

Projet INT/0T/2CJ

“ Développement des capacités de formation dans des thèmes choisis de l'économie internationale : les techniques de formation à distance ”

Financé par le Gouvernement de la Belgique
Mis en œuvre par la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement - CNUCED

Résumé du Rapport d'Évaluation

Préparé par Alain Caristan (Consultant indépendant)

Paris, le 17 novembre 2004

Résumé du rapport d'évaluation Projet INT0T2CJ

Le projet « Développement des capacités de formation dans des thèmes choisis de l'économie internationale : les techniques de formation à distance » (INT/OT/2CJ) pour les pays en développement et, en particulier les moins avancés, est géré par la Section du Développement des Ressources Humaines (DRH) de la CNUCED dans le cadre du programme TRAINFORTRADE de renforcement des capacités dans les domaines du commerce, de l'investissement et du commerce des services.

Le projet soumis à évaluation s'inscrit dans la démarche de la section DRH visant à développer les techniques de formation à distance (FAD) dans le cadre d'une formation adaptée aux besoins des pays bénéficiaires basée sur une méthodologie rigoureuse de développement de matériel pédagogique pour le renforcement de capacités locales et le développement de réseaux de coopération et échange.

Ce projet a été conçu d'après la stratégie de FAD mise au point par la CNUCED en 2002 et revue en 2004¹. La formation est délivrée à une population déterminée et ciblée qui est sélectionnée par les programmes et divisions substantives ainsi que par le programme TRAINFORTRADE de la CNUCED.

Dans ce contexte, les activités de formation à distance ont un double objectif:

- augmenter l'efficacité de la formation et élargir le nombre de pays cibles concernés par des thèmes spécifiques du commerce international et de l'investissement ;
- mettre en évidence les possibilités des technologies de l'information et de la communication (TIC).

Cette stratégie s'appuie sur une approche hybride qui allie la formation à distance aux séminaires et ateliers traditionnels dans le cadre de projets de développement des capacités. Elle semble bien répondre aux besoins spécifiques des divers départements concernés et permet de faciliter la coopération horizontale au sein de la CNUCED.

Le projet évalué est considéré comme un projet-pilote, car – pour la première fois - la CNUCED applique sa stratégie de FAD aux cours qu'elle a développé sur les deux thèmes des « négociations commerciales multilatérales » et « accords internationaux sur l'investissement ».

Les résultats obtenus à mi-parcours :

- la stratégie de FAD a été mise en œuvre par la DRH et les directions substantives selon un schéma précis ;
- le cursus de formation de chacun de ces thèmes a été adapté pour introduire les activités de formation à distance ;
- un matériel pédagogique de qualité en formation à distance a été conçu en anglais et français pour les deux thèmes de formation ;
- plus de 150 stagiaires et 7 tuteurs de FAD ont été mis à disposition par les pays bénéficiaires et formés par le projet ; 105 stagiaires et 10 tuteurs supplémentaires seront formés d'ici la fin des activités du projet ;
- les comités pédagogiques nationaux² opérationnels dans les pays bénéficiaires visités par l'évaluateur (Bénin, Cambodge et Laos) sont pleinement engagés dans les activités de FAD ;
- les moyens techniques locaux, notamment le matériel informatique ont été renforcés dans la limite des ressources du projet³ ,
- les pays bénéficiaires ont trouvé des solutions logistiques pour l'accueil des formations;
- des synergies avec d'autres programmes internes et externes à la CNUCED ont été recherchées et identifiées.

¹ Sur la base des recommandations du Groupe consultatif des programmes de renforcement des capacités de formation et de mise en valeur des ressources humaines du Secrétaire général de la CNUCED

² Les **Comités Pédagogiques Nationaux sont créés dans les pays bénéficiaires des activités TrainForTrade** pour assurer la durabilité de ces activités. Ils réunissent les parties concernées dans le domaine de la formation et du développement des capacités, les représentants des ministères concernés par les différents sujets, les décideurs des secteurs public et privé, les universités et les institutions d'enseignement supérieur, y compris celles de formation à distance. Ils décident des plans d'action annuels, gèrent leur mise en œuvre, en assurent l'appui logistique et donnent leur avis sur les actions menées ou prévues.

³ Voir Annexe 6.

1. Résultats de l'évaluation

Le projet a été évalué selon cinq critères : pertinence et cohérence, efficacité, efficience, durabilité et impact ; on a aussi évalué son avantage comparatif par rapport à d'autres expériences de FAD.

Pertinence et cohérence :

Les thèmes développés sont bien adaptés aux besoins des pays bénéficiaires. Les responsables nationaux disposent d'un outil pédagogique complet leur permettant progressivement de participer activement aux rediffusions, grâce aux tuteurs formés dans le cadre du projet⁴. La FAD est un succès reconnu et constitue une bonne réponse à la dispersion géographique des groupes cibles et à la fragmentation du temps dont ils disposent. Elle améliore la convivialité des formations dispensées et augmente l'intérêt des bénéficiaires pour les TIC.

Efficacité :

Les participants notent, dans leur très grande majorité, une très nette satisfaction concernant l'efficacité de la formation (jugée bonne, voire excellente). Les problèmes rencontrés sont plutôt d'ordre logistique (cadence de formation jugée parfois trop soutenue, moyens techniques disponibles).

Les responsables nationaux, souvent même à un très haut niveau de l'État, se sont impliqués personnellement dans les stages et cycles de FAD. Leurs apports comme futurs formateurs pourront compléter utilement les cycles de formation engagés.

Efficience :

La formation à distance peut générer des coûts importants au cours de la phase initiale de conception du matériel pédagogique et pour sa mise à jour ; cependant, le matériel ainsi développé est ensuite rapidement démultiplié afin d'atteindre une population cible plus importante et élargir la sphère des pays bénéficiaires de cette assistance.

Pour ce qui est de la diffusion de cours en FAD, l'évaluation conduit à estimer qu'une telle diffusion dispensée par la CNUCED représente un coût moyen d'environ 125 USD par participant et de 3000 USD par tuteur formé.

D'après les participants et leurs responsables, le recours à la FAD pour renforcer les programmes de formation traditionnelle en amont améliore la qualité des séminaires en face à face entre les experts régionaux et internationaux. Il permet aussi de réduire la durée de la formation sur place et donc d'optimiser le ratio individuel coût/formation.

Durabilité :

Cette évaluation intervient à mi-parcours de la mise en œuvre du projet ; seul le temps permettra de vérifier le respect du critère de la durabilité. À cette étape du projet, l'expérience acquise en matière de conception du matériel pédagogique en FAD, de formation de tuteurs ainsi que les mesures prises par les comités pédagogiques nationaux TRAINFORTRADE pour l'accompagnement institutionnel permettent de penser qu'il existe une convergence de facteurs qui doit faciliter la pérennité des actions de formation engagées sur la base de ce modèle.

⁴ Le projet INT/0T/2CJ est prévu sur une période de 2 ans, ce qui n'a permis que la formation de tuteurs. La formation de formateurs, prévue dans la stratégie de formation à distance de la CNUCED (voir annexe 1), devra être entreprise ultérieurement.

Impact :

Bien qu'il s'agisse ici d'une évaluation à mi-parcours, l'évaluateur estime que l'introduction de la FAD a permis de renforcer l'impact des séances en présentiel en augmentant la dynamique des échanges entre apprenants et formateurs et en créant un réseau de relations potentiellement durables. En augmentant les interactions entre les formateurs et les apprenants, en mettant à disposition de tous les acteurs les matériaux de travail et les moyens de communication sur une période conséquente, en tout cas supérieure à celle fournie par l'approche exclusive des séminaires en présentiel, elle a aidé les bénéficiaires à mieux comprendre les règles, schémas, processus et perspectives du nouvel environnement économique international.

Lorsque les nouveaux cadres formés deviennent, délégués pour préparer ou participer aux réunions multilatérales, ils semblent en mesure, dans ce contexte, de conseiller, alerter, éclairer le jugement des dirigeants devant jouer un rôle dans les négociations multilatérales.

Avantage comparatif du projet :

Il n'est pas question de faire ici une analyse détaillée des coûts de formation, mais d'aider à estimer les ordres de grandeur montrant les écarts très significatifs entre les différents coûts des formations équivalentes sur les thèmes traités dans ce projet.

L'évaluateur a pu comparer l'offre de programmes de FAD de la CNUCED avec des programmes similaires proposés par d'autres organisations internationales, en particulier dans les pays bénéficiaires qui ont fait l'objet de cette évaluation.

Le Laos et le Cambodge ne bénéficient d'aucun autre appui sur le terrain dans le domaine de la formation à distance. L'avantage comparatif de la formation à distance de la CNUCED est donc très simple à établir dans ce cas.

Le Bénin dispose de plusieurs opérateurs, en particulier la Banque Mondiale, qui a un centre local de vidéo conférence (GDLN). Le coût des vidéoconférences est cependant très élevé. On peut estimer que le coût d'une journée de formation par ce système est environ huit fois plus élevé que le système de formation à distance de la CNUCED.

L'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) propose un site Web d'autoformation sur des thèmes proches, dont la portée et l'impact pédagogique sont plus limités puisqu'il n'y a aucun échange avec les formateurs ni avec les autres participants. L'OMC propose également des séminaires en présentiel pour un coût moyen estimé de 20.000 USD par participant.

2. Les recommandations:

L'expérience pilote de formation à distance conduite par la CNUCED dans le cadre de ce projet doit être développée et étendue, en tenant compte des propositions suivantes :

1- La CNUCED :

- L'évaluation a permis de vérifier que la CNUCED dispose d'un outil pédagogique tout à fait spécifique et parfaitement adapté aux besoins des pays en développement. Il est donc souhaitable que les projets d'assistance technique de la CNUCED qui intègrent une composante formation aient un recours systématique à la FAD.
- Cette composante doit être prise en compte dès la conception des projets d'assistance technique proposées par la CNUCED, y compris pour les aspects organisationnels, économiques et humains.
- La complexité de la mise en œuvre de la FAD, tant dans sa phase de conception que dans le processus de mise en œuvre sur le terrain, ne doit pas être sous-estimée par les divisions de substance tout comme par les bénéficiaires. Il est donc nécessaire de renforcer la coordination tout au long de ce processus.

2- Les bénéficiaires :

- Si l'apport pédagogique, la coordination et l'expertise technique sont des composantes du projet au niveau international, un effort reste en effet à faire au niveau des pays bénéficiaires pour qu'ils disposent de moyens techniques pérennes et de structures d'accueil aptes à assurer une bonne qualité de la FAD. Il est demandé à ces pays de renforcer l'organisation des aspects liés à la logistique, aux moyens humains et matériels sur le terrain.
- L'exploitation et l'administration de ces structures devraient être confiées à des organismes spécialisés qui pourraient être des centres logistiques conçus dans cet objectif. Cependant, dans le contexte actuel, afin de faire démarrer le processus, l'idéal serait sans doute de mutualiser de telles ressources au niveau du pays ou de la région selon le besoin. A défaut de développer une structure spécifique il faut prévoir de conclure des accords stratégiques et globaux avec des structures disposant de cette logistique.

3- Régionalisation des actions entreprises en FAD :

- Il faut prévoir dès maintenant la possibilité de développer des centres serveurs de la plateforme de formation à distance d'abord à une échelle régionale, puis au niveau national. Cette démarche devrait être très rentable à terme en réduisant les coûts de communication, en augmentant la disponibilité des ressources, en améliorant les conditions d'apprentissage, en développant une activité économique nationale et régionale;
- Les organisations régionales peuvent être des interlocuteurs privilégiés à côté des pays bénéficiaires du processus de développement de la formation à distance. C'est en effet à ce niveau que la dimension de coopération Sud-Sud prend tout son sens, et que des compétences régionales peuvent plus facilement émerger et assurer la pérennité des actions.

4- Recherche de partenariats stratégiques pour le financement du développement de la FAD:

- Il est recommandé que la CNUCED et les pays bénéficiaires présentent aux bailleurs de fonds l'ensemble du dispositif de renforcement des capacités de formation en incluant les aspects FAD et en décrivant précisément leurs besoins concrets en matière de technologie et de logistique.

3. Conclusions

Le projet soumis à évaluation présente un fort caractère innovant :

- Il a un caractère expérimental, par l'usage des techniques de FAD qui se révèlent être particulièrement adaptées aux pays en développement et, en particulier, aux pays les moins avancés, même si elles doivent encore être enrichies ou fiabilisées dans leur fonctionnement.
- Il a permis de démontrer l'intérêt de la FAD dans la méthodologie de formation de la CNUCED (matériel de qualité internationale normalisée, participation active des responsables, bonne préparation aux séminaires en présentiel, résultats en terme de renforcement des capacités de formation, etc.).
- Il se révèle particulièrement efficace en terme de ratio coût/formation quand on le compare à d'autres projets de FAD similaires et mis en œuvre par d'autres organisations internationales.
- Son caractère transnational et le contexte régional permettent le recoupement des expériences dans chaque pays bénéficiaire et les échanges d'un pays à l'autre. Il offre par-là un modèle de partage des expériences,
- Il a permis de mieux caractériser les besoins technologiques des pays à travers l'expression de besoins clairs pour la FAD.

L'évaluation conduite permet de conclure que ce projet est à la fois un **projet-pilote et une étape de validation**. En tenant compte des recommandations émises dans ce rapport, en restant dans le cadre du mandat de la CNUCED, il apparaît tout à fait souhaitable d'envisager et de planifier une extension et une généralisation potentielle de ce projet à d'autres pays ou groupements d'intégration régionale ainsi qu'à d'autres thèmes de formation.