

## D

## BILAN DÉTAILLÉ DU PROGRAMME III (2006)

### FORMATION ET PERFECTIONNEMENT DES CADRES ■

DOCUMENT/CONFESJES/2007/C31-04 D

#### ■ Projets du Programme III - Formation et Perfectionnement des Cadres

**Projet n°1** : Réunion de la Commission consultative permanente

**Projet n°2** : Bourses d'études supérieures / CONFESJES

**Projets n°3 et 4** : Programmes de «Professorat de Sport» et de «Professorat de Jeunesse et d'Animation

**Projet n°5** : Réunion des Directeurs des Instituts

**Projet n°6** : Formation continue des enseignants des Instituts

**Projet n°7** : Elaboration d'un guide pratique appliqué au processus d'élaboration, de mise en oeuvre et d'évaluation d'une politique nationale de formation des cadres

**Projet n°8** : Elaboration d'un module de formation en Loisir

**Projet n°9** : Séminaire régional en ingénierie de la formation destiné aux formateurs chargés de mettre en oeuvre les programmes «jeunesse et sport» de la CJSOI au sein de ses membres

**Projet n°10** (1) : Etude en direction du renforcement du dispositif national de formation

**Projet n°10** (2): Etude en direction de la rénovation des pratiques de l'innovation

**Projet n°11** : Préparation de la conférence ministérielle thématique sur la formation des cadres



## Rappel des priorités de la programmation 2006

Le développement des ressources humaines constitue la mission du Programme III. La formation des cadres, qui est un domaine transversal, en est le fer de lance.

Les secteurs **Jeunesse, Sport, Loisir** sont les principaux utilisateurs des cadres intermédiaires et supérieurs produits par les Instituts de formation. Ces cadres contribuent ainsi largement au renforcement des capacités nationales.

La contribution proposée par le Programme III s'inscrit dans le cadre de la programmation générale et vise à consolider la mise en œuvre des orientations et des actions assignées au programme. Plus précisément, celles-ci s'inscrivent dans une démarche d'innovation et de rénovation de la formation des cadres.

Les **priorités 2006** concernaient les chantiers suivants :

### **AXE 1 : « Interventions en direction des politiques nationales de formation »**

- Poursuite du soutien technique et financier (projet n°5-2005 - concertations nationales)
- Production d'un guide pratique sur l'élaboration des politiques nationales et du plan de formation des cadres (projet n°7-2006)
- Réalisation de la Conférence ministérielle sur la formation des cadres (projet n°11-2006)

### **AXE 2 : « Accompagnement des projets de rénovation et d'harmonisation des programmes de formation »**

- Finalisation du programme « Professorat de Sport » (projet n°3-2006)
- Finalisation du programme « Professorat de Jeunesse » (projet n°4-2006)
- Finalisation du module de formation en loisir (projet n°8-2006)
- Réunion des Directeurs des Instituts (projet n°5-2006)

### **AXE 3 : « Appui au développement des ressources humaines »**

- Formation des formateurs - les bourses d'études supérieures (projet n°2-2006)
- Formation continue des enseignants (projet n°6-2006)
- Formation des cadres des ministères (CJSOI) (projet n°9-2006)

### **AXES 4-5 : « Termes de référence de trois (3) études programmées »** (projet n°10-2006)

### **AXE 6 : « Interventions de renforcement de la coopération multilatérale »**

- Réunion du groupe de travail de la Commission consultative permanente sur la formation des cadres supérieurs (projet n°1-2006)

S'ajoutent :

- La coopération avec la CJSOI ;
- La réalisation de la Conférence ministérielle thématique sur la formation des cadres ;
- L'appui à la consolidation du réseau des Instituts de formation ;
- Le renforcement des partenariats à travers la mobilité de l'expertise (groupes d'études).



## Introduction

Ce rapport d'activités présente l'état d'avancement des actions programmées au titre de l'année 2006.

Cette programmation comporte onze (11) projets auxquels s'ajoute la réalisation des projets reportés (3) de l'année 2005 (projets n°6, 8, 10).

La démarche de présentation consiste à regrouper les projets autour des axes d'intervention ainsi qu'il suit :

- l'Axe 1 comprend deux (2) projets : n°7 et 11
- l'Axe 2 comprend quatre (4) projets : n°3, 4, 5 et 8
- l'Axe 3 comprend trois (3) projets : n°2, 6 et 9
- les Axes 4 et 5 comprennent un (1) projet : n°10
- l'Axe 6 comprend un (1) projet : n°1

Tous ces projets sont réalisés ou en voie de réalisation pour ceux qui s'étalent sur deux années, sauf pour le projet n°8 qui sera réalisé en mai 2007.

Il est à noter qu'une action peut contenir plusieurs activités (ex : le projet n°10 comporte trois (3) activités ; le projet n°6, six (6) activités).

La méthodologie de travail repose sur la revue de la programmation, des analyses, des statistiques et des bilans se référant aux résultats ou effets produits par le programme III.

Enfin, un accent est mis sur la production des résultats du biennium 2005-2006.



## Projets

### AXE 1 : « Interventions en direction des politiques nationales de formation des cadres »

#### **Projet n°11 : « Préparation de la conférence ministérielle thématique sur la formation des cadres »**

Initialement programmée en 2005 (projet n°10 reporté), la Conférence ministérielle s'est tenue, à Praia (Cap-Vert), les 12 et 13 décembre 2006.

Le Comité de pilotage s'est réuni à deux reprises durant les mois qui ont précédé l'évènement. Les documents préparatoires réactualisés ont été transmis deux mois avant.

#### *Déroulement*

*Au plan organisationnel* : le Cap-Vert s'est fortement investi à travers les hautes autorités du pays (le Premier Ministre, le Ministre des Affaires Etrangères et le Secrétaire d'Etat à la Jeunesse et des Sports) et les excellentes conditions d'accueil, de séjour et de travail.

*Au plan technique* : un consensus s'est dégagé sur la pertinence et la qualité des documents préparatoires élaborés par le Secrétariat général et le Comité de pilotage. Les prestations offertes par le Secrétariat général et les experts commis ont été appréciées.

*Au plan de la participation* : vingt trois (23) délégations et trois (3) institutions partenaires ont pris part aux travaux (CJSOI, CESAG et CAMES). L'absence des institutions de la Francophonie et de l'UNESCO a été constatée.

*Au plan des résultats* : la Conférence a adopté la **Déclaration de Praia**. Elle a aussi recommandé que le document technique préparatoire soit considéré dorénavant comme une « *référence en matière de formation des cadres* ».

La capitalisation de cette riche documentation apparaissait du coup tout aussi utile que nécessaire. A cet effet, le Secrétariat général a fait produire les actes.

#### **Projet n°7 : « Elaboration d'un guide pratique appliqué au processus d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation d'une politique nationale de formation des cadres »**

Pour ce qui concerne les politiques ou stratégies de **formation des cadres**, il n'existe pas encore de guide d'élaboration. Le présent projet visait à corriger cette lacune. Les termes de référence de ce guide figurent en annexe.

Ce guide pratique est le produit de la capitalisation des formations dispensées ces dernières années. Il se veut un outil de référence simple et efficace à la disposition des administrations, des cadres et des Instituts.

Il est rappelé que la politique ou stratégie de formation des cadres vise à soutenir les politiques de Jeunesse, de Sport et de Loisir dans leur mise en œuvre (plan d'action) et à renforcer la place et le rôle de l'institut national.

## **AXE 2 : « Accompagnement des projets de rénovation et d'harmonisation des programmes de formation des instituts nationaux »**

### **Projets n°3 et 4 : « Programmes de Professorat de Sport et de Professorat de Jeunesse et d'Animation »**

Plus de vingt (20) experts ont travaillé (2003-2006) spécifiquement à la production des deux programmes de Licence professionnelle. Ceux-ci sont finalisés à travers deux « plaquettes académiques » complètes validées par le CAMES. Ils sont consignés dans le « Document/ CONFEJES/2006/C31-10 »

Ces résultats ont été salués par la Conférence ministérielle thématique car il s'agit d'une innovation pédagogique de taille qui favorisera la mobilité des enseignants et des étudiants.

Des **impacts durables** sont prévisibles. Les effets qui en découleront sont les suivants :

- les programmes ont une valeur scientifique qui permet leur habilitation par l'université nationale ;
- ils s'inscrivent dans le système Licence, Maîtrise, Doctorat (LMD) ;
- ils ont reçu l'aval du Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES) ;
- ils permettent la continuité et la cohérence avec le niveau supérieur, le Master ;
- l'expérimentation débutera dans les instituts en 2007.

En retour, il y a des exigences urgentes pour les Instituts nationaux : adopter la réforme LMD et relever les qualifications des enseignants.

C'est le lieu de se féliciter de la **qualité de l'expertise existant au sein des pays du Sud** membres de la CONFEJES. Ce potentiel permet maintenant de poursuivre les travaux et de s'attaquer au niveau « Master ».

Enfin, les experts commis (Nord-Sud) ont affirmé avoir retiré (autoformation) des bénéfices professionnels et des compétences nouvelles. La démarche d'ingénierie de la formation, introduite depuis quelques années par notre partenaire le CESAG, a grandement contribué à ce résultat qualitatif.

### **Projet n°5 : « Réunion des Directeurs des Instituts »**

La « Réunion des Directeurs des Instituts de la Jeunesse et des Sports » s'est tenue au Sénégal du 16 au 20 octobre 2006. Elle a regroupé quatorze (14) Directeurs d'Instituts, des partenaires, des membres des groupes d'études et le Secrétariat général, soit au total 21 participants.

La réunion poursuivait **deux buts précis** :

- l'appropriation par les Directeurs des Instituts des travaux des groupes d'études sur l'harmonisation des programmes de formation jeunesse et sport (niveau Licence) ;
- l'identification et l'examen des critères et conditions d'expérimentation et d'implantation des nouveaux programmes de Licence.

## Les résultats obtenus

### ■ De l'appropriation des travaux des groupes d'études portant sur l'offre de formation en Licence professionnelle

- Les Directeurs ont **approuvé et adopté** unanimement les travaux des groupes d'études portant sur « le Professorat de Sport » et le « Professorat de Jeunesse et d'Animation ».
- Dans la perspective de l'harmonisation des programmes, les Directeurs ont approfondi les savoirs et savoir-faire quant à la mise en application des critères et conditions académiques en vigueur au CAMES. C'est ainsi que deux groupes de travail, accompagnés par le Représentant du CAMES, ont procédé à **la validation des « plaquettes académiques »** pour chacun des programmes de Licence ci-haut identifiés.
- La qualité des travaux fournis, avec l'appui de nos partenaires (CESAG et CAMES), a permis de finaliser le processus d'harmonisation de ces programmes dont les résultats sont disponibles et applicables immédiatement.
- La satisfaction des participants fut unanime : ce qui fera dire au Représentant du CAMES que: «...la CONFEJES fait quelque chose de concret qui va apporter beaucoup au CAMES... et contribuer à la mise en place de la réforme « LMD ».
- Par ailleurs, l'engagement et l'implication du CESAG dans les travaux ont été fortement soulignés par les participants. Ceux-ci ont remercié chaleureusement ce partenaire pour sa contribution décisive à travers la démarche et les méthodes scientifiques propres à l'ingénierie de la formation, et ce, durant tout le processus d'harmonisation desdits programmes qui a débuté en 2003.

### ■ De la présentation de l'offre de formation en « Master »

La réunion fut l'occasion de présenter les programmes en « Master » de l'INJEPS de Porto Novo (démarrage janvier 2007) et ceux de l'INSEPS de Dakar (en cours de finalisation).

Les débats qui ont suivi ont permis de mettre en évidence la question de l'articulation entre « l'offre en Licence et l'offre en Master ». Il fut convenu que cette articulation sera prise en compte dans la poursuite des travaux concernant le « Master Jeunesse » et le « Master Sport ».

### ■ De l'examen des critères et conditions d'expérimentation et d'implantation des programmes de Licence professionnelle

Ce point crucial a suscité un large débat compte tenu des inconnues à ce jour. Les Directeurs, après avoir identifié les étapes et les résultats à atteindre, ont conclu qu'il s'agissait ici d'une démarche à moyen terme. A cet effet, ils se sont donnés un **plan d'action** conséquent pour la période 2006-2007. Le sujet a aussi été examiné par la Commission consultative permanente engagée dans le suivi des dossiers.

### ■ De l'évaluation de la réunion

L'évaluation de la réunion par les participants s'est révélée positive et riche en résultats.

- Au plan des **compétences** acquises, la démarche méthodologique adoptée a permis aux participants de mieux saisir les enjeux et de se sentir mieux outillés pour conduire la présente réforme académique. Ce qui fera dire à l'un d'entre eux : « *Je ne sais pas qui est plus comblé que moi aujourd'hui* ».
- Au plan des **perspectives**, les Directeurs ont réitéré leur volonté de s'investir durablement dans le système « LMD ». Ils ont constaté cependant, qu'ils ne sont pas tous au même point de départ. De ce fait, le **plan d'action** élaboré devrait permettre à chacun de cheminer à son rythme.

- Au plan des prestations des **partenaires**, les contributions spécifiques apportées ont été perçues comme incontournables à la bonne marche des travaux tout comme à leur réussite.
- Enfin, les participants ont salué la clairvoyance de la CONFEJES pour avoir anticipé la mise en œuvre de la réforme « Licence, Master, Doctorat » (LMD) au profit des Instituts Nationaux et régionaux de la Jeunesse et des Sports.

#### Conclusion

Les résultats atteints ont été bien reçus par la Conférence ministérielle thématique sur la formation des cadres tenue à Praia en décembre 2006. Ils seront également proposés pour adoption à la XXXI<sup>ème</sup> session ordinaire de la CONFEJES.

#### **Projet n°8 : « Elaboration d'un module de formation en Loisir »**

Le projet sera réalisé en mai 2008 compte de l'ampleur de la programmation 2006.

L'objectif du projet vise à finaliser les référentiels de formation du module en prenant en compte les expériences nationales. Nous attirons l'attention des pays intéressés **qui n'ont pas encore répondu à cette exigence du module.**

D'autre part, il est envisagé de dépasser l'objectif initial pour y ajouter des éléments d'élaboration d'une politique nationale du Loisir.

### **AXE 3 : « Appui au développement des ressources humaines »**

#### **Projet n°2 : « Bourses d'études supérieures / CONFEJES »**

Les bourses d'études sont axées prioritairement sur :

- la formation (disciplinaires) des formateurs des Instituts au niveau du « Master »;
- les formations spécialisées pour les domaines de l'ingénierie de la formation, l'entrepreneuriat jeunesse et le Loisir (DESS et Master).

Au titre de l'année 2006-2007, les données relatives au développement des ressources humaines à travers les bourses d'études sont les suivantes :

Le total des boursiers (ères) s'élève à vingt-deux (22). De ce nombre :

- les boursiers déjà en formation en septembre 2006 sont au nombre de onze (11) ;
- les nouvelles bourses 2006 s'élèvent à 11 ;

**Soit au total : vingt-deux (22) boursiers (ères) en formation présentement dont 27 % sont des femmes.**

**Au titre du bilan pour la période 2000-2006, soixante (60) boursiers (ères) ont été inscrits (es) au volet bourses d'études du programme III dont 23% sont des femmes.**

Les formations supérieures demandées et satisfaites pendant cette période concernent les domaines et les niveaux ci-après :

- |                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| • Conseil de Jeunesse et d'Animation | 05 |
| • Professorat d'EPS                  | 16 |
| • Inspectorat                        | 09 |
| • DESS en ingénierie de la formation | 11 |

• Master (STAPS, entrepreneuriat, Loisir)	16
• PH D	03
<b>Total</b>	<b>60 dont 23 % de femmes</b>

La tendance actuelle concerne les formations de niveau « DESS et Master ». Ces choix s'expliquent par le besoin des Instituts de relever les qualifications des enseignants et de diversifier les compétences à travers la mise en œuvre des programmes de Licence.

#### **Projet n°6 : « Formation continue des enseignants des instituts »**

Le « volet formation continue » concerne la mise à niveau des enseignants en exercice et l'appui (professeurs invités) à la mise en place des programmes « Master ». Il prend toute son importance dans le contexte de la mise en œuvre de la « Réforme LMD ».

Le bilan du projet rend compte de la continuité dans la réalisation des actions de ce volet, à savoir : les actions 2005 reportées et celles conduites en 2006, soit au total six (6) activités au bénéfice de cent (100) participants (enseignants, Directeurs).

#### **Résultats produits**

N°	Thèmes	Institut	Pays	Profil	Indicateurs de résultats
1	Session de formation en andragogie (p i)*	INJS	Mali	15 formateurs 1 intervenant	Compétences valorisées et renforcées
2	Session de formation en mesure et évaluation (p i)*	INJS	Mali	15 formateurs 1 intervenant	Compétences valorisées et renforcées
3	Séminaire sur le management du sport	CNEPS	Sénégal	15 formateurs 3 intervenants	Compétences valorisées et renforcées
4	Séminaire sur l'approche par les compétences	Réseau des Instituts	INSEP Sénégal	15 formateurs 7 Directeurs 1 intervenant	Compétences nouvelles pour mettre en oeuvre la réforme LMD Réseau renforcé et actif
5	Séminaire UNESCO/ CONFEJES sur la qualité de l'EPS	Réseau des Instituts (8)	Sénégal	8 Directeurs d'Instituts 1 intervenant	Les programmes en EPS seront révisés Un réseau en EPS est créé et soutenu
6	Session de formation - niveau Master - (p i)*	INJEPS	Bénin	15 étudiants Master II 2 formateurs 1 intervenant	Soutenir la mise œuvre d'un programme Master
	6 interventions	8		100 participants	

NB: (p i)\* : professeur invité

### De l'évolution du « volet formation continue »

Il est signalé, en plus des enseignants, que ce volet s'est ouvert aux Directeurs des Instituts. En effet, les Directeurs ont souvent exprimé des besoins de formation continue, tels : l'universitarisation, la réforme LMD, le plan d'établissement, etc.

D'autre part, la rationalisation des activités (dont les coûts) fera évoluer ce volet vers l'offre de sessions de formation « à caractère régional » dans le cadre du réseau des instituts.

Il s'agira ici de regrouper les bénéficiaires qui expriment le même besoin de formation.

### **Projet n°9 : « Séminaire régional en ingénierie de la formation destiné aux formateurs de formateurs chargés de mettre en œuvre les programmes Jeunesse et Sport de la CJSOI au sein de ses membres »**

Le but de ce projet conjoint concerne une mise en œuvre plus efficace, au niveau national, des programmes « sport » de la CJSOI.

L'intervention avait pour but de renforcer, au plan pédagogique, les compétences des cadres nationaux dans leur nouveau rôle de « formateurs de formateurs ».

La formation technique dispensée (30 heures) a regroupé seize (16) participants provenant de l'Union de Comores, Djibouti, Madagascar, Maurice, Mayotte, La Réunion et Les Seychelles.

Les objectifs du séminaire visaient à :

- maîtriser l'ingénierie de la demande nationale de formation ;
- concevoir des réponses formation appropriées ;
- s'initier aux méthodes et techniques de l'ingénierie pédagogique.

Les principes pédagogiques qui ont guidé les enseignements sont :

- la mutualisation des idées et des pratiques nationales ;
- la co-construction d'une démarche méthodologique et d'outils d'intervention ;
- l'appropriation collective de compétences nouvelles en ingénierie de formation.

Le **bilan des résultats** des interventions réalisées en 2005 et 2006 :

*Général :*

- Trente (30) cadres nationaux des secteurs jeunesse et sport ont reçu une formation de formateur ;
- Tous les pays ou partenaires CJSOI de l'Océan Indien ont participé au projet.

*Spécifique :*

- Les conditions nationales relatives à l'implantation des « programmes sport » de la CJSOI sont en voie d'être réunies ;
- La reconnaissance de la pertinence et de la qualité de la formation dispensée ;
- L'atteinte des objectifs du projet à travers l'appropriation de la formation, la mutualisation des idées et des pratiques, et la construction d'une réponse commune en matière de formation des cadres sportifs nationaux ;
- La satisfaction des attentes de la CJSOI envers la CONFES (coopération) ;
- Le renforcement du partenariat existant entre les deux institutions.

**Perspectives 2007** : Renforcer les compétences des formateurs de formateurs en matière d'évaluation de projet de formation.

*Conclusion* : A travers le partenariat CONFEJES / CJSOI, les interventions conduites conjointement permettent la mise en place graduelle des conditions **de transfert des programmes Jeunesse et Sport de la CJSOI au sein de ses membres ou partenaires.**

#### **AXES 4 et 5 : « Etablissement des termes de référence (TDR) de trois études »**

Rappelons que le programme III dans sa programmation 2005-2008 comporte des axes à caractère **itératif**, c'est-à-dire, au stade primaire de l'identification et de la conception des activités. Cette étape se réalise à travers des études de faisabilité appelées à être traduites en projets.

#### **Projet n°10 / Axe 4 : « Etudes (2) en direction de la rénovation des pratiques et de l'innovation »**

**Ces deux études sont en chantier** (voir annexe). Elles trouvent leur justification dans les politiques nationales de jeunesse et de sport **à travers lesquelles sont générés des besoins de formation et de renforcement du dispositif national.**

Il s'agit des études ci-après dont l'état d'avancement figure en annexe :

- Etude portant sur « l'identification des besoins de formation supérieure des Instituts et des ministères en relation avec l'offre en programmes de formation des établissements partenaires. Cette étude permettra 1) d'évaluer la demande et 2) l'offre de formation et 3) de préciser les types d'appui de la CONFEJES pour les prochaines années.

- Etude portant sur « la méthodologie et le processus d'élaboration d'un plan d'établissement (Instituts) ». Cette étude vise à identifier la place et le rôle de l'Institut à l'horizon 2014 ainsi que les structures et capacités à développer pour accomplir les nouvelles missions. Une expérimentation a été réalisée à l'INJS/Abidjan en mars 2007.

#### **Projet n°10 / Axe 5 : « Etude en direction du renforcement du dispositif national de formation »**

- Etude portant sur « l'équivalence des programmes et la reconnaissance des diplômes »

*Problématique* : Cette étude découle de l'harmonisation des programmes en Licence « Professorat de sport et Professorat de jeunesse » dans la perspective d'une intégration dans le système LMD. En effet, cette harmonisation doit obéir à des normes de qualité en matière d'équivalences et de normalisation des contenus de formation.

Le but de l'étude de faisabilité vise à identifier et clarifier les normes et procédures ainsi que les critères et conditions d'accès au diplôme (reconnaissance).

*Etat d'avancement* : l'étude est initiée. Il est apparu cependant qu'elle devrait se poursuivre en prenant en compte une seconde étude visant la création de pôles d'excellence régionaux.

La Commission consultative a donc proposé que les deux études soient conduites à travers **un mécanisme consultatif rattaché à la Commission consultative**. Pour ce faire, il s'agirait de mettre en place le « **comité scientifique** » prévu par les actions A13.3 et A13.4 ». Ce mécanisme sera mis en place dans la programmation 2007.

## AXE 6 : « Renforcement de la coopération »

### **Projet n°1 : « Etudes (2) en direction de la rénovation des pratiques et de l'innovation »**

La Commission consultative permanente sur la formation des cadres supérieurs de la jeunesse et des sports s'est réunie à Dakar (Sénégal) du 5 au 9 février 2007. Elle a regroupé 12 (douze) experts et le Secrétariat général. Il s'agissait ici d'un groupe de travail ayant pour mandat de fournir des avis motivés et des recommandations dans le cadre des actions conduites par le Programme III.

Les travaux de la Commission consultative ont pris en compte les programmations 2005, 2006 et 2007 ainsi qu'il suit :

- 2005 : elle a procédé à l'état d'avancement du plan d'action 2005-2008 du Programme III. Le cheminement parcouru s'est révélé satisfaisant. Le plan d'action est réactualisé et prend en compte l'évolution de la programmation quadriennale en cours.
- 2005-2006 : la validation des travaux des groupes d'étude sur les programmes de « Professorat de Sport » et de « Jeunesse et d'Animation » (niveau Licence) a marqué un temps fort car elle a représenté l'aboutissement des efforts consentis par la CONFEJES en direction de l'harmonisation des programmes de formation des Instituts nationaux.
- 2006 : l'examen et la validation des termes de référence (TDR) de trois (3) études programmées en 2006 portant sur 1) l'identification des besoins de formation, 2) l'élaboration d'un plan d'établissement et 3) le développement d'une stratégie nationale en matière de formation des cadres.
- 2006 : elle a procédé au bilan de la Conférence ministérielle thématique sur la formation des cadres tenue à Praia (Cap-Vert) en décembre 2006. Il ressort que celle-ci a été réussie. L'adoption de la Déclaration de Praia en est le meilleur témoignage. La mise en œuvre est fortement recommandée (voir annexe).
- 2007 : la Commission consultative s'est penchée sur la faisabilité (TDR) de deux études à programmer en 2007 dont l'harmonisation du Professorat d'EPS au niveau de la Licence.

La Commission a fourni des avis et/ou des recommandations sur les sujets examinés.

Les experts ont constaté que les réunions internationales CONFEJES en matière de formation des cadres sont, depuis quelques années, conduites avec beaucoup de rigueur et de cohérence et qu'elles sont productives.

Pour plusieurs, les travaux produits sont de véritables outils de coopération et de changement. Ils contribuent ainsi à l'innovation pédagogique et au renforcement des capacités des Instituts nationaux.

## ■ Résultats produits

Orientations /thèmes	Indicateurs de performance	Participation
Les politiques nationales de formation des cadres de la Jeunesse et des Sports	<b>1.</b> La production des TDR (2006) relatifs à l'élaboration des plans d'établissement des instituts <b>2.</b> L'expérimentation effectuée avec l'INJS d'Abidjan en mars 2007 ;	1 consultant validation par la CCP* 1 consultant 30 enseignants
	<b>3.</b> La production d'un guide pratique sur la démarche d'élaboration d'une politique de formation des cadres ;	1 consultant validation par la CCP*
	<b>4.</b> La préparation et la réalisation de la Conférence ministérielle thématique sur la formation des cadres. Adoption de la Déclaration de Praia	3 experts 24 délégations
La rénovation et de l'harmonisation des programmes de formation	<b>5.</b> Production de deux programmes de niveau Licence : « Professorat de Sport » et Professorat de Jeunesse et d'Animation » <b>6.</b> Mobilisation de l'expertise des partenaires spécialisés	2 groupes d'études (15 experts) : - CESAG - CAMES
	<b>7.</b> La réunion des Directeurs des Instituts sur l'appropriation et à l'implantation des nouveaux programmes de professorat : les programmes sont adoptés et un plan d'action est produit	19 Directeurs d'instituts et partenaires
Le développement des ressources humaines	<b>8.</b> La formation des formateurs des Instituts et de cadres spécialisés pour les ministères - niveaux: DESS et Master	22 boursiers en formation 27% femmes
	<b>9.</b> La formation continue des enseignants et des Directeurs d'Instituts	6 activités ; 100 participants
	<b>10.</b> La formation continue des cadres des ministères - formation des formateurs	16 participants (CJSOI)
L'innovation : la recherche / développement	<b>11.</b> Production de trois (3) études (mise en œuvre en 2007)	3 consultants validation par la CCP*
La coopération et l'expertise	<b>12.</b> La réunion des Directeurs des instituts	pm
	<b>13.</b> La réunion de la Commission* consultative permanente sur la formation...	12 experts Nord-Sud
	<b>14.</b> La coopération avec les partenaires : CESAG, CAMES, INSEP, U Ottawa, IFE, UNESCO, Instituts à vocation régionale (4)	Implication dans 10 projets
	<b>15.</b> Le réseau des Instituts (10) de formation	3 rencontres

\* CCP : Commission consultative permanente sur la formation des cadres supérieurs



## Conclusion

La programmation 2005-2008 suit son cours normal. L'année 2006 aura été plutôt féconde en terme de résultats atteints. Les instituts s'impliquent davantage et s'approprient les résultats. Le partenariat et la coopération continuent de se renforcer.

Cependant, **il est fortement souhaité que les Etats et gouvernements membres mettent en œuvre la «Déclaration de Praia».**



## Annexes du Programme III

### ■ Déclaration

**Annexe 1** - Déclaration de Praia

### ■ Etudes : Termes de référence (TDR) des études réalisées ou à venir

**Annexe 2** - Etude sur la démarche méthodologique d'élaboration d'une politique ou stratégie nationale de formation des cadres de jeunesse et de sport (2006)

**Annexe 3** - Etude pour une meilleure adéquation de l'offre et des besoins de formation des cadres Jeunesse et Sports (2006)

**Annexe 4** - Etude portant sur la démarche d'élaboration d'un plan d'établissement (Instituts)

**Annexe 5** - Etude portant sur la création des pôles d'excellence (2007)

### ■ Evaluations

**Annexe 6** - Bilan provisoire de la conférence ministérielle thématique sur la formation des cadres (Praia du 9 au 13 décembre 2006)

**Annexe 7** - Réunion de la Commission Consultative permanente sur la formation des cadres supérieurs de Jeunesse et des Sports

## ■ Annexe 1 - Déclaration de Praia

### Préambule

Les Ministres de la Jeunesse et/ou des Sports et des Loisirs des Etats et gouvernements membres de la CONFEJES, réunis à PRAIA, République du CAP-VERT, les 12 et 13 décembre 2006, sur le thème « **La valorisation des Ressources Humaines pour un Développement durable** »

**Constatant** les évolutions politiques, économiques, sociales, culturelles, technologiques et environnementales du monde moderne et leur incidence sur la jeunesse et la pratique sportive dans les Etats et gouvernements membres de la CONFEJES ;

**Considérant** le rôle prépondérant des secteurs de la Jeunesse, des Sports et du Loisir dans la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) , notamment à travers l'Education pour Tous et la formation des cadres ;

**Constatant** l'importance démographique de la jeunesse dans les pays du Sud et la nécessité de mettre en place des dispositifs d'encadrement performants à travers des politiques nationales de jeunesse, de sport et du loisir ;

**Constatant** l'insuffisance quantitative et qualitative des ressources humaines par rapport à la forte demande d'encadrement manifestée par les jeunes et les sportifs ;

**Considérant** l'inadéquation entre la formation et l'emploi d'une part, et entre la formation et le besoin de l'économie d'autre part ;

**Constatant** le développement accéléré des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et leur rôle important dans l'éducation et la formation ;

**Considérant** la volonté d'adhérer à une nouvelle vision du monde à travers les politiques nationales de Jeunesse, de Sport et du Loisir ;

**Convaincus** du rôle capital que peut jouer la formation des cadres dans la mise en œuvre des dites politiques pour favoriser leur efficacité, leur viabilité et leur durabilité ;

**Conscients** que la valorisation des ressources humaines nécessite la mise en place d'un plan de formation des cadres conçu et exécuté en relation étroite avec l'Institut National de la Jeunesse et des Sports ou toute autre institution équivalente\* ;

**Considérant** que l'Institut National est l'outil par excellence de la formation des cadres dans de nombreux pays ;

**Convaincus** que l'Institut national doit nécessairement coopérer avec l'Université pour ce qui concerne l'équivalence, la reconnaissance des diplômes et le développement de la recherche ;

**Convaincus** que l'actualisation et l'harmonisation des programmes de formation des cadres permettent l'amélioration de la qualité des enseignements et l'établissement de bases objectives de reconnaissance et d'équivalence des diplômes de l'enseignement supérieur au

sein des Etats et gouvernements membres de la Francophonie ;

**Constatant** le besoin urgent de développer des pôles ou centres d'excellence et des réseaux professionnels pour assurer la qualité de la formation supérieure, rationaliser l'utilisation des compétences existantes et favoriser la mobilité des ressources humaines grâce à l'implantation d'approches et de pratiques planifiées ;

**Convaincus** de la pertinence des objectifs stratégiques et opérationnels 2005-2008 poursuivis dans le « Programme CONFESJES de Formation et de Perfectionnement des Cadres » ;

**Considérant** l'apport de plus en plus important de la CONFESJES en matière de formation et de réseaux favorisant la participation des jeunes filles et femmes dans les activités de jeunesse et de sport ;

### Réaffirment

**Leur volonté** de contribuer pleinement à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) ;

**Leur volonté** de participer activement à la mise en application du Cadre Stratégique Décennal de la Francophonie à travers les programmes de la CONFESJES ;

**Leur confiance** dans le personnel enseignant et d'encadrement tout en les invitant à jouer leur rôle d'agents de changement, d'accompagnateurs d'initiatives et de promoteurs de projets pour mieux préparer l'avenir des jeunes ;

**Leur volonté** de faire de la formation des cadres un véritable outil d'excellence, de valorisation des ressources humaines et de changement dans une perspective durable ;

**La nécessité** pour la CONFESJES de poursuivre sa fonction d'appui conseil à travers notamment, la production d'études en matière de formation des cadres et le renforcement de l'expertise nationale.

### S'engagent

**A contribuer**, à travers les secteurs de Jeunesse, du Sport et du Loisir, au développement humain durable ;

**A se doter et/ou mettre en œuvre** des politiques nationales de Jeunesse, du Sport et du Loisir ;

**A accompagner** ces politiques d'une stratégie et d'un plan de formation des cadres ;

**A rénover** le dispositif national de formation des cadres pour qu'il s'articule autour des besoins réels de la jeunesse, du mouvement associatif, du marché du travail et de l'emploi ;

**A faire** de l'Institut National le lieu le plus approprié pour la formation et le perfectionnement

des cadres dans les secteurs de la jeunesse, du sport et du loisir, l'intégration des programmes de formation dans le système Licence – Master- Doctorat (LMD), le développement de partenariat avec les universités nationales et régionales et de la recherche dans ces secteurs ;

**A faire** de la formation continue un véritable instrument de perfectionnement des cadres et autres intervenants dans les secteurs de la jeunesse, du sport et du loisir ;

**A promouvoir** une gestion rationnelle des ressources humaines basée sur la collaboration entre les ministères, fédérations et instituts nationaux ;

**A élaborer**, à cette fin, des profils de carrières nationaux valorisant les ressources humaines intervenant dans lesdits secteurs pour freiner l'exode des cadres vers d'autres espaces géographiques ;

**A favoriser** l'utilisation des ressources existantes en faisant régulièrement appel au réseau de partenaires institutionnels Sud- Sud et Nord-Sud afin de diversifier et d'assurer la qualité de la formation dans un esprit de complémentarité et de solidarité ;

**A faciliter** la mise en œuvre de stratégies incitatives pour favoriser l'accès et la réussite des jeunes filles et des femmes dans l'enseignement supérieur et la formation des cadres ;

#### Décident :

**De prendre acte** du document intitulé : « **La Valorisation des Ressources Humaines pour un Développement durable** », cadre de référence et stratégique pour la formation des cadres au sein de la CONFEJES ;

**D'accorder la priorité** à la qualité et à la diversification de la formation des formateurs à travers la mise en place des nouveaux programmes de Licence et de niveau Master ;

**De considérer** la formation des cadres comme une composante stratégique d'appui à la mise en œuvre des politiques nationales ;

**De renforcer** le dispositif national de gestion de la formation des cadres et de réaffirmer le rôle de l'Institut National dans ce dispositif ;

**De définir** les mécanismes de rapprochement entre l'Institut National et l'université nationale dans un cadre partenarial et envisager la création de programmes de formation à l'échelle régionale;

**De poursuivre** le processus actuel d'harmonisation des programmes de formation des cadres et l'étendre aux programmes de professorat d' EPS, de l'Inspection de la Jeunesse et des Sports ainsi qu'aux programmes de Master (Sport, EPS, Jeunesse et Animation) ;

**De soutenir** la mise en place de pôles d'excellence en matière de formation supérieure, la mise en réseau des Instituts et des enseignants, la coopération Sud- Sud et Nord-Sud ;

**De soutenir** activement la mise en œuvre des objectifs stratégiques et opérationnels définis

dans le document d'application du Cadre Stratégique Décennal de la Francophonie et dans la programmation quadriennale de la CONFEJES en matière de formation et de perfectionnement des cadres.

**A ces fins, invitent les Etats et gouvernements membres :**

**A renforcer** les capacités de gestion et de formation des cadres en termes de budget, d'équipement et de formation des formateurs ;

**A étudier**, dans le projet de révision de l'organigramme envisagé par le Secrétariat général, la pertinence de créer une direction de la formation afin d'assurer la pérennité des actions entreprises en matière de formation des cadres de jeunesse, de sport et du loisir ;

**A envisager** la création d'une direction nationale des ressources humaines (formation, études, appui à l'insertion des diplômés etc.) en vue de renforcer le dispositif de formation ;

**A faciliter** l'inventaire des métiers de la jeunesse, des sports et du loisir dans la perspective de création d'opportunités d'emplois ;

**A favoriser** l'établissement de partenariats entre les Instituts nationaux et le mouvement associatif (Jeunesse, Sport et Loisir) pour une meilleure articulation formation/métier/emploi;

**A mettre en place** des mesures incitatives visant la valorisation des cadres en vue de renforcer leur engagement personnel et professionnel au développement national :

**A intégrer** les activités de jeunesse, les sports et les loisirs dans les politiques de décentralisation.

**Fait à PRAIA (Cap-Vert), le 13 décembre 2006**

**La Conférence**

## ■ Annexe 2 - Etude sur la démarche méthodologique d'élaboration d'une politique ou stratégie nationale de formation des cadres de jeunesse et de sport (2006)

Termes de référence d'une politique ou stratégie nationale de formation des cadres : c'est quoi ? pourquoi ? comment ?

*Document de travail (version 1) - Programme III / novembre 2006*

### I. Une politique ou stratégie nationale de la formation des cadres : c'est quoi ?

L'excellence des Instituts nationaux de formation des cadres de la Jeunesse, des Sports et du Loisir, leur compétitivité, la satisfaction de leurs clients et/ou de leurs usagers sont de plus en plus liées à la compétence des hommes et à leurs capacités d'innovation.

La formation ne constitue pas une fin en soit !

Celle-ci s'intègre dans une politique nationale globale de gestion et de développement des ressources humaines.

La formation est devenue un processus de gestion de la complexité, un acte de management de l'action locale dans une réflexion globale. Il s'agira de plus en plus :

- d'analyser des situations ;
- de prendre ou faire prendre des décisions par l'ensemble des acteurs concernés en fonction du meilleur rapport « coût/avantages et des ressources disponibles » ;
- de mettre en œuvre ces décisions ;
- de contrôler pour rendre compte des résultats et réguler en cours de route.

Pour réussir le développement des secteurs aussi sensibles que la jeunesse, le sport et le loisir, il s'impose d'élaborer une véritable politique ou stratégie nationale de formation des cadres : celle-ci précise la vision qui orientera toutes les actions dans la cohérence avec le futur désiré de manière à construire l'avenir de façon progressive.

Elle est un jeu d'énoncés de principes, de valeurs et d'objectifs qui résume les attentes et fournit une base de prise de décisions cohérentes et d'attribution de ressources à une fin particulière.

C'est pourquoi, pour être significative, une politique ou stratégie nationale de formation des cadres doit

- refléter les besoins précis de développement des compétences du secteur concerné ;
- fixer les grandes orientations de la formation pour les années à venir de façon à mieux gérer les évolutions futures ;
- permettre de construire des réponses/formation sous forme de plans de formation pertinents et réalistes ;
- être dotée de budgets prévisionnels ;
- établir et mettre en œuvre des mécanismes de reconnaissance et d'accréditation crédibles et adaptés des activités de formation : la reconnaissance de la formation et son accréditation constituent des incitations majeures et surtout un atout de promotion dans l'emploi.

**Ainsi, la politique ou stratégie de formation des cadres deviendra un outil de mobilisation efficace pour l'ensemble des acteurs oeuvrant dans les organisations ou à leur propre compte.**

## II. Une politique ou stratégie nationale de la formation des cadres : c'est pourquoi ?

L'existence d'une politique de formation des cadres peut aider les instituts nationaux à accroître leur productivité par :

1. La **lisibilité de la gouvernance** (clarifier les partages de responsabilités, identifier les niveaux et processus de prise de décision) ;
2. La **rigueur de gestion** (garantir la pérennité, maîtriser et comprendre les fonctions transversales, maîtriser les processus de gestion et de production à chacun des niveaux de responsabilité) ;
3. La **crédibilité des services** (offrir des services de qualité, garantir l'éthique des personnels, développer des relations publiques et la communication, etc.) ;
4. La **capacité d'adaptation aux évolutions** (travailler dans un contexte en mutation, adopter les technologies de l'information, etc.) ;
5. La **valorisation des ressources humaines** (motiver et mobiliser le personnel, partager une culture et des valeurs, mettre en œuvre et respecter des statuts, connaître les produits et services de l'Institut National de formation des cadres).

Une politique nationale de formation est l'affirmation de la finalité opérationnelle de la formation en vue de faire de celle-ci un **investissement consenti** pour répondre à des objectifs d'action et de production.

Elle doit se construire progressivement en fonction des enjeux et des ressources existantes.

## III. Une politique ou stratégie nationale de la formation des cadres : c'est comment ?

Une politique nationale naît d'une compréhension des besoins du secteur. Pour cette raison, l'une des premières étapes dans l'élaboration d'une politique est de mener une recherche contextuelle (souvent appelée « diagnostic ») pour mettre à jour toute l'information utile à une **prise de décision éclairée**.

Voici un *modèle* simple pour l'élaboration d'une politique ou stratégie nationale de formation:

MODELES	OBJECTIFS
<p><b>1. Diagnostic pour l'élaboration d'une politique de formation :</b></p> <p><b>Analyse du contexte et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à travers une consultation élargie (ex : forum)</b></p>	<p>Avant d'entreprendre le processus de l'élaboration d'une politique de formation, il est important de faire un <b>diagnostic du contexte</b> autour des questions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminer la vision, la mission et les valeurs identitaires et d'éthiques que nous voulons accomplir avec la formation ?</li> <li>• Avons-nous une connaissance suffisante de l'évolution du domaine de l'éducation et de la formation ?</li> <li>• Quels sont les principaux enjeux/défis touchant les ressources humaines et leurs impacts sur les compétences des cadres de Jeunesse, de Sport et du Loisir ?</li> <li>• Identifier les besoins en ressources humaines et en formation sur la base desquels un <b>plan de formation</b> doit être conçu</li> </ul>
<p><b>2. Sensibilisation de l'environnement politique, social, professionnelle et scientifique</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire <b>adhérer</b> l'Etat, le mouvement fédératif, l'Université nationale et les organismes de reconnaissance et d'accréditation, à l'<b>idée</b> d'établir une politique de formation.</li> <li>• Faire valoir ses avantages et s'assurer que l'environnement <b>approuve</b> le projet</li> <li>• Démontrer la <b>crédibilité et la pertinence</b> de l'élaboration d'une politique nationale de formation des cadres</li> </ul>
<p><b>3. Création d'un comité ou autre organe de consultation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asseoir un organe de <b>pilotage du projet</b> et le processus de décision</li> <li>• Créer un Comité consultatif interministériel</li> </ul>
<p><b>4. Discussion / consultation / concertation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se donner un plan d'action stratégique</li> <li>• Prendre les <b>décisions</b> pour ce qu'il y a à faire concrètement</li> </ul>
<p><b>5. Rédaction d'une version provisoire par le Comité en association avec un nombre restreint d'experts</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire la <b>synthèse</b> des idées émises et des décisions prises précédemment</li> <li>• Soumettre un avant-projet</li> </ul>
<p><b>6. Validation du document de politique provisoire</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recueillir les réactions (suggestions, propositions)</li> <li>• S'assurer que les décisions et les choix initiaux sont bien intégrés au texte de la politique</li> <li>• Tester la faisabilité et les réactions face à ces choix (cette étape donnera probablement lieu à d'autres discussions qui pourront améliorer et préciser le <b>contenu</b> de la politique)</li> <li>• Faire <b>valider la démarche et les contenus auprès du Ministre demandeur</b></li> </ul>
<p><b>7. Rédaction du projet de politique</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluer la pertinence des commentaires et suggestions recueillis</li> <li>• Apporter les corrections et les ajustements nécessaires;</li> <li>• Produire le document final</li> <li>• Obtenir la recommandation finale du comité et l'approbation de l'autorité politique (Ministre)</li> </ul>
<p><b>8. Approbation par les instances gouvernementales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendre la politique officielle en obtenant l'approbation gouvernementale selon les procédures en vigueur dans le pays</li> </ul>
<p><b>9. Diffusion de la politique</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendre le document de politique accessible <b>au plus grand nombre</b> possible de personnes (niveaux local, national et international)</li> <li>• Inciter l'<b>engagement</b> de toutes les parties prenantes</li> </ul>
<p><b>10. Mise en œuvre</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborer un <b>plan d'action</b> avec une gestion axée sur les résultats</li> <li>• Faciliter une appropriation progressive des acteurs</li> <li>• Définir les responsabilités locales et nationales</li> <li>• Identifier les partenaires techniques et financiers</li> </ul>
<p><b>11. Suivi</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivre et réguler le processus de mise en œuvre <b>sur le terrain</b></li> </ul>
<p><b>12. Evaluation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réajuster en fonction de l'évolution du contexte pour tenir compte des modifications face aux enjeux majeurs émergents et aux réalités nationales</li> </ul>

### ■ Annexe 3 - Etude pour une meilleure adéquation de l'offre et des besoins de formation des cadres Jeunesse et Sports (2006)

*Document de travail (version 1 validée par la Commission consultative permanente)  
Programme III-2006 - CCP 7 février 2006*

#### 1. Contexte et justification

Plusieurs Etats et gouvernements membres de la CONFEJES ont réalisé au cours de ces dernières années des progrès notables pour l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) par l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur. La jeunesse et la pratique du sport sont au centre de leurs préoccupations actuelles.

La Programme quadriennale de la CONFEJES (Programme III 2005-2008) entend donner une impulsion à cet élan dans une perspective de développement humain à long terme. Il mise sur l'approche programme, sert de cadre de référence à toutes les interventions dans le domaine de la formation des cadres (qu'elles soient nationales ou de l'extérieur) et souligne l'importance de la gestion des ressources humaines.

La CONFEJES œuvre pour la promotion des instituts nationaux de formation des cadres après les crises prolongées auxquelles ils ont fait face et dans un contexte de changements rapides auxquels sont confrontés les pays du Sud.

L'Institut National est l'outil privilégié de la formation des cadres et de ce fait, dispense la formation à travers des filières et des programmes d'enseignement. Cependant, les programmes actuels, dans beaucoup d'Instituts, **ne sont pas toujours adaptés aux nouveaux besoins émergents des secteurs Jeunesse, Sport et Loisir.**

La CONFEJES les incite à faire preuve de leadership et de créativité à travers l'adoption progressive du système Licence, Master, Doctorat (LMD).

La réforme LMD est un outil de facilitation pour adapter l'enseignement supérieur africain à la globalisation.

Elle constitue à la fois :

- une volonté politique de crédibiliser et de performer l'enseignement supérieur en adéquation avec des recherches scientifiques pertinentes ;
- un appel à la mobilité des étudiants et des enseignants ;
- un espace offrant des formations flexibles avec une lisibilité et une attractivité internationales;
- une autonomie d'un enseignement supérieur qui accorde une place importante à l'évaluation et à l'assurance qualité.

Cette initiative de la CONFEJES est en parfaite cohérence avec les pratiques professionnelles actuelles et les orientations politiques dans les pays francophones du Sud.

#### **Au plan professionnel en Afrique de l'Ouest :**

Pour faire face au défi de la réforme du LMD, des universités publiques francophones ont jugé utile de créer un réseau ouvert dénommé le REESAO (Réseau pour l'Excellence de l'Enseignement Supérieur en Afrique de l'Ouest ) qui regroupe à ce jour quatorze (14) membres. Le réseau œuvre à créer les conditions d'une adhésion politique forte des Etats en faveur de la réforme.

### **Au plan politique en Afrique Centrale :**

Les Chefs d'Etats de la CEMAC (Cameroun, Centrafrique, Congo, Gabon, Guinée Equatoriale et Tchad) ont pris des décisions politiques concertées créant le cadre juridique avec un chronogramme précis pour la mise en œuvre de la réforme LMD.

**Ces deux dynamiques démontrent que le degré de qualification des ressources humaines constitue la préoccupation fondamentale des universitaires et des politiques.**

C'est dans ce contexte que la CONFEJES lance cette présente étude. **Elle vise à accompagner l'innovation pédagogique et la rénovation des pratiques à travers la recherche-développement.**

## **2. Objectif du mandat**

### **Objectif général :**

La réalisation de la présente étude doit permettre de renforcer l'adéquation entre la formation, les besoins et l'emploi. Le mandat de consultation consiste à appuyer la CONFEJES par la réalisation d'une étude visant à identifier les besoins et les offres existantes de l'enseignement supérieur dans les pays membres du Sud de la CONFEJES.

### **Objectifs spécifiques :**

Le consultant (1), en étroite collaboration avec le Chargé de programme, devra :

- recenser les besoins de formation en enseignement supérieur ;
- répertorier les offres de formation existantes (formation initiale et formation continue) ;
- identifier les ressources humaines, individus et institutions, qui ont les meilleures compétences à offrir.

## **3. Approche méthodologique**

Le consultant devra réaliser l'étude en fonction d'une approche méthodologique efficace.

A titre d'exemple, les actions suivantes devront être réalisées :

- préparer une « check-list » type dans le but de faciliter les actions de recensement (classification des compétences des formateurs);
- préparer les outils de travail de l'étude et de présentation des résultats ;
- effectuer des recherches sur Internet ;
- contacter les principales organisations nationales et internationales présentes dans la région afin d'identifier des formateurs connus par ces dernières ;
- réaliser des interviews téléphoniques et en tête-à-tête ;
- rédiger un rapport détaillé ainsi qu'une liste abrégée d'instituts, de formateurs et de filières (dans le but d'alimenter une base de données).

## **4. Profil du consultant**

Les travaux seront conduits par un **consultant senior** indépendant ou représentant un bureau d'études ayant une spécialisation ou une expérience adéquate en relation avec le mandat.

En outre, le consultant retenu devra avoir une bonne connaissance de Afrique francophone

(1) Tout au long de ce document le mot consultant doit être interprété aussi bien au genre masculin que féminin.

(particulièrement de l'Afrique de Ouest et Centrale) et posséder des compétences dans les champs ou secteurs d'activités suivants :

**Compétences obligatoires :**

- un statut de professeur de haut niveau en Education/Formation ;
- une maîtrise des méthodes et techniques de l'ingénierie de formation ;
- une excellente connaissance du milieu de la formation universitaire en Afrique francophone (dont le CAMES), des instituts nationaux et des instituts à vocation régionale (IVR) des pays membres du Sud ;
- un minimum de trois ans d'expérience en matière de réalisation d'études pour le compte d'organisations internationales ;
- des antécédents dans la conduite d'enquêtes par le biais d'interviews individuelles, contacts téléphoniques et électroniques (courrier électronique) ;
- grande qualité de communication à l'écrit et à l'oral et de contact ;
- savoir diriger une équipe de travail.

**Compétences non obligatoires mais représentant un atout :**

- connaissance de la CONFEJES et du programme III « Formation et perfectionnement des cadres » ;
- expérience dans l'accompagnement de structures internationales sous forme appui-conseil.

## 5. L'ampleur de l'étude

**L'étude s'adresse à tous les Etats de l'Afrique de l'Ouest et Central dans un première temps, soit environ vingt (20) pays dont Haïti.**

## 6. Organisation des travaux

**Pour le consultant senior principal :**

- Phase préparatoire (compréhension du dossier, préparation des outils, prise de contacts, etc) : trois (3) jours
- Phase de cueillette des données : trois (3) jours (le suivi des consultants nationaux)
- Phase de traitement des données : cinq (5) jours
- Phase de production du rapport final : trois (3) jours

Soit au total : **quinze (15) jours**

**Pour les consultants nationaux :**

- Les consultants nationaux, placés sous la responsabilité technique du consultant principal, auront pour mandat de procéder à la cueillette des données au niveau national.
- Ils seront des cadres de haut niveau et posséder une expérience en formation des cadres.
- Ils pourront être identifiés soit par la CONFEJES ou sur proposition nationale.
- Ceux-ci devront démontrés qu'ils manipulent suffisamment l'informatique.
- Le mandat devra être exécuté dans le sept (7) suivants la contractualisation.
- Phase de cueillette des données et reportage: cinq (5) jours x vingt (20) consultants nationaux.

## 7. Résultats attendus

À l'issue de cette étude, les résultats suivants sont attendus :

- rédiger un rapport détaillé décrivant les besoins de formation, les offres de formation disponibles, les instituts, les enseignants (noms, niveau de compétence, expérience, contacts, etc.) ;
- préparer une version abrégée de l'inventaire de formateurs par spécialisation afin d'alimenter une base de données sur le sujet ;
- faire des recommandations à la CONFEJES en regard aux instituts et formateurs qui possèdent des offres de qualité et des compétences avérées dans les filières existantes ;
- soumettre à la CONFEJES des propositions relatives aux formes de partenariat qui pourraient être mises de l'avant entre les instituts et formateurs retenus ;
- dégager les priorités des Etats et gouvernements membres aux niveaux du dispositif et des besoins de formation supérieure et regrouper celles-ci aux plans national et multilatéral ;
- l'intégration des besoins dans la programmation.

## 8. Durée et lieu du mandat

Les travaux de consultation sont prévus pour une période de **quinze jours (15)** débutant à la mi-mai 2007. Ils devront être réalisés sur une période maximale de **six (6) semaines consécutives**.

Le consultant devra préférablement être basé en Afrique. Toutefois, les candidatures de consultants basées à l'extérieur pourront être considérées dans la mesure où les travaux peuvent être conduits d'une manière efficace et que les coûts de consultation soient égaux ou inférieurs au budget annoncé.

Les éventuels déplacements dans la région sont prévus en cas de nécessité de même que l'embauche de consultants nationaux.

Il reviendra au Chargé de programme du Secrétaire général de la CONFEJES de donner son accord final à ces propositions.

## 9. Profil du consultant

Les travaux seront conduits par un **consultant senior** indépendant ou représentant une institution ou un bureau d'études ayant une spécialisation ou une expérience adéquate en relation avec le mandat.

En outre, le consultant retenu devra avoir une bonne connaissance de Afrique francophone (particulièrement de l'Afrique de Ouest et Centrale) et posséder des compétences dans les champs ou secteurs d'activités suivants :

### 9.1. Compétences obligatoires

- un statut de professeur de haut niveau en Education/Formation;
- une maîtrise des méthodes et techniques de l'ingénierie de formation;
- un minimum de trois années d'expérience en matière de réalisation d'études pour le compte d'organisations internationales;
- une excellente connaissance du milieu de la formation universitaire en Afrique francophone (dont le CAMES), des instituts nationaux et des instituts à vocation régionale (IVR) des pays membres du Sud;
- des antécédents dans la conduite d'enquêtes par le biais d'interviews individuelles, contacts téléphoniques et électroniques (courrier électronique);
- grande qualité de communication à l'écrit et à l'oral et de contact humain;
- savoir diriger une équipe de travail.

## 9.2 Compétences non obligatoires mais représentant un atout :

- connaissance de la CONFEJES et du programme III « Formation et perfectionnement des cadres »;
- expérience dans l'accompagnement de structures internationales sous forme appui-conseil.

## 10. Agenda

L'agenda suivant est établi à titre indicatif :

- 02 mai 2007 : Appel à proposition restreint ou source unique
- 15 mai 2007 : Contractualisation
- 31 mai 2007 : Début de l'étude
- 15 juin 2007 : Remise des rapports des consultants nationaux
- 30 juin 2007 : Date maximale de remise des rapports à la CONFEJES

## 11. Reportage, confidentialité et propriété

**Le consultant répondra directement du Conseiller Technique du Secrétaire général de la CONFEJES. Les documents produits par le consultant seront la propriété unique de la CONFEJES qui se réserve le droit exclusif de tout usage ultérieur.**

## 12. Budget

Le budget de l'intervention est fixé à xxx Fcfa (à déterminer).

Ce budget comprend :

- N/jours de consultation à raison de Fcfa/jour
- Des consommables de bureau (Fcfa)
- Frais de communication (téléphone, internet) et transport local, etc ... (Fcfa) Budget estimatif à déterminer
- Les éventuels coûts liés aux déplacements du consultant sont en sus du contrat de consultation et seront couverts directement par la CONFEJES. A titre indicatif, elle prendra en charge les frais de déplacement et de séjour en fonction des normes de la CONFEJES
- Le(s) déplacement(s) du consultant devra (ont) avoir été préalablement approuvé(s), par écrit, par le Secrétariat général.

### ■ Budget estimatif à déterminer

Phases	Activités	Moyens	Coûts
<b>Préparatoire</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Approfondissement du dossier</li> <li>2. Confection des outils de travail et des questionnaires</li> <li>3. Prise de contacts divers</li> <li>4. Soumission des documents produits au Chargé de programme</li> </ol>	3 jours*	
<b>Cueillette des données</b>	Consultant principal : appui aux consultants nationaux et suivi	3 jours	
	Les consultants nationaux (20) <ul style="list-style-type: none"> <li>• procèdent à la cueillette des données</li> <li>• organise l'information</li> <li>• transmettent le rapport.</li> </ul>	3 jours 1 jours Frais divers	
<b>Traitement des données et analyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recenser les données et les organiser</li> <li>• Analyser les données</li> <li>• Produire les divers contenus</li> </ul>	5 jours	
<b>Production des résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rédaction d'un rapport préliminaire</li> <li>• Rédaction du rapport final</li> </ul>	3 jours	
	Autres activités	À déterminer	
<b>Gestion</b>	Evaluer frais internes et externes	Frais de gestion	
		Divers et imprévus	
		<b>Total</b>	<b>F</b>

\* un jour = 8 heures

## ■ Annexe 4- Etude portant sur la démarche d'élaboration d'un plan d'établissement (Instituts)

*Document de travail (version 1 validée par la Commission consultative permanente)  
Programme III-2006 - CCP 07 février 2006*

### Contexte et justification

#### 1. Le diagnostic stratégique

##### 1.1. Environnement externe

###### 1.1.1. Economique

- le tissu économique
- la structure des emplois et des qualifications
- la carte des emplois cibles

###### 1.1.2. Social

- les indices sociaux de la demande d'éducation et de formation
- l'analyse des trajectoires sociales et professionnelles des personnes
- le type de relations sociales

###### 1.1.3. Institutionnel et politique

- les orientations posées pour le système éducatif au niveau central de l'Etat et au niveau décentralisé

###### 1.1.4. Culture

- les valeurs collectives et individuelles promues à travers l'éducation et la formation ?

##### 1.2. Environnement interne

Quelles sont les forces de l'établissement au niveau de :

- ses infrastructures et équipements ;
- ses ressources humaines ;
- sa gouvernance ;
- son partenariat avec l'extérieur.

Les faiblesses de l'établissement au niveau de :

- ses ressources matérielles, financières ;
- ses ressources humaines (la mobilisation, motivation des enseignants permanents, vacataires, l'encadrement des étudiants) ;
- la recherche ;
- sa stratégie de promotion et de marketing ;
- la communication (TIC, Système d'Information, etc.)

Dans cette analyse de la situation, il s'agira de :

- donner la parole à « ceux qui vivent » le problème dont on parle, qui en subissent les effets afin qu'ils puissent donner des indices de gravité d'importance du problème à résoudre ;
- confronter sa compréhension du problème à celui qu'en ont d'autres acteurs qui vivent des situations analogues ou qui ont déjà élaboré des projets en réponse à ces situations.

Cette phase diagnostique - analyse de la situation - sera ponctuée par la formulation d'hypothèses de résolution du ou des problèmes identifiés, sachant qu'il n'y a que des réponses formation à proposer

## **2. La définition d'une stratégie**

### **2.1. Une vision, des missions et des valeurs**

L'analyse de la situation devra permettre de :

- se construire une vision commune ;
- se donner des missions qui expriment la raison d'être et qui délimitent les principaux métiers.

### **2.2. La définition et la hiérarchisation des objectifs (stratégiques et opérationnels) du projet**

Elles permettent de :

- exprimer le vouloir : ce que l'on veut être ou faire ;
- prendre conscience de ce qu'il est souhaitable de faire : ce qu'il faudrait être ou faire) ;
- mesurer ce qu'il est possible de faire : ce que l'on peut faire ou être) ;
- décider à faire ou à devenir.

## **3. La définition d'un plan d'action**

Une fois l'institutionnalisé exprimée clairement, il convient de passer à l'opérationnalisation qui suppose de définir :

- quoi faire : le plan d'action ;
- qui le fait : les ressources humaines (les opérateurs) ;
- comment : la méthodologie, le mode de gestion et d'organisation (procédures administratives et comptables) ;
- les projets spécifiques des différents départements ;
- les moyens (budget annuel et pluriannuel) ;
- le calendrier : la programmation ;
- les indicateurs : suivi évaluation des résultats et performances.

## **4. Mise en oeuvre de l'étude**

Ajouter les éléments dégagés par la CCP.

## ■ Annexe 5 - Etude portant sur la création des pôles d'excellence (2007)

*Document de travail (présentée par la Commission consultative)  
Programme III-2007 / Commission consultative*

### Démarche

- Contexte et justification
- Objectif
- Mandat
- Approche méthodologique
- Résultats attendus
- Echancier

### 1. Contexte

Compte tenu de la priorité à accorder à la qualité et à la diversification de la formation des formateurs à travers la mise en place de nouveaux programmes de Licences et de Masters,

Vu la nécessité de renforcer le dispositif national de gestion de formation des cadres et de réaffirmer le rôle de l'Institut National dans ce dispositif,

Les membres de la Commission Consultative Permanente sont unanimes sur la nécessité de la mise en place de pôles d'excellence.

Entendons par pôle d'excellence...(à définir)

### 2. Objectif

Le projet consiste à examiner la faisabilité de créer un ou des pôles d'excellence dans les instituts régionaux.

### 3. Mandat

Le comité aura pour mandat de :

- réfléchir sur la faisabilité et la nécessité de pôles d'excellence ;
- identifier les critères, conditions et procédure relatifs à l'universitarisation des programmes de formation des cadres de Jeunesse et des Sports ;
- identifier les critères, conditions et procédure relatifs à la reconnaissance et à l'équivalence des diplômes délivrés par nos instituts ;
- rechercher des labels crédibles pour la mobilité des enseignants et des étudiants de nos instituts.

### 4. Mise en œuvre

**Etape 1** : Cette étude sera réalisée par un groupe d'étude de haut niveau (2007).

**Etape 2** : Validation des travaux par la Commission consultative 2007.

**Etape 3** : Dans l'éventualité où la présente étude s'avère concluante, ce groupe d'étude prendra la forme d'un comité scientifique dont le mandat reste à définir (composé d'au moins trois (3) membres et de niveau PH D). Celui-ci sera rattaché de la Commission consultative permanente. Les membres du Comité proviendront des institutions directement concernées par cette problématique. L'accompagnement du CESAG et du CAMES est souhaité.

**Etape 4** : Réalisation du mandat du Comité scientifique (2008).

## **5. Approche méthodologique**

L'approche méthodologique devra tenir compte des quatre (4) paliers de critères ci-après :

- l'organisme (structures d'accueil, services aux étudiants, etc...)
- les ressources humaines (masse critique des enseignants qualifiés, etc...)
- les offres de formation actuelles et à venir ;
- le plan d'établissement de l'institution.

## **6. Résultats attendus**

- Rédiger un rapport à présenter à la Commission consultative 2007 pour validation.
- Adoption de la stratégie par les instances de la CONFEJES.

## **7. Budget**

Frais de séjour, honoraires, déplacements, ect...à déterminer.

## **8. Echancier**

Mise en œuvre par la programmation 2007 pour la première étape, soit d'identifier et de réunir trois (3) ou quatre (4) experts de niveau PH D.

## ■ Annexe 6 - Bilan provisoire de la conférence ministérielle thématique sur la formation des cadres (Praia du 9 au 13 décembre 2006)

Un bilan de la Conférence sur la Valorisation des Ressources Humaines pour un Développement durable a été réalisé par la Commission consultative avec l'appui des membres du Comité de pilotage.

D'une manière générale, le bilan de la Conférence est satisfaisant sur l'ensemble des points et le professionnalisme démontré par les membres du Comité de pilotage s'est avéré déterminant. Les résultats obtenus sont pertinents. Ils concernent plus précisément :

### **Les productions du Programme III présentées.**

Il s'agit :

- des programmes en Licence de professorat de Sport et de professorat de Jeunesse et d'Animation ;
- de l'élaboration de modules de formation portant sur :
  - la formation à l'entrepreneuriat ;
  - la formation des animateurs en loisir.

### **Les productions des Instituts à vocation régionale.**

Il s'agit :

- Des programmes de niveau Master de l'INJEPS de Porto-Novo et de l'INSEPS de Dakar

### **La Déclaration de Praia, considérée comme un véritable outil de valorisation des ressources humaines pour un développement durable.**

#### **Le questionnaire soumis**

Certaines questions méritent toujours l'attention suite à la tenue de la Conférence ministérielle de Praia. Elles sont au nombre de quatre (4), à savoir :

- L'universitarisation des programmes de formation des cadres de la Jeunesse et des Sports ;
- La double tutelle de la plupart des instituts de formation des cadres de Jeunesse et des Sports ;
- La formation des formateurs des instituts ;
- La décentralisation et le transfert de compétences en Jeunesse, Sport et Loisir.

Enfin pour que la Conférence ministérielle de Praia ne soit pas une Conférence de plus, les experts recommandent :

- de prendre des dispositions au niveau de chaque Etat et gouvernement en vue de la vulgarisation de la Déclaration de Praia ;
- que la CONFEJES utilise tous les canaux nécessaires non seulement pour la diffusion de la Déclaration de Praia mais aussi pour sensibiliser les Ministres de la Jeunesse et des Sports sur la pertinence de son contenu.

## ■ Annexe 7 - Réunion de la Commission Consultative permanente sur la formation des cadres supérieurs de Jeunesse et des Sports

M. Adama Guiro SENE, facilitateur, présente les critères de l'évaluation en trois (3) points à savoir :

- l'organisation de la rencontre ;
- les résultats obtenus ;
- les engagements pris.

A cet effet, les participants ont pris la parole ainsi qu'il suit :

### - Nicolas GUIEHOA (Côte d'Ivoire)

Les conditions de travail et le séjour sont bons. La production est dynamique et collective ; s'engage pour une large diffusion de la Déclaration de Praia et attend de la collaboration de tous pour la mise en place de ces projets.

### - Assane FALL (Sénégal)

Les réunions de la CONFEJES sont conduites depuis quelques années avec beaucoup de rigueur, bien menées et cohérentes. Il remercie les collègues et s'engage à faire de la Déclaration de Praia son tableau de bord ; une grande restitution sera faite lors de la journée de l'intégration universitaire ; il rappelle l'importance de la vidéo-conférence.

### - François ALLA YAO (Côte d'Ivoire)

Le cadre de travail est adapté et calme ; le programme bien structuré. Les résultats ont reflété les attentes. On sent les liens entre les différentes réunions, les différentes Déclarations (Burundi, Abidjan, Praia). Il est important d'en tirer les actions concrètes à mener.

### - Pierre DANSOU (Bénin)

C'est le premier stage fait à Dakar et le cadre s'y prête ; le programme est cohérent et les techniques de communication utilisées par le facilitateur sont attrayantes.

Cette rencontre a permis de mieux cerner les différents programmes et de s'en approprier. Il s'engage à faire une véritable restitution.

### - Djani GBATI (Togo)

Remercie la CONFEJES pour le séminaire et les nouvelles bourses accordées à ses étudiants ; s'engage à diffuser la Déclaration de Praia et son utilisation comme plan d'action à tous les niveaux de responsabilité. L'existence d'une Direction Ressources Humaines est envisagée par le politique et la Déclaration de Praia permet de soutenir le projet de décret réorganisant l'Institut.

### - Ali Harouna BOURAMAH (Niger)

Les résultats obtenus sont le fruit de la bonne organisation du travail. Tout le monde s'est élevé pour une production collective et générale. Il s'engage à sensibiliser le Directeur de l'Institut pour une large diffusion.

### - Dramane COULIBALY (Mali)

Présente ses condoléances à M. OBIANG pour le décès de son père et exprime sa reconnaissance à la CONFEJES pour la prise en compte de la dimension humaine.

Il se réjouit du programme proposé, les conditions de travail et les résultats dynamiques avec beaucoup de perspectives. S'engage à diffuser les informations, à accélérer et faciliter les travaux de l'équipe de pilotage en place à Bamako pour l'implantation de la Licence. Remercie la CONFEJES et les Directeurs pour leur soutien.

**- Oumarou TADO (Cameroun)**

Remercie la CONFEJES pour le soutien aux institutions, se dit satisfait du programme attrayant, et l'esprit de convivialité qui a prévalu, les résultats obtenus dans une production collective ; résultats qui seront utilisés pour soutenir les projets en cours au Cameroun. S'engage pour une large diffusion de la Déclaration de Praia.

**- Adama SENE (facilitateur)**

Reconnaît la densité du programme et remercie tous les experts pour son acceptation et la production collective.

Constate que les rencontres deviennent de plus en plus cohérentes et plus attractives, dans une vision globale et plus scientifique. Les résultats obtenus sont des argumentaires pour des positionnements de plus en plus utiles et pertinents et se traduisent par des actes.

**- Mathias MPABE (Cameroun), Président de la réunion**

Fait le constat d'un changement de décor et de climat qui a permis le développement et la créativité. La délicieuse incertitude du programme est devenue au fil du temps très attrayante.

Les projets élaborés ont une vision holistique et une présentation globale de la formation. Il s'engage à travers les unités opérationnelles du Ministère à mieux formaliser et mettre en œuvre les projets et la vulgarisation de la Déclaration de Praia.

**- Aimé OUELLET : CONFEJES**

Remercie les experts pour leur adhésion au programme des travaux très dense, pour les productions collectives réalisées de manière efficace et dans la convivialité, et surtout, pour l'appropriation renforcée du programme III par la Commission consultative à travers le développement de projets fédérateurs et novateurs.

**Fait à Dakar, le 9 février 2007**

**Les experts**