



Conférence des ministres de la jeunesse et des sports des États et gouvernements

Secrétariat général

PROGRAMMATION 2009-2012

**RAPPORT D'ÉVALUATION À MI PARCOURS
(2009-2010)**

DOCUMENT/CONFESJES/2011/C33-13

RAPPORT FINAL

(Réalisé par)

Monsieur Amadou Ousmane Diallo, Consultant

Février 2011

26, rue Huart - BP 3314 Dakar - Sénégal
Tél.: (221) 849.56.42 - Fax: (221) 823.79.44 - Messagerie: secretariat.general@confejes.org
Site Internet : <http://www.confejes.org/>

SOMMAIRE

Sigles et abréviations	3
Liste des figures et tableaux	5
Synthèse de l'étude	6
Introduction	11
Première Partie	
Contexte et cadre de l'étude	12
Objectif et Méthodologie	23
Deuxième partie	
Niveau d'exécution des actions	25
Actions réalisées	25
Exécution financière	28
Actions réalisées et Résultats obtenus	33
Troisième partie :	
Niveaux d'atteinte des résultats	46
Les points forts et contraintes	47
Les leçons apprises	49
Les Conclusions et Recommandations	50
Annexes	
TDR	53
Guide d'entretien	56
Cadre logique de la CONFEJES	58
Niveau d'atteinte des résultats	68
Liste des personnes rencontrées	77
Bibliographie	78
Glossaire	79

Sigles et abréviations

AIMF :	Agence Internationale des Maires Francophones
AMA :	Agence Mondiale Antidopage
AUF :	Agence Universitaire Francophone
APC :	Approche Par Compétence
ATN :	Appuis Techniques Nationaux
CAA :	Confédération Africaine d'Athlétisme
CAT :	Confédération Africaine de Tennis
CCP :	Commission Consultative Permanente
CIAD :	Centre International d'Athlétisme de Dakar
CIAM :	Centre International d'Athlétisme de Maurice
CICD :	Convention Internationale Contre le Dopage
CIJEF :	Comité International des organisations de la Francophonie
CNJ :	Conseil National de la Jeunesse
CNJF :	Comité National d'Organisation des Jeux de la Francophonie
CNSS :	Commission Nationale de Suivi et de Soutien
CONFESJES :	Conférence des ministres de la jeunesse et des sports des États et gouvernements ayant le français en partage
CONFEMEN :	Conférence des Ministres de l'Education des pays ayant le français en partage
CRAL :	Centre Régional d'Athlétisme de Lomé
CTSO :	Comité Technique de Sélection et d'Orientation du fonds d'insertion des jeunes
CTS :	Comité Technique Spécialisé
CTS-STAPS :	Comité Technique Spécialisé en Sciences et techniques des Activités Physiques et Sportives

FFPO :	Fonds Francophone de Préparation Olympique
FIJ :	Fonds d'Insertion des jeunes
GAR :	Gestion Axée sur les Résultats
GTCF :	Groupe de Travail CONFEJES pour la Participation des Femmes et des jeunes filles aux activités de jeunesse et de sport
IAAF :	Fédération Internationale d'Athlétisme
JS :	Jeunesse et Sport
JSL :	Jeunesse, Sport et Loisirs
LMD :	Licence – Master – Doctorat
OIF :	Organisation Internationale de la Francophonie
OMD :	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONAD :	Organisation Nationale Antidopage
ONGI :	Organisation Non Gouvernementale Internationale
ORAD :	Organisation Régionale Antidopage
PCFC :	Programme CONFEJES de Formation des Cadres
PDDH :	Promotion de la Démocratie et des Droits Humains
RD :	Recherche et Développement
SG :	Secrétariat général de la CONFEJES
STAPS :	Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives
STAS :	Sciences et techniques des Activités Socio-éducatives
UNESCO :	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

FIGURES

Figure n°1 : Schéma global des actions par composante : p15

Figure n°2 : Représentation des actions par composante : p26

Figure n°3 : Répartition des actions par composante : p27

Figure n°4 : Répartition des actions par nature d'action : p28

Figure n°5 : Répartition des actions par nature dans chaque programme : p29

Figure n°6 : Relation entre les actions par nature et les montants engagés :
p31

TABLEAUX

Tableau n° 1 : Informations relatives au cadre logique : p18

Tableau n° 2 : Niveau d'exécution des actions 2009–2010 : p25

Tableau n° 3 : Répartition des actions par programme 2009–2010 : p26

Tableau n° 4 : Répartition des actions par nature : p27

Tableau n° 5 : Nombre d'actions réalisées et montant engagés : p29

Tableau n° 6 : Estimation des couts unitaires programme : p29

Tableau n° 7 : Relation entre les actions par nature et les montants engagés :
p31

Tableau n° 8 : Participants aux actions de la CONFEJES 2009–2010 : p32

SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE

La Conférence des Ministres de la CONFEJES, tenue à Bujumbura, capitale du Burundi en 2009, a adopté une programmation quadriennale 2009–2012 élaborée, selon une approche de gestion axée sur les résultats, conformément à la décision de la réunion du Bureau, tenue en février 2008, à Nouakchott.

Cette programmation s'inscrit dans une finalité qui prend en charge trois dimensions, dont la première réalise la mission générale de l'institution, d'appui et de conseil à ses États membres en matière de jeunesse et de sport, la seconde porte sur sa contribution à la promotion de la francophonie dont elle est devenue une institution et la troisième sur son apport à l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement.

La présente évaluation à mi parcours a été menée après deux années de mise en œuvre de ladite programmation.

Il ressort de cette évaluation que la mise en œuvre de la programmation a connu à mi parcours, un taux élevé (97%) de réalisation des actions qui ont été programmées pour la période représentant 97 actions réalisées sur 98 prévues. Le nombre d'actions réalisées est passé de 57 en 2009 à 40 en 2010, traduisant une diminution de 17 actions de 2009 à 2010.

L'exploitation des documents fournis par la comptabilité relatifs à la situation du budget en 2009 et 2010 et traitant de 95 actions exécutées permet d'observer que le programme I, Actions stratégiques du Secrétariat général a réalisé le plus grand nombre d'actions (43 actions), suivi du programme 2 Jeunesse (29 actions). Ces actions sont consacrées pour l'essentiel à des formations (30 actions) et à des appuis techniques et financiers (27 actions).

Une analyse de l'affectation des ressources selon la nature des actions laisse paraître que l'essentiel des moyens de l'Institution sont consacrés à des actions d'appuis principalement et de formation et cela au bénéfice des deux principaux programmes Jeunesse et Sport.

Les actions réalisées par la programmation correspondent dans la terminologie de la GAR, à des produits ou des extrants, c'est-à-dire à des services ou des biens que la CONFEJES livre à ses principaux bénéficiaires ou

mobilise pour ses besoins propres de renforcement des capacités de l'Institution ou bien partage avec ses partenaires pour accroître sa visibilité.

Ces différents produits sont précisément les formations dispensées, les appuis consentis, les outils élaborés, les études menées.

Il ressort de l'analyse des actions réalisées pour l'atteinte des objectifs stratégiques retenus pour les différents programmes sectoriels, que la mise en œuvre de la programmation 2009–2012 présente des résultats différenciés

- Par rapport au Programme1, la CONFESJES a amorcé son renouveau, développé un cadre de synergies d'actions avec ses partenaires, gagné en visibilité, renforcé les capacités d'action des ministères et engagé les instituts nationaux de formation dans la voie de l'universitarisation.

La pertinence de son action en termes d'atteinte des résultats stratégiques du programme1 sera fonction de la concrétisation en programmes ou actions des partenariats et ententes signés, de la volonté des Etats de démultiplier les connaissances acquises et d'accompagner la modernisation des instituts nationaux de formation.

- Relativement au programme 2, la mise en place de dispositifs pour l'insertion professionnelle et économique des jeunes dans les États et gouvernements membres est avérée en témoignent les résultats de l'évaluation d'impact du FIJ réalisée en 2010 et les différentes sollicitations de certains pays membres pour bénéficier des formations offertes dans le cadre du FIJ.

Cependant cette même action auprès des États fragiles ou en sortie de crise est encore à ses débuts. Il en est de même du traitement de la gestion des infrastructures, de la prévention des comportements déviants, et de promotion de la citoyenneté et de la culture de la paix et d'identification de jeunes leaders, leur organisation en réseaux et le renforcement de leurs capacités de leadership.

- Concernant le programme 3 Sport, le renforcement des dispositifs favorisant l'appui à l'élite des jeunes sportifs en vue de l'accès au sport de haut niveau est une réalité porteuse de résultats observables en termes de médailles obtenues, de records battus et d'atteinte de minima. Il en est de même des mesures favorisant l'amélioration de l'environnement des sportifs.

Cependant, le partenariat avec les collectivités locales, la structuration du sport à la base, la prise en charge du sport féminin et des personnes handicapées, ainsi que l'environnement du sportif ne sont encore pas une réalité et demanderont beaucoup plus de mobilisation d'énergies et de ressources.

- Relativement à l'axe égalité entre les femmes et les hommes, le niveau d'atteinte des résultats en fin de programmation nécessitera un fort plaidoyer auprès des États pour l'opérationnalité du GCTF, l'accroissement de la participation des femmes aux activités de la CONFEJES et l'amélioration de leur positionnement au sein du processus décisionnel.

Ce différentiel de résultats ou de contribution à l'atteinte des objectifs stratégiques tient pour partie à la maîtrise par la CONFEJES des différents processus. On observe une bonne contribution à l'atteinte de l'objectif stratégique quand l'Institution en a l'initiative et conduit le processus. C'est notamment le cas avec le FIJ, l'appui à l'élite sportive, et dans une moindre mesure, les synergies avec d'autres partenaires et la modernisation des instituts nationaux de formation.

A contrario, si la conduite des opérations est laissée à l'initiative des partenaires, la contribution à l'atteinte des objectifs stratégiques est moindre. Un exemple illustratif à ce propos est un des résultats attendu du programme SPORT : les États et gouvernements membres, en partenariat avec les collectivités locales, mettent en place des dispositifs favorisant le sport de proximité comme moteur de développement et de promotion de la paix.

Ces résultats sont cohérents avec l'utilisation des ressources par les deux principaux programmes Sport et Jeunesse. Ces deux programmes mobilisent les montants les plus importants destinés de façon prévalente aux actions d'appui pour le programme Sport et aux actions de formation pour le programme Jeunesse qui sont les cœurs de métier de l'institution. Ils sont le signe d'une efficience dans l'utilisation des ressources qui ont connu une diminution.

Ils traduisent l'application par l'Institution des décisions ministérielles pour les aspects dont la CONFEJES a une maîtrise relative, c'est notamment le cas de la Déclaration de Praia relative à la formation des cadres, de la décision du Bureau de Nouakchott relative à la GAR et de Marrakech concernant la solidarité avec Haïti.

Ce niveau d'atteinte des résultats est dû à des points forts capitalisés par la CONFEJES dont la démarche programmatique retenue a su exploiter les complémentarités et les synergies entre les différents programmes, la disponibilité d'un personnel motivé, recruté sur la base de critères de compétence qui a internalisé dans une certaine mesure, la culture de résultats, le développement de stratégies pour compenser la diminution des ressources, stratégies confortées par l'implication de quelques États qui ont pris en charge certaines dépenses afférentes aux actions à mener, preuve de l'intérêt que ces États accordent aux actions en question.

À ceux-ci s'ajoute l'action diplomatique du Secrétariat général qui a su impliquer l'Institution dans les actions menées par les principaux partenaires de la CONFEJES et susciter des demandes de collaboration dans des domaines où la CONFEJES se positionne en tant que partenaire de plus en plus incontournable en matière d'entrepreneuriat jeune et de sport de haut niveau.

La mise en œuvre de la programmation aurait produit plus de résultats, si des contraintes n'avaient pas entravé l'action de l'Institution. Ces contraintes sont liées à des aspects financiers, des aspects organisationnels, à la gestion des agendas des responsables sectoriels, aux insuffisances en matière de suivi, aux capacités limitées d'action de ses relais et la non prise en compte suffisante par l'équipe du Secrétariat Général, du principal référent de la programmation 2009–2012, que constitue le cadre logique.

Pour lever les contraintes il est formulé les recommandations suivantes :

- ▶ **Recommandation n°1** : Sur le plan de l'organisation, les propositions émises par l'étude sur la réorganisation du Secrétariat général et relative à la Cellule de suivi- évaluation ou tout au moins sur la présence au sein de l'équipe du secrétariat d'un spécialiste de planification et suivi évaluation et le recrutement de 2 chargés de programmes qui seraient les assistants des Directeurs de programmes doivent être considérées.

La mise en place de la cellule pourra accompagner les efforts consentis par l'Institution pour mettre en place un mécanisme de

suivi-évaluation de la programmation. Elle permettra par ailleurs de veiller à l'identification des valeurs de référence et des valeurs cibles pour les actions réalisées et de faire usage des indicateurs retenus par le cadre logique.

- ▶ **Recommandation n°2** : L'amélioration de l'action de l'Institution nécessitera un recentrage sur les domaines pour lesquels la CONFEJES a l'initiative de l'opération et la maîtrise du processus. Il sera nécessaire de revoir la programmation
- ▶ **Recommandation n°3** : Pour éviter que tous les responsables de programmes soient en même temps absents du siège, il est souhaitable que la gestion des calendriers de missions assure en permanence, la présence au siège d'un Conseiller et un Directeur ou Directeur adjoint de programme de manière à desserrer la pression qui s'exerce sur le secrétariat et les services financiers.
- ▶ **Recommandation n°4**: L'évaluation d'impact de l'appui à l'élite des jeunes sportifs pourrait être envisagée au cours des deux prochaines années. Cette évaluation permettra à l'exemple de celle menée pour le FIJ, d'évaluer son impact auprès des principaux bénéficiaires.
- ▶ **Recommandation n°5** : À défaut de conduire des analyses de situation pour connaître les situations et valeurs de référence, il est suggéré de considérer les niveaux d'atteinte des résultats en 2010 comme des valeurs de référence et se fixer des valeurs cibles de façon la plus SMART possible, pour se donner les moyens de mesurer leur niveau d'atteinte en 2012.
- ▶ **Recommandation n°6**: Les États et gouvernements membres devront s'impliquer d'avantage dans la mise en œuvre des décisions de leur Institution commune, par le respect de leurs engagements statutaires, la valorisation des relais de la CONFEJES et une réaction plus diligente de leurs services, aux sollicitations du Secrétariat général dans le cadre de la mise en œuvre des actions arrêtées par la programmation.
- ▶ **Recommandation n°7** : La diminution des moyens budgétaires mis à la disposition de l'Institution pourrait compromettre l'atteinte des

résultats escomptés à la fin de la programmation et cela au détriment des principaux bénéficiaires de l'action de la CONFES, à l'heure où les publics cibles de son action retiennent l'attention de la communauté internationale. Il est souhaitable que le niveau d'effort soit maintenu sinon renforcé à hauteur des estimations de la programmation quadriennale

INTRODUCTION

La Conférence des Ministres de la CONFEJES, tenue à Bujumbura, capitale du Burundi en 2009, a adopté une programmation quadriennale 2009–2012 élaborée, sur décision de la réunion du Bureau, en février 2008, à Nouakchott, selon une approche de gestion axée sur les résultats.

Cette programmation s'inscrit dans une finalité qui prend en charge trois dimensions, dont la première réalise la mission générale de l'institution, d'appui et de conseil à ses États membres en matière de jeunesse et de sport, la seconde porte sur sa contribution à la promotion de la francophonie dont elle est devenue une institution et la troisième sur son apport à l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement.

Son coût global a été estimé à 7.385.000.000 FCFA, soit en moyenne 1.846.250.000 FCFA par an et mobilisable annuellement.

Deux ans après le début de sa mise en œuvre, l'Institution entreprend, à mi-parcours, son évaluation.

Le présent rapport rend compte de cette évaluation. Il est organisé en trois parties :

- ▶ La première partie précise le contexte et le cadre de l'évaluation ;
- ▶ La deuxième partie présente les niveaux d'exécution des actions programmées sur la période 2009–2010 et les résultats obtenus ;
- ▶ La troisième partie analyse le niveau d'atteinte des résultats, en déduit les principales conclusions et formule sur la base des leçons apprises, des recommandations pour les programmations 2011 et 2012.

PREMIÈRE PARTIE : CONTEXTE ET CADRE DE L'ÉVALUATION

1.1 – Contexte de l'évaluation

L'évaluation de cette programmation est menée dans un contexte marqué par des événements majeurs dont la reconnaissance de la CONFES en tant qu'Institution de la Francophonie, la mise en œuvre des décisions arrêtées par les conférences ministérielles de Praia (2006), de Bujumbura(2009) et les réunions du Bureau de Nouakchott(2008) et Marrakech(2010), les efforts de renouveau de l'Institution et les évaluations antérieures conduites pour la programmation 2005–2008 et l'année 2009.

On retiendra de ce contexte l'arrimage de la CONFES aux quatre missions retenues par le Cadre stratégique décennal de la Francophonie :

- La promotion de la langue française et la diversité culturelle et linguistique ;
- La promotion de la paix, la démocratie et les droits de l'Homme ;
- L'appui à l'éducation, la formation, l'enseignement supérieur et la recherche ;
- Le développement de la coopération au service du développement durable et de la solidarité.

Ensuite, la recherche de l'efficacité de l'action de l'Institution par l'ajustement de son action à ses moyens, la valorisation des ressources humaines, l'implication des collectivités locales dans la prise en charge de la réalisation de ses missions et l'adoption de l'approche de gestion axée sur les résultats.

A cet instrument de planification et de gestion de la programmation s'ajoute le recrutement du personnel sur la base des compétences et l'utilisation de nouveaux outils de suivi de l'exécution de la programmation.

On retiendra également que les évaluations antérieures ont mis en évidence principalement quelques succès notamment l'accompagnement à l'élaboration des politiques nationales de Jeunesse et Sports, le Fonds FIJ, les bourses FFPO et la formation des cadres supérieurs.

Les évaluations antérieures ont souligné sur la période 2005–2008, des insuffisances de l'action de l'Institution liées à une absence de budgétisation basée sur les résultats, une faible implication du niveau décentralisé en tant qu'opérateur de politique publique, une prise en charge timide de nouvelles problématiques jeunes (émigration clandestine...), une difficulté à constituer une offre de loisirs efficace, un défaut de synergie des points focaux CONFEJES au niveau des pays et à répondre aux handicaps sociaux et physiques, un défaut de cotisation des membres affectant l'accès des publics aux services, un système de suivi et d'évaluation défaillant et un mode de programmation inadapté.

L'évaluation de la mise en œuvre de la programmation en 2009 a relevé une consolidation des tendances observées en 2008 relativement au taux d'exécution des actions auxquelles s'ajoutent le rayonnement de l'institution dans la scène internationale et sa contribution remarquée au mandat de la Francophonie.

Elle a également mis en évidence, des contraintes liées aux modalités de mise en œuvre et l'amorce de changements positifs en matière de valorisation du français, de l'implantation du système LMD, d'élaboration des outils de référence en matière d'insertion des jeunes, du volontariat jeune et de l'éducation à la démocratie.

1.2 – Cadre de l'évaluation

La programmation, objet de cette évaluation, s'inscrit dans une finalité qui à plus long terme vise à faire de la Jeunesse et du Sport des secteurs valorisés par les États et gouvernements membres comme vecteurs de développement national, de promotion de la Francophonie et d'atteinte des OMD.

Elle se propose à son niveau de réaliser l'impact qui suit : La jeunesse et les sports des États et gouvernements membres de la CONFEJES contribuent activement à la promotion du français, au développement socio-économique des États et Gouvernements membres, à la mobilisation sociale, à la promotion des droits humains et à la consolidation de la paix.

Cette programmation est articulée en 3 programmes : le Programme 1 « Actions stratégiques du Secrétariat général », deux programmes principaux (Programme Jeunesse et Programme Sport) et un axe transversal à savoir, l'Égalité entre les femmes et les hommes.

Dans leur économie, ces programmes visent : s'agissant du Programme 1, le développement du partenariat de la CONFEJES avec les autres institutions de la Francophonie, les autres institutions internationales et les États et gouvernements membres de la CONFEJES de manière à nouer des partenariats porteurs et à garantir une meilleure visibilité de l'Institution.

Le programme 1 vise également à assurer la modernisation des outils de l'Institution et à apporter un appui aux ministères en charge des secteurs de la jeunesse et des sports et les instituts nationaux de formation dans les mêmes secteurs qui leur sont rattachés.

En matière de jeunesse (Programme 2) il s'agit de promouvoir la paix, la démocratie et les droits humains et de développer l'emploi des jeunes et le renforcement de leurs capacités en matière d'insertion sociale et d'insertion socio économique et professionnelle.

Relativement au Programme 3 : Sport, l'accent est mis sur la promotion de la paix par le sport, le développement du sport de masse jusqu'au sport de haut niveau, ainsi que l'amélioration de l'environnement du sportif.

Enfin, concernant les relations entre les sexes : l'égalité entre les femmes et les hommes, il est attendu que la participation des femmes aux activités de la CONFEJES soit portée à 50% et que le personnel cadre féminin dans les Ministères Jeunesse, Sport et Loisir augmente de 10%.

L'ensemble des actions précitées par composante est représenté dans le schéma global n°1 ¹ci après :

¹ Programmation 2009-2012

Programme 1: Actions stratégiques du Secrétariat Général

Actions transversales

1. Participation du Secrétariat général à l'Institutionnel francophone
2. Implication de l'ensemble des États et gouvernements dans les actions de la CONFEJES
3. Développement de la communication externe de la CONFEJES ;
4. Optimisation de la gestion de la CONFEJES (Mise en place de la gestion axée sur les résultats et d'un dispositif de Suivi Évaluation)
5. Appui à la publication et à la diffusion de documents pédagogiques et techniques ;
6. Représentation et contribution de la CONFEJES aux réunions internationales
7. Poursuite de l'appui à l'élaboration, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation des politiques publiques ;
8. Élargissement, consolidation et mise en œuvre des conventions de partenariats ;
9. Renforcement et valorisation des capacités des instituts de formation ;
10. Formation et Perfectionnement des Cadres

Actions spécifiques :

11. Mise en place d'une plate-forme d'échange d'informations sur le sport en langue Française ;

Axe égalité entre les femmes et les

Programme 2 :

- Promotion de la Paix, de la démocratie et des droits humains
2. Développement et valorisation du potentiel des jeunes
3. Renforcement des capacités

Programme 3 : Sport

- 3.1 Développement du sport de masse et promotion de la paix par le sport
2. Appui à la structuration de l'organisation sportive et de la Vie associative nationales

Cette programmation est déclinée pour chaque programme sectoriel en objectifs stratégiques. En vue d'atteindre ces objectifs stratégiques, des résultats intermédiaires (ou effets) ont été identifiés en lien avec les objectifs visés par les programmes, incluant l'égalité entre les femmes et les hommes. Ces résultats ont fait l'objet d'une analyse de risques. Un système de suivi et d'évaluation de la programmation a été proposé.

Ces résultats intermédiaires ou effets ont été traduits pour les années 2009 et 2010 en actions qui ont fait l'objet chacune d'une fiche descriptive précisant l'objectif de l'action, les résultats attendus, les indicateurs, le public cible, l'expertise éventuelle à mobiliser, sa localisation, la date et le budget prévisionnel.

Il est ainsi attendu dans ce cadre que la finalité de la programmation soit réalisée par l'atteinte des **Effets**, vocable sous lequel on désigne les résultats escomptés à la fin de la programmation. Ceux-ci sont au nombre de 5 dont :

- ▶ la prise en compte de la jeunesse et des sports dans les engagements internationaux du fait du rayonnement de la CONFEJES au sein de la Francophonie ;
- ▶ la valorisation par les États de la jeunesse au sein des processus de développement ;
- ▶ le renforcement de la promotion de la solidarité francophone et du français en tant que langue du sport et l'émergence d'une recherche scientifique francophone ;
- ▶ la mise en œuvre de stratégies favorisant l'amélioration de l'accès, de la qualité et la gestion allant du sport de proximité au sport de haut niveau ;
- ▶ enfin la mise en œuvre par la CONFEJES et les États membres, de stratégies favorisant l'égalité entre les hommes et les femmes.

Pour chaque résultat escompté à la fin de la programmation un ou plusieurs indicateurs ont été identifiés. Ces indicateurs étant le moyen ou l'outil de vérification de l'atteinte des résultats escomptés, sont exprimés en termes de nombre d'États qui ont atteint le résultat, le degré d'implication des jeunes, la nature des mesures prises, le taux de participation des jeunes etc.

Enfin, une réflexion est menée sur les conditions à remplir pour que les résultats soient atteints (analyse des risques).

L'analyse des risques repose sur l'idée que l'atteinte des résultats est tributaire de certaines conditions qui doivent être réunies et le cas échéant, faire l'objet d'une stratégie de réduction de risques.

Parmi celles-ci, les conditions les plus essentielles retenues par le cadre logique portent sur :

- ▶ Une réelle volonté politique de mettre en œuvre les plans nationaux de jeunesse et de sport, portant sur l'amélioration des conditions d'insertion sociale et professionnelle des jeunes et impliquant dans ce processus, les principaux acteurs concernés.

- ▶ Un respect des engagements de la Déclaration de Paris (2005) relative à l'alignement des partenaires sur les priorités nationales des pays et l'harmonisation de leurs procédures d'intervention.
- ▶ La mise à disposition et l'accès à l'information sportive en français doublée d'une fonction de veille des plus hautes autorités de la Francophonie quant à l'usage du français à l'occasion des événements sportifs mondiaux.
- ▶ La cohérence des stratégies favorisant l'amélioration de l'accès, de la qualité et la gestion du sport ainsi que l'équité dans la répartition des infrastructures. Une mise en œuvre effective des mesures concrètes en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes.

L'ensemble de ces informations est résumé dans un cadre logique qui définit la chaîne des résultats, les moyens de vérification et les conditions de leur atteinte.

Le tableau n°1 résume l'ensemble des informations relatives au cadre logique

RÉSUMÉ NARRATIF	RÉSULTATS	INDICATEURS	HYPOTHÈSES ET RISQUES
	IMPACT		

RÉSUMÉ NARRATIF	RÉSULTATS	INDICATEURS	HYPOTHÈSES ET RISQUES
<p>1. Appuyer les États et gouvernements membres de la CONFES à faire du secteur Jeunesse un moteur de développement socio-économique et de promotion des droits humains et de la paix.</p>	<p>1. Les jeunes des États et gouvernements membres de la CONFES contribuent activement à la promotion du français, au développement socio-économique de leur pays, à la mobilisation sociale, à la promotion des droits humains et à la consolidation de la paix.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'États membres qui ont mis en place des conseils nationaux de jeunes (G+F). • Nombre d'États membres qui ont associé les jeunes (G+F) dans les instances de prise de décision au niveau national, régional et local. • Nombre d'États membres qui ont associé les jeunes (G+F) dans la mise en œuvre des politiques nationales. 	<p>La mise en œuvre des politiques nationales en matière de JSL est effective et tous les acteurs sont impliqués activement.</p>

RÉSUMÉ NARRATIF	RÉSULTATS	INDICATEURS	HYPOTHÈSES ET RISQUES
<p>1. Appuyer les États et gouvernements membres de la CONFEJES à faire du secteur Sport un outil de mobilisation sociale et de promotion de la langue française et de rayonnement international.</p>	<p>2. Le sport contribue activement à la mobilisation sociale, à la promotion de la langue française, à la consolidation de la paix et au rayonnement international des États membres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Degré de prise en compte du français dans les événements sportifs et forums internationaux. • Nombre de médailles obtenues par les athlètes francophones dans les compétitions internationales. • Nombre d'événements sportifs organisés dans les pays membres avec l'appui de la CONFEJES favorisant la mobilisation sociale, la promotion des Droits de l'Homme et la consolidation de la paix. 	
	EFFETS		

RÉSUMÉ NARRATIF	RÉSULTATS	INDICATEURS	HYPOTHÈSES ET RISQUES
<p>1. Axe stratégique</p> <p>Assurer le rayonnement de la CONFEJES au sein de la Francophonie et auprès des autres partenaires clés.</p>	<p>1. Axe stratégique</p> <p>Le rayonnement de la CONFEJES au sein de la Francophonie et auprès des autres partenaires clés assure la prise en compte de la jeunesse et des sports dans les engagements nationaux et internationaux.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'actions ou d'événements réalisés en partenariat avec des organisations de la Francophonie. 	<p>Les engagements pris dans le cadre de la Déclaration de Paris (2005) dont l'alignement et l'harmonisation sont respectés par les partenaires</p>

RÉSUMÉ NARRATIF	RÉSULTATS	INDICATEURS	HYPOTHÈSES ET RISQUES
<p>2. Axe Jeunesse</p> <p>Valoriser le potentiel Jeunesse au sein des processus de développement des États et gouvernements membres de la CONFESJES.</p>	<p>2. Axe Jeunesse</p> <p>Les États valorisent le potentiel Jeunesse au sein des processus de développement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau d'implication des jeunes (G+F) des pays membres dans les instances de prise de décision au niveau national, régional et local. • Niveau d'implication des jeunes (G+F) dans la mise en œuvre des politiques nationales. 	<p>Il existe une réelle volonté politique de valoriser le potentiel jeune qui est perçue comme une solution au développement.</p>
<p>3. Axe Sport</p> <p>Promouvoir la solidarité francophone, le français « langue du sport » et la recherche scientifique francophone.</p>	<p>3. Axe Sport</p> <p>Effet 1 : La promotion de la solidarité francophone, du français « langue du sport » est renforcée et une recherche scientifique francophone émerge.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nature des actions de promotion et d'accompagnement des Jeux de la Francophonie. • Nature des actions de soutien à l'usage du français aux JO • Nature des actions de suivi du Forum des élus francophones du mouvement sportif • Nombre de documents pédagogiques et techniques sportifs publiés et diffusés. • Nature des actions de partenariat favorisant la recherche scientifique. 	<p>L'accès à l'information sportive en français est facilité.</p> <p>Un effort de numérisation de l'information sportive est réalisé.</p> <p>Une fonction de veille est assurée par les plus hautes autorités de la Francophonie quant à l'utilisation du français dans les événements sportifs mondiaux.</p>

RÉSUMÉ NARRATIF	RÉSULTATS	INDICATEURS	HYPOTHÈSES ET RISQUES
Améliorer l'accès, la qualité et la gestion du sport (allant du sport de proximité jusqu'au sport de haut niveau)	Effet 2 : Les États ont mis en œuvre les stratégies favorisant l'amélioration de l'accès, de la qualité et de la gestion du sport (allant du sport de proximité jusqu'au sport de haut niveau)	<ul style="list-style-type: none"> • Nature des stratégies favorisant l'accessibilité mises en place. • Nature des stratégies favorisant l'amélioration de la qualité mises en place (encadrement). • Nature des mesures favorisant l'amélioration de la gestion mises en place (formation des gestionnaires de centres). 	<p>Les stratégies sont cohérentes et articulées.</p> <p>Les infrastructures sont équitablement réparties et la promotion est basée sur le mérite.</p>

RÉSUMÉ NARRATIF	RÉSULTATS	INDICATEURS	HYPOTHÈSES ET RISQUES
<p>4. Axe égalité femmes-hommes</p> <p>Favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes dans les domaines de la JSL</p>	<p>4. Axe égalité femmes-hommes</p> <p>La CONFEJES et les États membres ont mis en œuvre des stratégies favorisant l'égalité entre les et les hommes dans les domaines de la JSL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de participation et niveau de responsabilité des femmes au sein du Secrétariat général, des relais institutionnels de la CONFEJES et des États membres • Taux de participation des femmes dans les actions de la CONFEJES • Degré de mise en œuvre du principe d'égalité femmes-hommes dans les politiques nationales • Renforcement et reconnaissance du rôle du GTCF au niveau national 	<p>Volonté politique traduite par des mesures concrètes en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes.</p> <p>Des mesures incitatives favorisant l'égalité entre les femmes et les hommes sont mises en place au sein du mouvement sportif et des mouvements de jeunesse.</p>

1.3 – Objectifs et résultats attendus de l'évaluation

Le Secrétariat général agissant sur la base des décisions prises par la Conférence des Ministres de la CONFEJES, l'évaluation consiste à interroger le degré de mise en œuvre des décisions ministérielles (Praia et Bujumbura) et des réunions de bureau (Nouakchott et Marrakech).

À ce sujet, la commande ministérielle invite la CONFEJES à poursuivre ses investissements de renforcement des instituts de formation de Jeunesse et sport afin d'assurer une formation de qualité adaptée aux besoins réels (Praia), à renforcer en outre la concertation des Ministères de la Jeunesse et des Sports avec les Collectivités locales, pour une meilleure prise en charge des questions de la jeunesse, des sports et des Loisirs (Bujumbura), à adopter l'approche de gestion axée sur les résultats pour l'élaboration et la mise en œuvre de sa programmation (Nouakchott) et à faire preuve de solidarité avec Haïti (Marrakech) tout en modernisant son système de gestion financière par la mise en place un nouveau plan comptable.

L'évaluation se fera à partir de ce double référentiel sur la base de l'examen des actions menées et des résultats atteints et leur articulation logique avec les objectifs stratégiques fixés pour la fin de la programmation ou, dit autrement, de l'appréciation des services ou produits offerts par la CONFEJES en tenant compte du niveau de l'implication des pays bénéficiaires et de l'appui des partenaires.

Il s'agit d'interroger à mi parcours le niveau d'atteinte des résultats devant contribuer à réaliser la finalité de la programmation en 2012 et de formuler des propositions pour améliorer la mise en œuvre de la seconde période de la programmation.

En termes de résultats, la démarche conduit à mesurer sur le plan quantitatif :

- Le taux d'exécution des actions inscrites dans la programmation pour les 2 ans (2009 et 2010) ;
- Le taux d'exécution des actions par programme sur les 2 ans ;

- Les effets des actions sur les principaux bénéficiaires par programme ;
- L'efficacité dans l'utilisation du budget des différents programmes ;

Il s'agit également sur le plan qualitatif :

- D'interroger à mi parcours, la contribution des programmes à l'atteinte de la finalité de la programmation 2009-2012 ;
- D'analyser les points forts et les principales contraintes liées à la mise en œuvre de la programmation ;
- De formuler des recommandations à partir des leçons tirées, pour la mise en œuvre de la seconde partie de la programmation quadriennale.

1.4 – Méthodologie adoptée

Une analyse diagnostic sera produite sur la base de l'étude des actions programmées par rapport à celles réalisées, de l'examen des bilans d'exécution élaborés par les responsables de programme sous l'angle de la réalisation des actions programmées, c'est-à-dire des produits livrés par l'Institution et leurs résultats observés en termes d'effets sur les principaux bénéficiaires.

Elle s'appuie également sur des entretiens avec les responsables de programmes pour interroger leurs attentes, leurs appréciations des modalités de la mise en œuvre de la programmation, les changements observés, les difficultés rencontrées et les stratégies adoptées pour réduire les contraintes liées à l'exécution de la programmation.

DEUXIÈME PARTIE : NIVEAU D'EXÉCUTION ET RÉSULTATS OBTENUS

2.1 – Analyse de l'exécution de la programmation sur la période 2009–2010

2.1.1 – Actions réalisées

La programmation quadriennale 2009–2012 avait prévu de réaliser 66 actions en 2009 et 60 actions en 2010 soit 126 actions en 2009–2010. Sur la période 2009–2010, l'examen des comptes rendus et bilans d'exécution des activités permet d'observer qu'en raison de la diminution des moyens financiers mis à disposition de l'Institution, le nombre d'actions programmé sur la période a été de 98 dont 57 en 2009 et 40 en 2010. (98) Ce nombre d'actions a été à une exception près, relative à l'organisation d'un camp d'entraînement, entièrement réalisé.

L'analyse des données tirées de l'édition de la situation du budget en 2009 et 2010 et portant sur 95 actions réalisées, démontre également que la presque totalité des actions qui étaient programmées ont été réalisées. L'exploitation de ces données permet d'observer que le nombre d'actions réalisées entre 2009 et 2010 a diminué. Il est passé de 57 à 40. Le programme 1 regroupe 43 actions réalisées sur 95, soit 45 % du total. Il faut préciser que certaines actions du programme 1, relatives au suivi des conventions, sont réalisées par les programmes sectoriels.

Tableau n°2 : Niveau d'exécution des actions sur la période 2009–2010

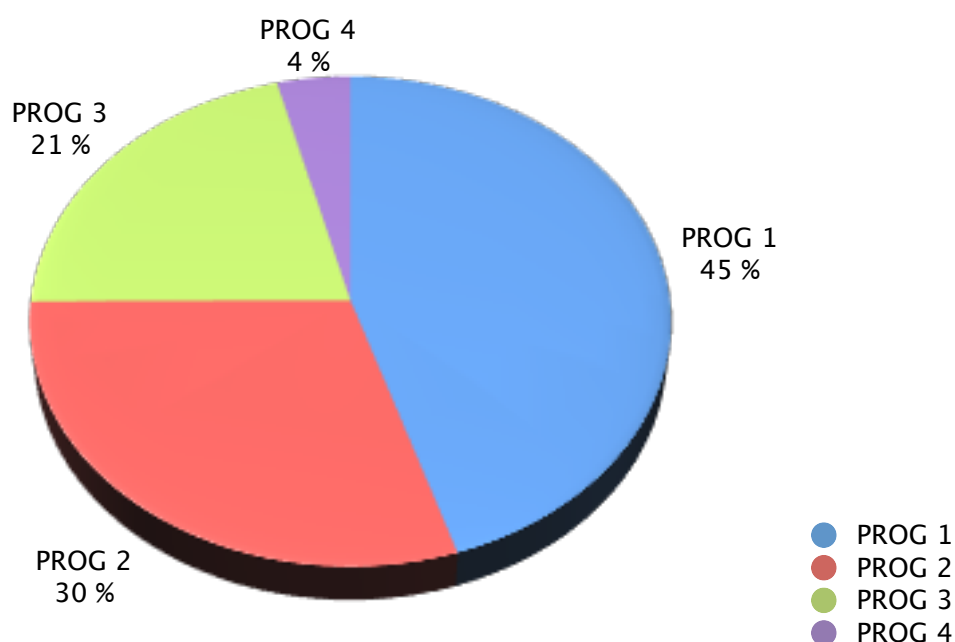
Programme par année	Nombre d'actions retenues par la programmation quadriennale	Nbre d'actions programmées	Nbre d'actions réalisées	Nbre d'actions non réalisées	Taux de réalisation (%)
---------------------	---	----------------------------	--------------------------	------------------------------	-------------------------

2009	2009				
Programme 1	30	26	26	0	100
Programme 2	20	17	18	0	100
Programme 3	13	11	11	0	100
Programme 4	3	3	3	0	100
Total 2009	66	57	57	0	
2010	2010				
Programme 1	25	19	19	0	100
Programme 2	19	11	11	0	100
Programme 3	15	9	8	1	100
Programme 4	1	2	2	0	100
Total 2010	60	41	40	1	100
2009-2010	2009-2010				
Programme 1	45	43	43	0	100
Programme 2	39	29	29	0	100
Programme 3	28	18	17	1	94,4
Programme 4	4	5	5	0	100
Total programmation	126	98	97	1	98,9

Source : Bilans d'exécution sectoriels et rapports d'activités du Secrétaire général 2009 et 2010.

Tableau n° 3 : Répartition des actions réalisées par programme 2009-2010

Programmes	Nombre d'actions	%
Programme 1	43	45
Programme 2	29	30
Programme 3	18	21
Programme 4	5	4
Total	95	100



Source : Service comptabilité CONFEJES

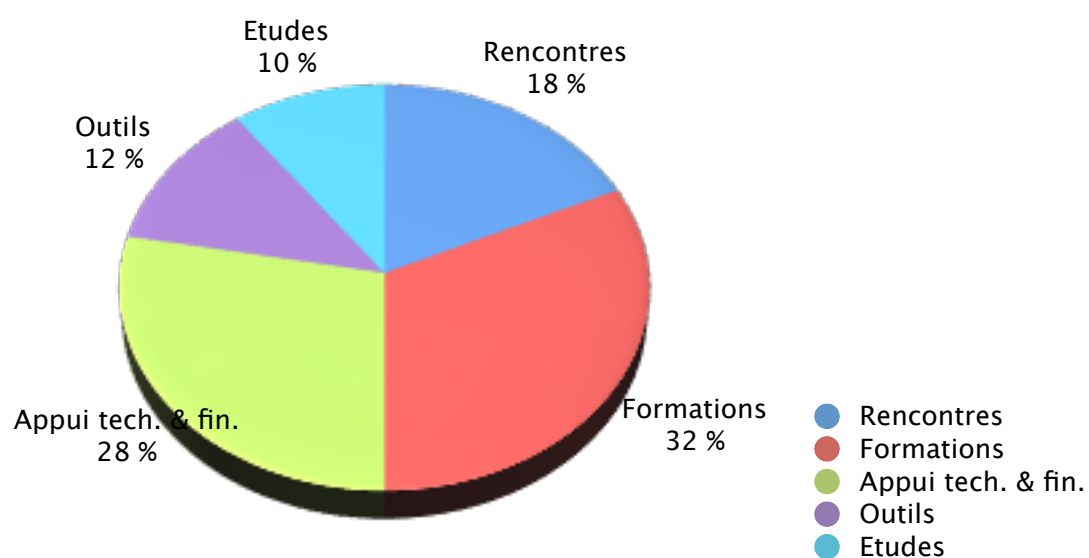
L'examen des actions inscrites à la programmation permet d'identifier cinq (5) catégories d'actions : la première consacrée aux rencontres et réunions, la seconde à la formation, la troisième à l'appui technique et financier, la quatrième à l'élaboration d'outils et la cinquième aux études.

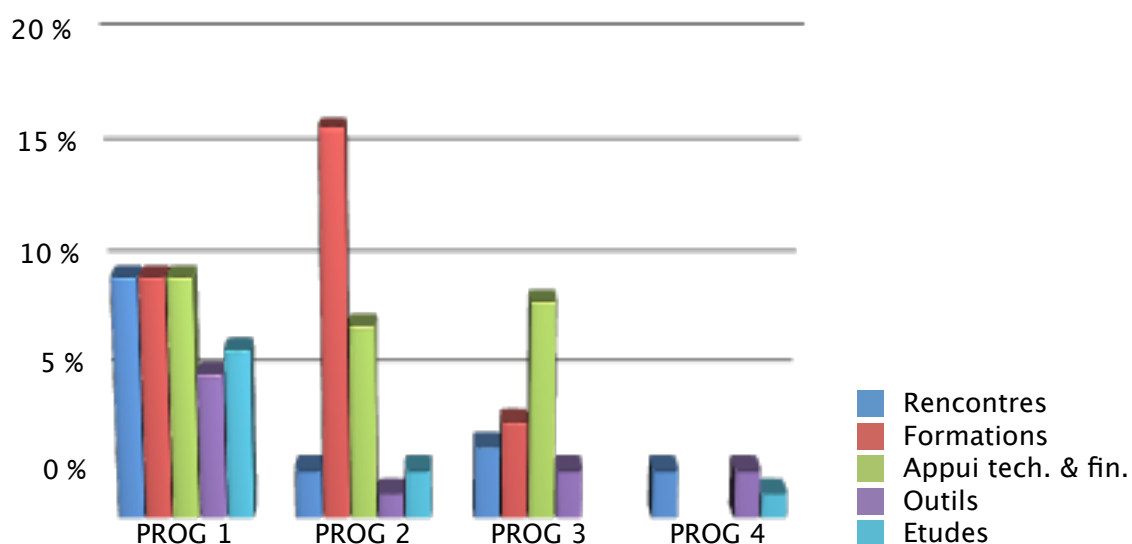
À la lecture de la programmation sous ce rapport, il apparaît (tableau n°4) que les actions sont également distribuées entre les trois principales catégories d'actions (rencontre, formation, appui technique et financier) pour le programme 1 Actions stratégiques du Secrétariat Général. En revanche, l'essentiel des actions du programme 2 Jeunesse sont consacrées à la formation et celles du programme 3 Sport à l'appui.

Tableau n°4 Répartition des actions par nature d'action sur la période 2009-2010

Actions 2009-2010	Programme 1	Programme 2	Programme 3	Programme 4	Total	%
Rencontres	10	2	3	2	17	18

Formations	10	16	4		30	32
Appuis techniques financiers	10	8	9		27	28
Outils	6	1	2	2	11	12
Etudes	7	2		1	10	10
Total	43	29	18	5	95	100





Il résulte de cette distribution des actions par nature d'action dans les différents programmes que l'offre d'actions du programme Jeunesse est plus tournée vers des formations tandis que celle du programme Sport l'est vers des appuis techniques et financiers. Cette offre est équilibrée pour le programme 1

2.1.2 – L'exécution financière des actions

Le montant global engagé sur les deux ans s'élève à un milliard huit soixante quinze millions douze mille sept cent dix sept Francs CFA (1.875.012.717 FCFA) dont 1.058.439.695 pour 2009 et 816.573.022 FCFA, en 2010. Ce montant est en diminution par rapport aux prévisions initiales. Les ressources prévues pour les deux ans s'élèvent à 3.715.000.000 FCFA dont 1.870.000.000 FCFA pour 2009 et de 1.845.000.000 pour 2010. Ces ressources n'ont été mobilisées qu'à hauteur de 51% sur les deux ans soit un gap de 1.840.000.000 FCFA. Cette diminution des ressources constitue une contrainte majeure pour l'Institution.

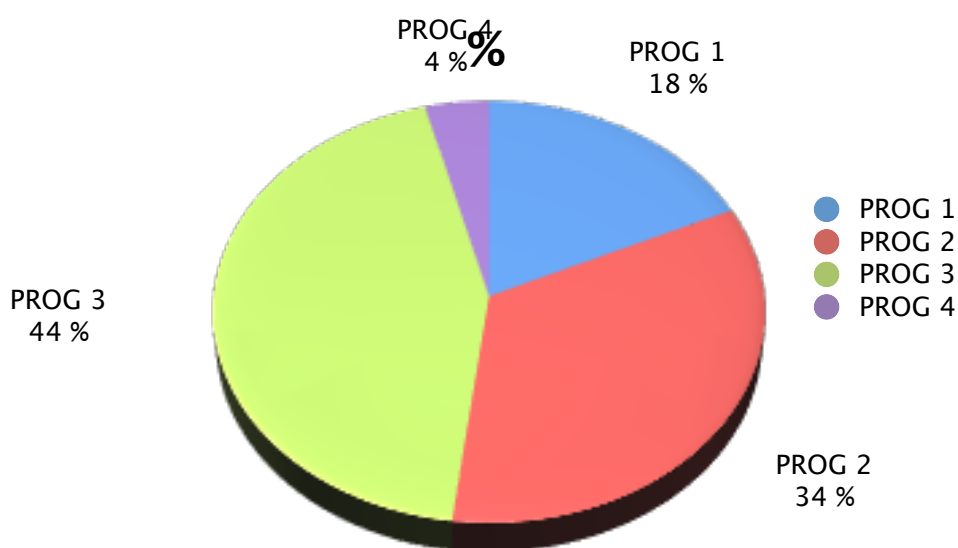
Ce montant est réparti entre les programmes, sur la période 2009–2010 à hauteur de 345 263 493 FCFA pour le Programme 1, de 631.574974 FCFA pour le programme 2, de 816.817073 FCFA pour le Programme 3 et de 81. 357.177 FCFA pour le Programme 4 ; soit un total de 1.875012 717 FCFA, pour les deux années de mise en œuvre de la programmation. Ce

budget a permis de réaliser au total 95 actions dont 43 au Programme 1, 29 au Programme 2, 18 au Programme 3 et 5 au Programme 4, ainsi qu'il apparaît dans le tableau n°5.

Tableau n° 5 : Nombre d'actions réalisées et des montants décaissés par programme

Programmes	2009		2010		2009-2010		%
	Nbre actions réalisées	Montant Engagé	Nbre actions Réalisées	Montant Engagé	Nbre total actions	Montant total engagé	
Prog1	25	23.908.155	18	113 355.338	43	345.263.493	18
Prog2	18	366.947 821	11	264.627.153	29	631.574.974	34
Prog3	11	394.583.719	7	422.233.354	18	816.817.073	44
Prog4	3	65 000 000	2	16.357.177	5	81. 357.177	4
Total	57	1.058.439.638	38	81.657.302	95	1.875.012.717	100

À l'examen de ce tableau, il n'y a pas de corrélation entre le nombre d'actions réalisées et les montants décaissés. Le programme 1 qui présente le plus grand nombre d'actions réalisées (43) a le plus faible budget



comparé aux Programmes 2 (631.574.974 FCFA) et -3 (816.817.072 FCFA). À l'inverse, le programme 3 Sport, qui regroupe (18) actions, a consommé le plus gros budget 816.817.073 FCFA. En conséquence, le coût unitaire par action varie d'un programme à un autre sur la période, ainsi qu'il paraît dans le tableau n° 6.

Tableau n° 6 : Estimation des coûts unitaires par programme et nombre de participants par action

Programme	Montant engagé	Nbre d'actions réalisées	Nbre de participants	Cout unitaire (FCFA)	Nbre de Participants par action
Programme 1	345 . 263.493	43	449	8.293.383	11
Programme 2	631.574.974	29	2924	21.778.447	101
Programme 3	816. 817.07 3	18	1318	45.378.726	73
Programme 4	81.357.177	5	45	16.307.435	9
Total Programme	1.875.012.7 17	95	4732	19.946.943	50

Il apparaît que les coûts unitaires actions sont variables selon les programmes. Ils passent de 45.378.726 FCFA pour le programme 3 Sport qui a le coût unitaire le plus élevé à 8.220.559 FCFA pour le programme 1 actions stratégiques du Secrétariat général qui a le coût unitaire le plus faible. Les programmes 2 : Jeunesse et le programme 4 : axe égalité entre les femmes et les hommes ont des coûts moyens sensiblement équivalents avec respectivement 21.778.447 FCFA et 16.307.435 FCFA par action.

On observe par ailleurs que les programmes qui ont les couts unitaires les plus élevés (Sport et Jeunesse) ont le nombre moyen de participants le plus élevé (73 pour le programme Sport et 101 pour le programme Jeunesse) aux activités de la CONFEJES.

Il résulte de ce qui précède qu'il y a une corrélation entre les montants alloués aux différents programmes, les couts unitaires et le nombre moyen de participants aux activités de la CONFEJES.

L'examen des montants engagés sous l'angle de la nature des actions et du nombre d'actions réalisées (tableau n°7) permet d'observer sur la période

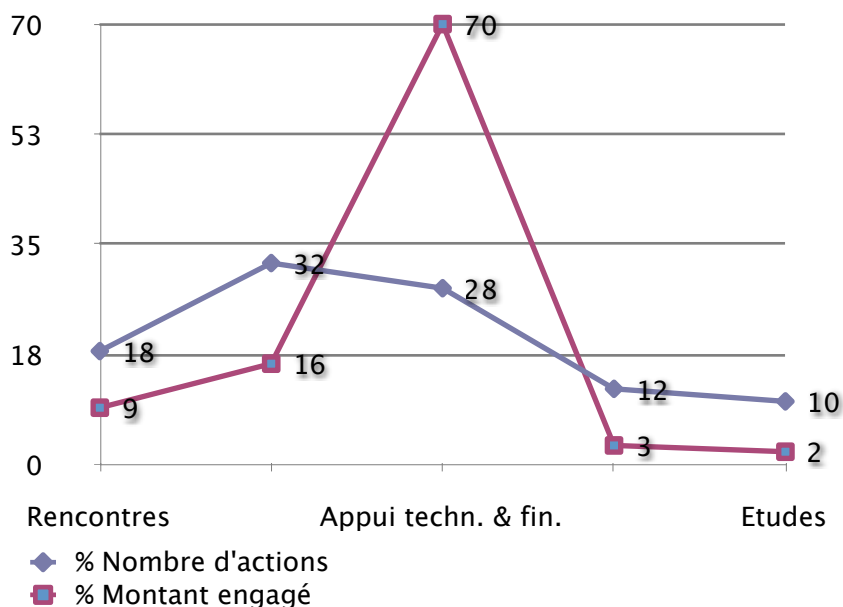
2009–2010 l'importance des actions d'appui² technique et financier et des actions de formation tant du point de vue du nombre que des montants engagés. Ils totalisent 60% des actions réalisées et 86% des montants engagés.

Tableau n°7 : Relation entre la nature des actions et les montants décaissés par les programmes en 2009 et 2010

Nature des actions	Nombre d'actions réalisées	% d'actions	Montant engagé	% du montant engagé
Rencontre	17	18	151.578.144	9
Formation	30	32	266.007.149	16
Appui	27	28	1.176.402.238	70
Outils	11	12	57.159.879	3
Etudes	10	10	29.236.516	2
Total	95	100	1.680.283.926	100

² Il s'agit d'actions d'appui à l'élaboration des politiques, la création des plateformes jeunes, organisation de salons et bénéficiaires du FIJ, l'organisation des événements de masse, les rencontres sportives de masse, la détection des jeunes talents, les ATN, les camps d'entraînement etc.

Pourcentage des actions réalisées et montants engagés



Une lecture attentive de la répartition de l'appui par programme en 2009 : Programme 1, 102.992.236, Programme 2, 202.319.791, Programme 3, 315.568.088 et en 2010 : Programme 1, 28.443.328, Programme 2, 141.748.466, Programme 3, 386.330.329 permet d'observer que les programmes 3 et 2 absorbent les plus gros montants, principalement en 2010.

2.1.3 – Les participants aux actions du programme

On dénombre 38 pays ayant soit accueilli au moins une activité CONFEJES ou ayant participé à au moins une activité organisée par l'Institution, ou bien dans lesquels la CONFEJES était représentée. Ces pays sont :

- 4 pays européens : la Belgique, la France, la Suisse, et Monaco ;
- 6 pays de l'Océan Indien : L'île Maurice, les Seychelles, Ile de la Réunion, les Comores, Mayotte et Madagascar ;
- 1 pays des Caraïbes : Haïti

- 5 pays de l’Afrique du Nord et Proche Orient : Maroc, Mauritanie, Tunisie, Egypte et Liban ;
- 1 pays de l’Asie du Sud-est : Le Vietnam ;
- 10 pays de l’Afrique de l’Ouest : le Bénin, le Burkina Faso, le Cap vert, la Côte d’Ivoire, la Guinée Bissau, la Guinée Équatoriale, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo;
- 10 pays de l’Afrique Centrale et de l’Est : le Burundi, le Cameroun, la Centrafrique, le Congo, Djibouti, le Gabon, le Nigéria, la RDC, le Rwanda le Tchad.

On observe que les africains sont les principaux bénéficiaires de l’action de la CONFEJES. Les pays n’ayant pas été associés aux activités réalisées dans le cadre de la mise en œuvre de la programmation en 2009 et 2010 sont essentiellement des pays du nord dont : la Bulgarie, la Grèce, le Luxembourg, la Macédoine, la Roumanie,

Tableau n° 8 : Nombre des participants aux actions de la CONFEJES

Objectifs Stratégiques(OS)	2009			2010			2009-2010		
	Nbre H	Nbre F	Total	Nbre H	Nbre F	Total	Total H	Total F	Total
Programme 1 : Actions Stratégiques	235	111	346	83	20	103	318	131	449
Programme 2 : Jeunesse	1358	616	1974	616	334	950	1974	950	2924
Programme 3 : Sport	402	250	652	448	218	666	850	468	1318
Axe transversal Egalité F-H	2	30	32	2	11	13	4	41	45
Total	1993	1007	3000	1149	583	1732	3142	1590	4732

Le nombre des participants aux activités de la CONFEJES est passé de 3000 en 2009 à 1732 en 2010. Il a diminué de 42% représentant 1 268 participants. Cette diminution ne concerne pas le programme 3 Sport dont le nombre de participants est passé de 652 à 666 de 2009 à 2010.

On observe que le nombre des femmes était en 2009 de 1007, soit 33,5% du total. Ce nombre est passé en 2010 à 583 femmes soit, 33,6 %. Ce taux est

de 33,6 % sur la période 2009–2010. Il est en deçà des 37% de 2008 et encore loin du résultat ; 50% de femmes participant aux activités de la CONFEJES en 2012.

En définitive, il ressort de l'analyse de la mise en œuvre de la programmation que les moyens financiers engagés sur la période 2009 – 2012 sont non seulement en deçà des moyens initialement prévus par la programmation 2009–2012, mais en diminution en 2010 par rapport à 2009. Il en est de même du nombre d'actions initialement programmées et celles qui ont été retenues en 2009 et 2010.

Il en a résulté une diminution du nombre de participants aux activités de la CONFEJES qui est passé de 3000 en 2009 à 1732 en 2010

L'analyse circonscrite à 95 actions permet de constater que : le programme 1 a réalisé le plus grand nombre d'actions (43 actions), suivi du programme 2 (29 actions), du programme 3 (18 actions) et du programme 4 (5 actions).

Ces actions sont consacrées pour l'essentiel à des actions de formation (30 actions) et à des actions d'appui technique et financier (27 actions).

Les deux programmes principaux Jeunesse et Sport ont mobilisé les moyens les plus importants, consacrés de façon prévalente aux actions de formation pour la Jeunesse et aux actions d'appui pour le programme Sport et ont bénéficié à un plus grand nombre de participants aux activités de la CONFEJES.

Une double observation découle de ce qui précède : Le niveau de réalisation traduit une capacité d'absorption assez élevée qui est le signe de l'efficacité dans l'action de l'institution. Il s'y ajoute une cohérence avec la mission générale de l'Institution qui est d'apporter un appui et conseil aux États et gouvernements membres.

2 1.4 – Présentation des actions réalisées et des résultats obtenus

Une relecture des actions réalisées sur la période 2009–2010 permet d'identifier une logique d'intervention articulée à quatre niveaux : dont le premier se propose de renforcer les capacités de l'institution qui prend en compte son environnement ; le second, celles des ministères de Jeunesse et Sports qui sont ses principaux interlocuteurs et interfaces ; le troisième, qui est sa raison d'être, est d'accompagner le développement des secteurs jeunesse et sport ; et le quatrième qui prend en compte la dimension Genre dans les trois niveaux précédents.

Cette logique d'intervention traduit une prise en compte pertinente de la mission de la CONFEJES dont la raison d'être est de mobiliser les pays, les ressources et les énergies dans une perspective de concertation afin de promouvoir la participation et l'insertion des jeunes dans la société, de contribuer au développement et à la formation d'une élite sportive en Afrique et l'encouragement des rencontres sportives et des rassemblements de jeunes pour valoriser leur contribution au sein de la société.

La prise en charge de cette mission est adossée à une recherche de visibilité et de renforcement des capacités de l'Institution et qui plus est, reste attentive à la problématique du genre.

Sous ce rapport, l'Institution a posé des actes relatifs, à sa reconnaissance en tant qu'institution de l'OIF et sa modernisation placée sous le signe du renouveau, aux moyens d'action des ministères (Programme 1) à la promotion des secteurs jeunesse (Programme 2) et sport (Programme 3), enfin à la participation des femmes aux activités de la CONFEJES et leur positionnement dans le processus décisionnel au sein des ministères Jeunesse et Sport (Programme 4).

Les actions réalisées correspondent dans la terminologie de la GAR, à des produits ou des extrants, c'est-à-dire à des services ou des biens que la CONFEJES livre à ses principaux bénéficiaires ou mobilise pour ses besoins propres de renforcement des capacités de l'Institution ou bien partage avec ses partenaires pour accroître sa visibilité.

Ces différents produits sont précisément, les formations dispensées, les appuis consentis, les outils élaborés, les études menées. La presque totalité des actions ou la fourniture des produits ayant été réalisée, l'analyse portera sur :

Les transformations de ces produits auprès de leurs bénéficiaires, ou dit autrement sur les résultats de développement.

La contribution de ces résultats de développement à l'atteinte des objectifs stratégiques de chaque programme sectoriel et au-delà de l'objectif du programme sectoriel.

▪ Programme 1

Effet : Le rayonnement de la CONFEJES au sein de la Francophonie et auprès des autres partenaires clés assure la prise en compte de la jeunesse et des sports dans les engagements nationaux et internationaux.

Pour contribuer à l'atteinte de cet effet, des actions ont été réalisées visant 4 objectifs stratégiques dont le premier est la recherche d'une synergie d'actions avec d'autres partenaires, le second, l'adoption et la mise en œuvre des politiques nationales de jeunesse et sport, le troisième l'adoption du système LMD par les Instituts de formation des cadres et le quatrième, l'efficacité, l'efficience et le rayonnement de l'Institution

Objectif stratégique 1.1 : Des actions stratégiques de la CONFEJES auprès des États et gouvernements membres, des institutions de la Francophonie et d'autres institutions internationales favorisent une synergie dans le secteur de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs.

Pour atteindre cet objectif stratégique, les actions menées par l'institution se situent dans un processus évolutif initié en 2009 et poursuivi en 2010, marqué par une intense activité diplomatique du Secrétariat général de la CONFEJES et ponctué par une série de rencontres et une analyse des programmations respectives des partenaires ciblés (OIF, AIMF, OFQJ, CONFEMEN et le Mouvement sportif international) afin d'identifier les convergences et complémentarités des programmes respectifs et la mise en œuvre d'actions communes.

Ce processus a abouti en termes de résultats, à la signature d'entente ou de conventions de partenariat et à une plus grande sollicitation et présence aux actions majeures organisées à travers le monde par l'OIF, les États et gouvernements membres et les partenaires. Il s'est traduit par la participation à 6 forums internationaux et la signature de 5 conventions.

La signature d'ententes ou de conventions contribuera à l'atteinte de l'objectif stratégique de création de synergies entre la CONFEJES et ses partenaires au sein de la Francophonie et les autres organisations internationales. Elle constitue pour l'instant, un cadre pertinent de prise en compte des secteurs Jeunesse et Sport dans les engagements internationaux.

Cependant, l'atteinte de l'objectif stratégique nécessitera la mise en œuvre effective de ces ententes et conventions à travers des actions conjointes entre institutions partenaires. C'est une responsabilité partagée entre la

CONFESJES et ses partenaires avec lesquels, elle a signé des conventions. La plus grande sollicitation de la CONFESJES invite à l'optimisme. Elle devrait être lieu d'une recherche de diversification des sources de financements additionnels.

Objectif stratégique 1.2 : Les États et gouvernements membres ont élaboré, adopté et mis en œuvre leurs politiques de Jeunesse, Sports et Loisirs.

Les actions conduites s'inscrivent dans un continuum amorcé bien avant la programmation quadriennale. Ce processus a été consolidé par des sessions de formation destinées au renforcement des capacités des cadres des ministères Jeunesse et Sport et/ou des correspondants de la CONFESJES en matière de Gestion axée sur les résultats et de suivi évaluation. Elles ont également concerné la mise en place de structures de concertation des jeunes (CNJ). En la matière, 4 pays ont reçu un appui. Il s'agit du Cameroun, du Niger, de la Mauritanie et du Sénégal.

Les actions de renforcement des capacités s'inscrivent dans l'atteinte de l'objectif stratégique d'élaboration, adoption et mise en œuvre des politiques nationales de Jeunesse et Sport des. Cependant si les bénéficiaires des formations ont maîtrisé les outils et concepts, objets de leur formation, le problème de l'application de ces outils reste posé tout comme celui de la démultiplication des connaissances acquises C'est dire que le relais de ces actions doit être assuré par les Etats qui en ont la responsabilité.

Objectif stratégique 1.3 : Les instituts de formation des cadres ont adopté le système LMD et offrent des programmes adaptés aux besoins des États et gouvernements membres.

Relativement à cet objectif un processus de modernisation des instituts de formation, amorcé précédemment a été poursuivi en 2009 et en 2010. Ce processus s'inscrit dans un mouvement beaucoup plus large qui inclut l'implantation du système LMD (qui vise la formation des jeunes qui tient compte des besoins de la société), le renforcement des capacités des enseignants (envoi des professeurs) et des futurs diplômés (octroi de bourses), le développement d'outils favorisant la consolidation du travail réalisé dans les instituts de formation.

Il s'agit d'inciter les instituts de formation des cadres à arrimer leurs programmes au système LMD par l'universitarisation des formations dispensées.

En termes de résultats, 26 bourses ont été attribuées sur la période. Parmi ces boursiers, il y a 13 doctorants, 1 étudiant de niveau DESS et 11 boursiers de niveau master. Un document relatif aux métiers connexes aux loisirs vient compléter ceux relatifs à la jeunesse et au sport. Le processus d'universitarisation est amorcé ou bien avancé dans 10 instituts de 9 pays. Il n'est pas entamé dans 6 instituts de formation.

Le CTS-STAPS a été reconnu par le CAMES. Des efforts sont consentis en vue de la reconnaissance du CTS-STASE et une réflexion sur les formations de courte durée émerge.

Le processus d'universitarisation est bien entamé et s'inscrit dans l'atteinte de l'objectif stratégique. L'atteinte de cet objectif dépendra de la situation des instituts dans les pays et de l'attitude de la tutelle des instituts envers l'universitarisation des formations dispensées. Un plaidoyer dans ce sens pourrait être fait dans le cadre de la Conférence ministérielle

Objectif stratégique 1.4 : La CONFEJES a modernisé son fonctionnement en vue d'accroître son efficacité, son efficience et son rayonnement.

Placé sous le signe du renouveau, les actions relatives à cet objectif stratégique, en 2009 et 2010, se sont situées à cinq niveaux :

Elles ont assuré une fonction de veille à la promotion et l'usage du français dans les instances sportives internationales.

Elles ont permis l'appui à l'organisation de manifestations visant la promotion du français et les valeurs de la Francophonie (École d'été, rencontres littéraires, journées de la Francophonie) et de monter un projet de création du Portail francophone du Sport. Elles se sont traduites par la poursuite du développement d'une culture de suivi et d'évaluation au sein du Secrétariat général de la CONFEJES. Dans ce cadre ont été réalisées, une étude d'impact du FIJ, une évaluation de la programmation 2009 et la présente évaluation. Elles ont produit un outil interne de suivi de mise en œuvre de la programmation et amélioré les outils de gestion comptable. Un nouveau plan comptable a été mis en place en 2011

Elles ont enfin réalisé des actions de communication (actualisation du site web, publications, expositions, conventions de partenariat, représentations) parmi lesquelles on soulignera la publication d'un important plaidoyer sur la relance de l'EPS à l'école primaire en collaboration avec la CONFEMEN.

On peut noter, à ce propos en terme de résultats que :

Le nombre des visiteurs du site est en augmentation. Il a atteint 14 069 visiteurs en 2010. Le site est devenu plus attractif et plus animé et le nombre de pages consultées annuellement a atteint 90 000 en 2010. La fonction de veille sur l'utilisation du français à l'occasion des événements sportifs mondiaux est de plus en plus assurée, le nombre de publications est en augmentation.

La visibilité de l'Institution s'est améliorée, les capacités du personnel se sont accrues et des outils de gestion et de suivi ont été élaborés. Il s'y ajoute une meilleure connaissance de l'action de la CONFEJES en raison des évaluations menées.

La modernisation du fonctionnement aurait été améliorée si elle avait pris en compte les propositions émises par le projet de restructuration du Secrétariat Général de la CONFEJES.

Ainsi qu'il paraît, les actions réalisées contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques du programme 1

La CONFEJES a amorcé son renouveau, développé un cadre de synergies d'actions avec ses partenaires, gagné en visibilité, renforcé les capacités d'action des ministères et engagé les instituts nationaux de formation dans la voie de l'universitarisation.

La pertinence de son action en termes d'atteinte des résultats stratégiques du programme1 sera fonction de la concrétisation en programmes ou actions des partenariats et ententes signés, de la volonté des Etats de démultiplier les connaissances acquises et d'accompagner la modernisation des instituts nationaux de formation.

▪ Programme 2 Jeunesse

Effet : Les États valorisent le potentiel Jeunesse au sein des processus de développement.

Pour contribuer à l'atteinte de cet effet, des actions ont été réalisées visant 4 objectifs stratégiques dont le premier est la mise en œuvre des dispositifs pour l'insertion économique et professionnelle des jeunes dans les pays, notamment dans les États fragiles ou en sortie de crise ; le second, porte sur l'accroissement des capacités des associations et des Centres de jeunes en matière de gestion des infrastructures, de prévention des comportements déviants et de promotion de la citoyenneté et de la culture de la paix ; le troisième, s'intéresse à la mobilisation, par les partenaires, des ressources pour la promotion de la paix, de la démocratie et des droits humains ; et le quatrième, insiste sur l'identification et l'organisation des jeunes leaders en réseaux et le renforcement de leurs capacités de leadership.

La valorisation du potentiel des jeunes est ainsi recherchée à travers l'insertion économique et professionnelle des jeunes, l'accroissement de leurs capacités organisationnelles, et de gestion des structures associatives des jeunes et des centres de jeunes, des infrastructures, de prévention des comportements déviants, l'organisation des leaders en réseaux et la mobilisation des ressources auprès des partenaires pour la promotion de la citoyenneté, de la démocratie et de la paix . L'action porte à la fois sur les jeunes en tant que groupe cible et les organisations de jeunes et centres de jeunes en tant que vecteurs de la promotion des valeurs de citoyenneté de démocratie et de paix.

Objectif stratégique 2.1 : Les dispositifs sont mis en œuvre pour l'insertion professionnelle et économique des jeunes dans les États et gouvernements membres, notamment dans les États fragiles et/ou en sortie de crise.

Une des composantes majeures du Programme Jeunesse de la CONFEGES, mise en place depuis 1994 et qui a été réformée en 2007 par la mise en vigueur du système de financement dégressif, le Fonds d'insertion des jeunes (FIJ) a une double dimension de financement des projets des jeunes et de formation/perfectionnement en entrepreneuriat.

Sur la période, au titre du financement annuel des projets des jeunes pour le Fonds d'Insertion des Jeunes, 278 **projets** ont été approuvés, dont 136 destinés à des femmes, représentant **49%**. Ces projets ont été financés à hauteur de **559.486.750 FCFA**.

En matière de formation/perfectionnement en entrepreneuriat, 19 sessions de formation dont 10 n'étaient pas prévues dans la programmation ont bénéficié à 527 Coordonnateurs nationaux, encadreurs, membres de la Commission nationale de Suivi et de Soutien et de promoteurs potentiels du FIJ.

Il s'y ajoute des actions de formation aux techniques de fabrication du matériel sportif, d'organisation de semaine Jeunesse, Sport et Citoyenneté (sensibilisation, mobilisation, investissements humains dans les travaux communautaires et humains), d'atelier de formation pour l'acquisition de compétences en matière de design, de coupe, d'assemblage) et de renforcement de capacités et appuis techniques pour la création de mutuelles d'épargne et de crédit pour les jeunes.

Des actions non programmées ont été également conduites et/ou dédiées à la participation pour le prix CONFEJES de jeunes entrepreneurs, artistes stylistes francophones au concours mode de la FIMA 2009.

La visibilité de la CONFEJES y est accrue par la création d'un prix francophone et son soutien aux jeunes entrepreneurs et l'invitation des partenaires institutionnels de renom pour participer à des actions conjointes de promotion du programme « Entrepreneuriat Jeunesse » ou de valorisation de jeunes entrepreneurs ayant bénéficié du programme FIJ et 2^{ème} édition du Voyage d'études et stage sur le programme Envie d'agir.

Des chèques ont été remis aux bénéficiaires au Togo, au Mali, aux Seychelles, au Tchad, au Sénégal, au Niger, au Bénin et un appui financier a été consenti à l'organisation de salons d'exposition-vente et concours nationaux des bénéficiaires du FIJ et organisation du Concours International « Meilleure entreprise » et pour la participation des jeunes promoteurs FIJ au Premier Forum Ouest-Africain de développement des Entreprises Africallia de Ouagadougou.

Un Guide pratique et un plan d'action pour la préparation et l'organisation des concours (national et international) d'excellence FIJ ont été élaborés et une réflexion a été menée pour identifier des idées autour des quelles un partenariat entre CONFEJES et OFQJ pourrait être établi.

Le FIJ a fait l'objet d'une évaluation d'impact. Son évaluation a démontré que d'une part les bénéficiaires des formations et des financements, ont amélioré leur insertion professionnelle avec des retombées positives sur le plan économique et social, d'autre part au niveau des Etats le dispositif joue un rôle de levier pour la mise en place de mécanismes de promotion de l'entrepreneuriat jeune. A ce titre il contribue à la valorisation des jeunes au sein des processus de développement et à une plus grande visibilité de l'action de la CONFEJES.

Objectif stratégique 2.2 : Les associations et les Centres de jeunes ont accru leurs capacités en matière de gestion des infrastructures, de prévention des comportements déviants et de promotion de la citoyenneté et de la culture de la paix.

Les actions menées au regard de cet objectif spécifique sont l'élaboration d'un module de formation; la production d'un guide sur la gestion des centres de jeunes, des infrastructures de jeunesse; des formations de formateurs en gestion des infrastructures de jeunesse, d'associations et de Centres des jeunes en vue de la création de guichets uniques, des formations de formateurs ou d'animateurs polyvalents en animation et en gestion des activités en vue de promouvoir la culture de la paix et la citoyenneté, enfin l'élaboration d'un fascicule pour suivre et évaluer les actions de prévention de la toxicomanie qui complète le manuel du formateur des formateurs en prévention des conduites addictives ou de la toxicomanie; l'élaboration d'un guide sur le volontariat/bénévolat.

Plusieurs autres actions non programmées mais sollicitées par les États et gouvernements membres et les partenaires ont été réalisées. Parmi celles-ci, on citera la formation des formateurs en matière de lutte contre les pratiques addictives, la réunion sur le suivi et l'évaluation dont l'objectif est la conception des outils de suivi évaluation.

Pour les résultats, on mentionnera, l'élaboration et l'édition du guide du volontariat, l'organisation de caravanes de jeunes volontaires, la production d'un fascicule sur le suivi évaluation des actions de prévention et de conduites addictives – Guide pour comprendre et agir ensemble » et l'utilisation d'un nouvel outil de formation « Guide francophone d'éducation de la jeunesse à la citoyenneté et de promotion de culture de la paix » de la CONFEJES; le guide sur le leadership et le manuel sur la gestion des centres de jeunes.

Les actions menées dans ce cadre se résument à la production de guide, de fascicule. Elles sont encore loin de contribuer à l'atteinte de l'objectif stratégique. L'atteinte de cet objectif suppose l'appropriation de ces outils par les premiers destinataires qui sont des formateurs de formateurs et leur démultiplication auprès de leurs bénéficiaires. Cette action relève de la responsabilité des États sur laquelle la CONFEJES n'a d'autre prise que le plaidoyer.

La réalisation d'actions non programmées traduit une demande additionnelle des États. Si elle est l'expression d'une demande spécifique des États, elle n'en constitue pas moins une contrainte supplémentaire pour la CONFEJES

Objectif stratégique 2.3 : Les partenaires mobilisent des ressources pour la promotion de la paix, de la démocratie et des droits humains.

Dans ce cadre, il a été fait, le bilan des expériences réalisées pour mobiliser les partenaires, identifier les activités pertinentes visant la promotion de la paix et de la citoyenneté à travers les activités de Jeunesse et de Sport. Par ailleurs, des événements de masse jeunesse et de loisirs à haute teneur de promotion de la paix et de la citoyenneté, y compris dans les pays en sortie de crise, ont été organisés et des formations d'animateurs polyvalents pour la paix et la citoyenneté ont été consolidées par des formations en entrepreneuriat adaptées au contexte des pays en sortie de crise, avec notamment des modules de techniques de fabrication de matériels sportifs.

Les actions menées ont été également une contribution à la mise en œuvre du programme spécial de solidarité avec Haïti et de conduite d'actions de promotion de la paix dans les États fragiles ou en sortie de crise, ainsi que de la vulgarisation du contenu du guide sur la citoyenneté et le développement du partenariat qui se visualise à travers les actions en synergie avec la Direction des Programmes EPS/Sports et la mise en place de partenariat avec Sport Sans Frontières et la Fondation Jeunesse, Sport et Paix en Afrique.

Ces différentes actions s'inscrivent dans une dynamique de promotion de la paix et de la citoyenneté. Elles sont cependant encore loin de contribuer à l'atteinte de l'objectif stratégique. Elles sont au stade de sensibilisation des partenaires pour la mobilisation des ressources. Elles devront être consolidées

Objectif stratégique 2.4 : De jeunes leaders sont identifiés, organisés en réseaux et leurs capacités de leadership sont renforcées.

Des actions ont été réalisées autour de la thématique de l'émigration clandestine. Celles-ci ont permis de renforcer les capacités d'intervention des jeunes en la matière. Un résultat indirect de cette action a été la création par les jeunes d'un réseau (RIM) sur ce thème.

Des actions ont été menées dans le cadre de la célébration de l'Année internationale de la Jeunesse : une formation au profit des jeunes leaders pour les sensibiliser au thème de la migration irrégulière et la participation de la CONFEJES aux manifestations internationales.

Dans ce cadre, la CONFEJES a participé à l'édition de l'École d'été de la Francophonie (jeunesse et diversité culturelle au service de la paix); à la Rencontre Internationale de CIVICUS sur le thème des valeurs entrepreneuriales, l'auto emploi des jeunes chez les jeunes d'Afrique francophone; au Stage de formation d'animateurs socio sportifs polyvalents en Éducation à la citoyenneté active, à la Démocratie et à la Paix. Ils s'y ajoutent une session de formation des jeunes en entrepreneuriat en Tunisie et

le lancement des festivités marquant le début de l'Année Internationale de la Jeunesse sur le thème : Contribution et rôle de la jeunesse dans le développement économique et social.

Au bout du compte, les actions réalisées par le programme 2 Jeunesse s'inscrivent dans la finalité de la programmation, à des niveaux différents de contribution à l'atteinte de l'objectif stratégique du programme 2 en 2012.

La mise en place de dispositifs pour l'insertion professionnelle et économique des jeunes dans les États et gouvernements membres est avérée en témoignent les résultats de l'évaluation d'impact du FIJ réalisée en 2010 et les différentes sollicitations de certains pays membres pour bénéficier des formations offertes dans le cadre du FIJ.

Cependant cette même action auprès des États fragiles ou en sortie de crise est encore à ses débuts. Il en est de même du traitement de la gestion des infrastructures, de la prévention des comportements déviants, et de promotion de la citoyenneté et de la culture de la paix et d'identification de jeunes leaders, leur organisation en réseaux et le renforcement de leurs capacités de leadership.

▪ Programme III Sport

Effets :

Le programme du secteur sport repose sur une logique d'articulation allant du sport de masse au sport de haut niveau, intégrant la dimension du sport féminin et la pratique sportive pour personnes handicapées.

Il se propose de réaliser les deux effets suivants :

Effet 3.1 La promotion de la solidarité francophone, du français « langue du sport » est renforcée et une recherche scientifique émerge.

Effet 3,2 Les États mettent en place des stratégies favorisant l'amélioration de l'accès, de la qualité et de la gestion du sport.

Pour contribuer à l'atteinte de ces 2 effets, des actions ont été réalisées visant 4 objectifs stratégiques, dont le premier est : la mise en place par les États et gouvernements membres, en partenariat avec les collectivités locales, des dispositifs favorisant le sport de proximité comme moteur de développement et de promotion de la paix ; le second : l'appui à la structuration de l'organisation du sport à la base tout en favorisant le sport féminin et l'accès au sport aux personnes handicapées ; le troisième : le renforcement des dispositifs favorisant l'appui à l'élite des jeunes sportifs en vue de l'accès au sport de haut niveau ; et le quatrième : la mise en place de mesures favorisant l'amélioration de l'environnement des sportifs.

Objectif stratégique 3.1 : Les États et gouvernements membres, en partenariat avec les collectivités locales, mettent en place des dispositifs favorisant le sport de proximité comme moteur de développement et de promotion de la paix.

L'action menée a permis l'élaboration ; d'un Guide de formation en gestion des infrastructures sportives et d'un appui à l'organisation de rencontres sportives de masse de haute teneur de promotion de la paix et de la citoyenneté en synergie avec la Direction de la Jeunesse.

Cette action est encore loin de réaliser l'objectif stratégique. L'atteinte de cet objectif interpelle une multiplicité d'intervenants, les ministères concernés, celui en charge du sport, de la tutelle des collectivités locales, les collectivités locales, le mouvement sportif national. Il s'y ajoute l'état de la

décentralisation et du transfert effectif des compétences et des moyens dans les Etats. Ce sont autant de conditions à réunir pour atteindre cet objectif stratégique, sur lesquelles le programme Sport n'a pas de moyen d'intervention.

Objectif stratégique 3.2 : Appui à la structuration de l'organisation du sport à la base tout en favorisant le sport féminin et l'accès au sport aux personnes handicapées.

Dans ce cadre ont été réalisés : trois stages de perfectionnement des dirigeants sportifs féminins, deux réunions de la Cellule de réflexion sur le sport pour personnes handicapées ; le perfectionnement des encadreurs de structures de sport pour personnes handicapées ; un stage de formation d'entraîneurs de tennis ; la formation d'encadreurs de rugby. Il s'y ajoute l'élaboration en cours d'un guide d'information, d'orientation de pratiques sportives adaptées aux personnes handicapées.

Ces actions ont été confortées par un stage de perfectionnement de dirigeants sportifs féminin et la réunion de la Cellule de réflexion sur le sport pour personnes handicapées.

Les actions menées en faveur s'adressent pour l'instant aux structures d'encadrement du sport féminin et du sport pour personnes handicapées. Elles devront être poursuivies pour atteindre les groupes cibles concernés. Cette consolidation de l'action relève de la responsabilité des Etats pour que soit atteint l'objectif stratégique.

Objectif stratégique 3.3 : Les dispositifs favorisant l'appui à l'élite des jeunes sportifs sont renforcés en vue de l'accès au sport de haut niveau.

Relativement à cet objectif spécifique, les actions réalisées ont permis un appui technique et financier aux fédérations nationales et aux ministères en vue de la détection des jeunes talents espoirs, à l'ouverture officielle du Centre régional d'athlétisme de Lomé (CRAL) et la mise à la disposition des jeunes espoirs sportifs, d'appuis techniques nationaux.

Sur les deux années, **487** jeunes espoirs dont 182 filles soit 38% ont été retenus pour les AT aux pensionnaires des Centres internationaux de haut niveau, 11 Clubs CONFEJES ont été organisés, 42 bourses FFPO ont été attribuées aux pensionnaires des Centres internationaux de haut niveau dont

11 à des femmes et deux Camps d'entraînement préparatoires ont été consacrés :

- aux 6^{ème} Jeux de la Francophonie de Beyrouth regroupant 54 athlètes dont 32 dames. Parmi les 54 athlètes officiellement inscrits au camp, 17 ont obtenu au moins une médaille dont 6 en or, 5 en argent, 6 en bronze. 42 ont participé à une finale et 2 records des jeux ont été battus.
- au championnat d'Afrique d'athlétisme a été organisé à Nairobi. Ce Camp a regroupé 27 participants dont 18 athlètes (12 garçons et 6 filles). Ont été obtenues dans ce cadre, 4 médailles : 1 en or, 2 argent, 1 bronze, 4 athlètes ont battu les records nationaux et 11 ont fait les finales dans leurs disciplines respectives.

Les actions menées par le programme Sport concourent à l'atteinte de l'objectif stratégique de renforcement des dispositifs favorisant l'accès de l'élite des jeunes sportifs au sport de haut niveau. Elles se traduisent par des modifications auprès des principaux bénéficiaires de cet appui.

Objectif stratégique 3.4 : Des mesures favorisant l'amélioration de l'environnement des sportifs sont mises en place.

Sous ce chapitre, des actions ont été conduites relatives à la Réunion de la Commission consultative de lutte contre le dopage a permis de réorienter les actions vers la sensibilisation et la prévention. Des dépliants d'information sur la lutte contre le dopage (10.000) ont élaborés et diffusés. La formation des responsables nationaux à la lutte contre le dopage s'est faite en collaboration avec l'Agence Mondiale Antidopage (AMA) a permis à 33 Etats membres de ratifier la Convention internationale de l'UNESCO et à l'ensemble des Etats de créer des Organisations nationales de lutte contre le dopage (ORAD) dont la presque totalité est regroupée en Organisations régionales Antidopage (ONAD).

Ainsi les différentes mesures visées par cet objectif stratégique ont été mises en place. L'implication des partenaires internationaux et nationaux démontre l'efficacité des campagnes de sensibilisation et l'atteinte de cet objectif.

Ainsi, concernant le programme 3 Sport, les actions réalisées contribuent différemment à l'atteinte de l'objectif stratégique.

Le renforcement des dispositifs favorisant l'appui à l'élite des jeunes sportifs en vue de l'accès au sport de haut niveau est une réalité porteuse de résultats observables en termes de médailles obtenues, de records battus et

d'atteinte de minima. Il en est de même des mesures favorisant l'amélioration de l'environnement des sportifs.

Cependant, le partenariat avec les collectivités locales, la structuration du sport à la base, la prise en charge du sport féminin et des personnes handicapées, ainsi que l'environnement du sportif ne sont encore pas une réalité et demanderont beaucoup plus de mobilisation d'énergies et de ressources.

▪ **En matière de Genre**

Le résultat attendu est la participation des femmes aux activités de la CONFEJES s'élève à 50% en 2012 et le nombre de cadres féminins dans les Ministères de la Jeunesse et des Sports augmente de 10% d'ici 2012.

Les actions menées à ce niveau ont visé le renforcement des relais de la CONFEJES dans les pays, l'identification de leurs besoins, le renforcement de leurs capacités, la connaissance de la participation des femmes aux activités de la CONFEJES et la situation du personnel cadre féminin dans les ministères de la jeunesse et des sports.

En termes de résultats, on notera que :

Le nombre des déléguées nationales du GCTF est passé de 21 États en 2005 à 28 en 2009 ayant au moins une déléguée nationale. Parmi les 36 déléguées nationales, 12 occupent une fonction de Directrice de programme et 11 des fonctions de conseil.

Les besoins des déléguées nationales et coordonnatrices régionales ont été identifiés en matière d'appui en communication, formation en gestion incluant la GAR, élaboration de plans stratégiques sur le genre.

Le Guide méthodologique d'élaboration d'un plan national de l'égalité entre les femmes et les hommes a été validé et une enquête sur la situation du personnel cadre féminin dans les ministères de la jeunesse et des sports permet de disposer d'une situation de référence et un moyen de suivi de son évolution.

Relativement à l'axe égalité entre les femmes et les hommes, le niveau d'atteinte des résultats en fin de programmation nécessitera un fort plaidoyer auprès des États pour l'opérationnalité du GCTF, l'accroissement

de la participation des femmes aux activités de la CONFEJES et l'amélioration de leur positionnement au sein du processus décisionnel.

Il est vraisemblable que ce résultat ne sera pas atteint. Sa formulation ne s'est pas appuyée sur une analyse suffisante de risques et encore moins sur une stratégie de mitigation des risques. Pour être rendu à 50% en 2012, il faudrait une augmentation moyenne de 3% l'an qui serait due à l'action conjuguée de la CONFEJES et des États qui en définitive proposent les participants aux activités de l'Institution. Un plaidoyer permanent s'impose pour accroître la participation féminine aux activités de la CONFEJES.

TROISIÈME PARTIE : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS POUR LA PROGRAMMATION 2011-2012

3.1 – Niveau d'atteinte des résultats par programme

Il ressort de l'analyse des actions réalisées pour l'atteinte des objectifs stratégiques retenus pour les différents programmes sectoriels, que la mise en œuvre de la programmation 2009-2012 présente des résultats différenciés

Par rapport au Programme1, la CONFEJES a amorcé son renouveau, développé un cadre de synergies d'actions avec ses partenaires, gagné en visibilité, renforcé les capacités d'action des ministères et engagé les instituts nationaux de formation dans la voie de l'universitarisation.

La pertinence de son action en termes d'atteinte des résultats stratégiques du programme1 sera fonction de la concrétisation en programmes ou actions des partenariats et ententes signés, de la volonté des Etats de démultiplier les connaissances acquises et d'accompagner la modernisation des instituts nationaux de formation.

Relativement au programme 2, la mise en place de dispositifs pour l'insertion professionnelle et économique des jeunes dans les États et gouvernements membres est avérée en témoignent les résultats de l'évaluation d'impact du FIJ réalisée en 2010 et les différentes sollicitations de certains pays membres pour bénéficier des formations offertes dans le cadre du FIJ.

Cependant cette même action auprès des États fragiles ou en sortie de crise est encore à ses débuts. Il en est de même du traitement de la gestion des infrastructures, de la prévention des comportements déviants, et de promotion de la citoyenneté et de la culture de la paix et d'identification de jeunes leaders, leur organisation en réseaux et le renforcement de leurs capacités de leadership.

Concernant le programme 3 Sport, le renforcement des dispositifs favorisant l'appui à l'élite des jeunes sportifs en vue de l'accès au sport de haut niveau est une réalité porteuse de résultats observables en termes de médailles obtenues, de records battus et d'atteinte de minima. Il en est de même des mesures favorisant l'amélioration de l'environnement des sportifs.

Cependant, le partenariat avec les collectivités locales, la structuration du sport à la base, la prise en charge du sport féminin et des personnes handicapées, ainsi que l'environnement du sportif ne sont encore pas une

réalité et demanderont beaucoup plus de mobilisation d'énergies et de ressources.

Relativement à l'axe égalité entre les femmes et les hommes, le niveau d'atteinte des résultats en fin de programmation nécessitera un fort plaidoyer auprès des États pour l'opérationnalité du GCTF, l'accroissement de la participation des femmes aux activités de la CONFEJES et l'amélioration de leur positionnement au sein du processus décisionnel.

Ce différentiel de résultats ou de contribution à l'atteinte des objectifs stratégiques tient pour partie à la maîtrise par la CONFEJES des différents processus. On observe une bonne contribution à l'atteinte de l'objectif stratégique quand l'Institution en a l'initiative et conduit le processus. C'est notamment le cas avec le FIJ, l'appui à l'élite sportive, et dans une moindre mesure, les synergies avec d'autres partenaires et la modernisation des instituts nationaux de formation.

A contrario, si la conduite des opérations est laissée à l'initiative des partenaires, la contribution à l'atteinte des objectifs stratégiques est moindre. Un exemple illustratif à ce propos est un des résultats attendu du programme SPORT : les Etats et gouvernements membres, en partenariat avec les collectivités locales, mettent en place des dispositifs favorisant le sport de proximité comme moteur de développement et de promotion de la paix.

L'autre exemple qui peut être cité est l'augmentation de 10% du personnel cadre féminin dans les Ministères Jeunesse et sport et l'atteinte de 50% de femmes participants aux activités de la CONFEJES. Si la responsabilité des 50% est partagée entre la CONFEJES et les Etats membres, les 10% d'augmentation échappent totalement à son contrôle et dépendent du pouvoir souverain des Etats.

Ce niveau d'atteinte des résultats s'explique par des points forts capitalisés par la CONFEJES et des contraintes qui entravent l'action de l'Institution.

3.2 – Les Points forts

Au titre des points forts capitalisés par la CONFEJES. On peut repérer :

Outre l'approche GAR adoptée, la démarche programmatique retenue a su tirer parti des complémentarités et des synergies entre les différents programmes. Les complémentarités entre les actions des deux principaux programmes ont été assurées par des actions conjointes. Les synergies ont été opérées sur les actions stratégiques du secrétariat général dont certaines ont été réalisées par les 3 autres programmes chacun dans son secteur, jeunesse, sport, égalité entre hommes et femmes.

- La disponibilité d'un personnel motivé recruté sur la base de critères de compétence qui a internalisé dans une certaine mesure, la culture de résultats.
- Le développement de stratégies pour compenser la diminution des ressources. Ces stratégies se sont traduites par le resserrement des calendriers d'exécution des actions pour un programme donné ou la réalisation d'actions conjointes. Ces stratégies ont été confortées par l'implication de certains Etats qui ont pris en charge certaines dépenses afférentes aux actions à mener, preuve de l'intérêt que ces Etats accordent aux actions en question.
- L'élaboration et l'utilisation d'outils de gestion interne de la mise en œuvre de la programmation, lesquels outils permettent un suivi du niveau des mesures prises par le Secrétariat général de la CONFEJES, à l'exemple du tableau de suivi des activités du Secrétariat général de la CONFEJES.
- L'action diplomatique du Secrétariat général qui a su impliquer l'Institution dans les actions menées par les principaux partenaires de la CONFEJES et susciter des demandes de collaboration dans des domaines où la CONFEJES se positionne en tant que partenaire de plus en plus incontournable (Entrepreneuriat jeune, préparation olympique).

3.3 Les Principales Contraintes

La mise en œuvre de la programmation aurait produit plus de résultats, si des contraintes n'avaient pas entravé l'action de l'Institution. Ces contraintes sont liées à des aspects financiers, des aspects organisationnels, à la gestion des agendas des responsables sectoriels, aux insuffisances en matière de suivi, aux capacités limitées d'action de ses relais et la non prise en compte suffisante du principal référent de la programmation 2009-2012, que constitue le cadre logique.

Les contraintes financières sont repérables à 3 niveaux. D'abord au niveau du budget annuel qui est diminution par rapport aux prévisions, ensuite au niveau des contributions statutaires des Etats membres et des préalables à la mobilisation des financements dans le cadre du FIJ, enfin au niveau de l'exécution des actions où le non respect des calendriers, induit des dépenses supérieures à celles qui étaient prévues.

Concernant les aspects organisationnels, la gestion des programmes confiée aux Directeurs de programmes a le mérite de les responsabiliser. Cependant ce choix n'est sans poser des problèmes de coordination. En l'absence d'une entité de coordination de la gestion de l'ensemble de la programmation, celle-ci est assurée par le Secrétaire général pour les aspects d'opportunité de la décision et de l'exécution financière par la DAF en relation avec les responsables de programmes.

Il en résulte que des 5 mécanismes de coordination connus qui sont l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des produits, des procédures et des qualifications, il n'est fait usage que de la supervision directe entre le Secrétaire général et les différents responsables d'une part et d'autre part de l'ajustement mutuel entre les responsables de programme, les conseillers techniques chargés également de programme et les autres entités de la structure. Des réunions sont certes régulièrement tenues à l'initiative du Secrétaire général. Celles-ci pallient l'absence de la standardisation des procédures, mais ne sauraient remplacer ce mécanisme.

Le Secrétariat général est doté d'un personnel réduit. Sa programmation est adoptée au cours ou à la fin du premier trimestre. Il en résulte qu'il dispose de tout au plus de 8 mois dans l'année pour mettre en œuvre un programme annuel. Il arrive que tous les responsables de programmes soient en même temps absents du siège, chacun dans un pays donné à exécuter une action, en raison de la multiplicité des actions. Cette absence entraîne une forte pression sur les secrétaires, les services financiers et le Secrétaire général qui, en l'absence des responsables concernés répondent aux diverses sollicitations.

Une des contraintes lourdes rappelées par les évaluations antérieures est la faiblesse du mécanisme de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre de la programmation. Pourtant le cadre logique de la programmation 2009-2012 est assorti d'un dispositif qui est le cadre de suivi des résultats appelé également le cadre de rendement. Ce cadre de rendement rappelle pour chaque résultat, les indicateurs et pour les indicateurs, les sources de vérification (rapport d'activités, rapport annuel etc.), les méthodes de collecte

(questionnaire, fiche d'évaluation), les responsables de la collecte des données et la fréquence de celle-ci.

L'Institution a initié par ailleurs une opération tournée vers la production d'outils destinés au suivi et des formations en matière de suivi évaluation dans la suite de celles de sensibilisation à la GAR. La CONFEJES devrait au bout de ce processus, disposer d'un mécanisme de suivi-évaluation. Ce sera un des défis des deux prochaines années.

L'opérationnalité du mécanisme d'action de suivi-évaluation sera fonction de la capacité d'action des correspondants de la CONFEJES et des synergies de leurs actions. A ce sujet, la plupart des correspondants nationaux, des coordonnateurs du FIJ et des déléguées nationales du GTCF restent dépourvus de moyens minimum de travail, ne sont suffisamment impliqués dans le processus décisionnel et ne coordonnent pas leurs actions avec les autres correspondants de la CONFEJES.

La dernière contrainte relevée est la non prise en compte des indicateurs retenus dans le cadre logique dans la production des rapports, ce qui rend difficile l'exploitation de ces rapports sous l'angle du niveau d'atteinte des résultats, difficulté aggravée par l'absence de situation de référence et de valeurs cibles permettant d'apprécier les résultats escomptés.

3.4 – Les leçons apprises

De l'examen des points forts et des contraintes, on retiendra cinq leçons essentielles :

- ✓ L'équipe du Secrétariat général a une perception claire de la chaîne des résultats et ses différentes articulations logiques : Impact, Effet, Produit. L'appropriation des moyens de vérification de l'atteinte de ces niveaux de résultats reste à améliorer. L'appropriation de la logique horizontale qui précise les indicateurs rattachés aux résultats, les sources de vérification et l'analyse des risques sera essentielle pour la mise en œuvre de la suite du programme.

- ✓ L'action de la CONFEJES étant essentiellement tournée vers les produits livrés, elle est limitée par le niveau d'implication des bénéficiaires de son action, du fait du partage des responsabilités. Une non implication ou une implication insuffisante de ceux-ci entravent l'action.

- ✓ L'absence de valeurs de référence et de valeurs cibles lors de la formulation des résultats constitue un handicap majeur pour la conduite des évaluations.

- ✓ Les décisions ministérielles non accompagnées d'instructions fortes au niveau des pays ne garantissent pas leur application. Cette situation explique la faible réactivité des pays aux sollicitations de la CONFEJES.

- ✓ Une plus grande implication des Etats est rendue possible par l'engouement suscité par certains programmes. C'est notamment le cas des formations dispensées dans le cadre du FIJ, qui a fait l'objet de réalisation des actions qui n'étaient pas programmées.

- ✓ L'élaboration de guides est une alternative aux actions de formation des formateurs en cas de contraintes de ressources, ce qui n'est pas sans poser le problème de leur appropriation et de leur démultiplication.

3.5- Les Conclusions et Recommandations

Sur la base des leçons apprises, des conclusions sont tirées et des recommandations formulées à l'endroit de la CONFEJES et de ses Etats membres :

3.5.1 - Les Conclusions

L'évaluation à mis parcours fait le constat d'une diminution des moyens financiers mis à disposition de la CONFEJES, du nombre d'actions réalisées et du nombre de participants aux activités organisées par l'Institution.

Il faut cependant souligner le taux élevé de réalisation des actions programmées sur la période pour lesquels les montants financiers engagés ont été alloués principalement aux secteurs sport et jeunesse et particulièrement aux actions d'appui et de formation.

Cette allocation des ressources est en cohérence avec les différents référents de l'Institution et avec la commande ministérielle.

Des produits tels que l'appui à l'élite sportive, le FIJ auxquels s'ajoutent ceux relatifs au rayonnement de la CONFEJES et la modernisation des instituts nationaux de formation ont atteint les résultats attendus à mi parcours et devront être consolidés pour l'atteinte des résultats de 2012

Des changements notables ont été observés pour certains produits qui n'ont pas encore atteint les résultats escomptés à mi parcours. Un intérêt particulier de l'Institution leur permettrait de faire de réels progrès vers l'atteinte des résultats de 2012. Il s'agit principalement de la modernisation de l'Institution et du développement du partenariat et des autres produits livrés par l'Institution.

Ce niveau de résultats s'est appuyé sur des stratégies visant à compenser les principales contraintes dont la plus lourde est la limitation de ressources.

Les résultats observés sont cohérents avec l'utilisation des ressources par les deux principaux programmes sport et jeunesse. Ces deux programmes comme nous l'avons observé mobilisent les montants les plus importants destinés de façon prévalente aux actions d'appui pour le programme sport et aux actions de formation pour le programme Jeunesse.

Ces résultats traduisent également l'application par l'Institution des décisions ministérielles pour les aspects dont elle a une maîtrise relative, c'est notamment le cas de la Déclaration de Praia relative à la formation des cadres, de la décision du Bureau de Nouakchott relative à la GAR et de Marrakech concernant la solidarité avec Haïti.

Ils sont par ailleurs conformes aux missions définies dans le Cadre stratégique décennal de la francophonie et relatives à la promotion de la langue française et la diversité culturelle et linguistique, la promotion de la paix, la démocratie et les droits de l'homme, l'appui à l'éducation, la formation, l'enseignement supérieur et la recherche ainsi que le développement de la coopération au service du développement durable et de la solidarité

3.5.2 – Recommandations

Il est formulé dans ce cadre 7 recommandations à l'endroit de la CONFEJES, des Etats membres et des partenaires

- ▶ **Recommandation n°1** : Sur le plan de l'organisation, les propositions émises par l'étude sur la réorganisation du Secrétariat général et relative à la Cellule de suivi-évaluation ou tout au moins sur la présence au sein de l'équipe du secrétariat d'un spécialiste de planification et suivi évaluation et le recrutement de 2 chargés de programmes qui seraient les assistants des Directeurs de programmes doivent être considérées.

La mise en place de la cellule pourra accompagner les efforts consentis par l'Institution pour mettre en place un mécanisme de suivi-évaluation de la programmation. Elle permettra par ailleurs de veiller à l'identification des valeurs de référence et des valeurs cibles pour les actions réalisées et de faire usage des indicateurs retenus par le cadre logique.

- ▶ **Recommandation n°2** : L'amélioration de l'action de l'Institution nécessitera un recentrage sur les domaines pour lesquels la CONFEJES a l'initiative de l'opération et la maîtrise du processus. Il sera nécessaire de revoir la programmation
- ▶ **Recommandation n°3** : Pour éviter que tous les responsables de programmes soient en même temps absents du siège, il est souhaitable que la gestion des calendriers de missions assure en permanence, la présence au siège d'un Conseiller et un Directeur ou Directeur adjoint de programme de manière à desserrer la pression qui s'exerce sur le secrétariat et les services financiers.
- ▶ **Recommandation n°4**: L'évaluation d'impact de l'appui à l'élite des jeunes sportifs pourrait être envisagée au cours des deux prochaines années. Cette évaluation permettra à l'exemple de celle menée pour le FIJ, d'évaluer son impact auprès des principaux bénéficiaires.
- ▶ **Recommandation n°5** : À défaut de conduire des analyses de situation pour connaître les situations et valeurs de référence, il est suggéré de considérer les niveaux d'atteinte des résultats en 2010 comme des valeurs de référence et se fixer des valeurs cibles de façon la plus SMART possible, pour se donner les moyens de mesurer leur niveau d'atteinte en 2012.

- ▶ **Recommandation n°6:** Les États et gouvernements membres devront s'impliquer d'avantage dans la mise en œuvre des décisions de leur Institution commune, par le respect de leurs engagements statutaires, la valorisation des relais de la CONFEJES et une réaction plus diligente de leurs services, aux sollicitations du Secrétariat général dans le cadre de la mise en œuvre des actions arrêtées par la programmation.

- ▶ **Recommandation n°7 :** La diminution des moyens budgétaires mis à la disposition de l'Institution pourrait compromettre l'atteinte des résultats escomptés à la fin de la programmation et cela au détriment des principaux bénéficiaires de l'action de la CONFEJES, à l'heure où les publics cibles de son action retiennent l'attention de la communauté internationale. Il est souhaitable que le niveau d'effort soit maintenu sinon renforcé à hauteur des estimations de la programmation quadriennale

Annexes

Termes de référence de l'évaluation à mi parcours de la programmation quadriennale 2009–2012

Introduction

La CONFEJES entreprend l'évaluation à mi parcours de sa programmation quadriennale 2009 – 2012. Le présent document précise les termes de référence de cette évaluation.

Il rappelle le contexte de l'évaluation et ses objectifs (i), précise les résultats attendus (ii) et la méthodologie de sa conduite (III).

I. Le Contexte et les objectifs

La CONFEJES met en œuvre depuis 2009, sa programmation quadriennale 2009–2012, adoptée en 2009. Cette programmation a été élaborée selon l'approche GAR conformément à la décision du Bureau de février 2008, à Nouakchott de s'approprier cette approche de planification et de gestion de sa programmation.

Cette programmation s'appuie sur les orientations stratégiques visant, l'arrimage de l'action de l'Institution avec les missions de la Francophonie, les réponses aux attentes exprimées par les États et gouvernement membres, le resserrement de la programmation, la concentration sur les projets phares (FIJ, bourses FFPO, bourses PCFC, etc.), la prise en compte de l'évolution des domaines Jeunesse, Sport et Loisir et celle de la décentralisation en marche dans de nombreux pays.

Elle est articulée en 3 programmes ; dont deux programmes principaux (Programme Jeunesse et Programme Sport), un troisième Programme « Actions stratégiques du Secrétariat Général » et un axe transversal à savoir, l'Égalité entre les femmes et les hommes.

Ces programmes se proposent de réaliser une finalité qui à plus long terme est : La Jeunesse et le Sport constituent des secteurs valorisés par les États et gouvernements membres comme vecteurs de développement national, de promotion de la Francophonie et d'atteinte des OMD.

Pour ce faire, les programmes s'inscrivent dans une finalité (ou impact) qui se lit comme il suit : La jeunesse et les sports des États et gouvernements membres de la CONFEJES contribuent activement à la promotion du français, au développement socio-économique des États et gouvernements membres, à la mobilisation sociale, à la promotion des droits humains et à la consolidation de la paix.

Cette finalité (ou impact) de la programmation est déclinée pour chaque programme en objectifs stratégiques. En vue d'atteindre ces objectifs stratégiques, des résultats intermédiaires (ou effets) ont été identifiés en lien avec les objectifs visés par les programmes incluant l'égalité entre les femmes et les hommes dans tous les programmes et ont fait l'objet d'une analyse de risques. Un système de suivi-évaluation de la programmation a été proposé.

Ces résultats intermédiaires ou effets ont été traduits pour les années 2009 et 2010 en actions qui ont fait l'objet chacune d'une fiche descriptive précisant l'objectif de l'action, les résultats attendus, les indicateurs, le public cible, l'expertise éventuelle à mobiliser, sa localisation, la date et le budget prévisionnel.

Après deux années de mise en œuvre de ces actions par les différents responsables de programmes, l'évaluation à mi-parcours, action Inscrite sous le Programme 1 : actions stratégiques du Secrétariat général de la CONFEJES (n°37) vise un double objectif :

- Vérifier le niveau d'atteinte des résultats devant contribuer à réaliser la finalité de la programmation en 2012 ;

- Identifier les leçons apprises de manière à améliorer la mise en œuvre de la seconde période de la programmation.

II. Les résultats

En termes de résultats, il s'agit sur le plan quantitatif, de mesurer :

- Le taux d'exécution des actions inscrites dans la programmation pour les 2ans (2009 et 2010)
- Le taux d'exécution des actions par programme sur les 2 ans
- Le niveau d'atteinte des objectifs stratégiques de la programmation après deux ans de mise en œuvre
- Les effets des actions sur les principaux bénéficiaires par programme
- L'efficience dans l'utilisation du budget des différents programmes
- Il s'agit également sur le plan qualitatif :
 - D'interroger à mi parcours, la contribution des programmes à l'atteinte de la finalité de la programmation 2009-2012
 - D'analyser les points forts et les principales contraintes liées à la mise en œuvre de la programmation

- De formuler des recommandations à partir des leçons tirées, pour la mise en œuvre de la seconde partie de la programmation quadriennale

III. Méthodologie

Une analyse diagnostic sera produite sur la base de l'étude des actions programmées par rapport à celles réalisées, de l'examen des bilans d'exécution élaborés par les responsables de programme sous l'angle de la réalisation des actions programmées, c'est-à-dire des produits livrés par l'Institution et leurs résultats observés en termes d'effets sur les principaux bénéficiaires.

L'analyse utilisera à cet effet, les indicateurs retenus dans le cadre logique de la CONFEJES

Elle s'appuie également sur des entretiens avec les responsables de programmes pour interroger leurs attentes, leurs appréciations des modalités de la mise en œuvre de la programmation, les changements observés, les difficultés rencontrées et les stratégies adoptées pour réduire les contraintes liées à l'exécution de la programmation.

1. Quelles sont vos attentes par rapport à cette évaluation

2. Quels sont les taux de réalisation des actions inscrites en :
2009,
2010,
2009-2010.

3. Voulez-vous distinguer les différentes actions que vous avez réalisées, par nature d'action

4. Si on devait calculer le taux d'exécution selon la nature de l'action où trouverait-t-on le taux le plus élevé et le taux le plus faible. Avez-vous des actions phares

5. Quelles sont les actions, s'il en existe, qui n'ont pas été réalisées

6. Quelles explications pouvez-vous donner
 - l'opportunité de l'action
 - la préparation de l'action,
 - le niveau d'implication des partenaires,

- le cout, (restrictions budgétaires)
- la durée etc.

7. Au delà de la réalisation des actions, la CONFES vise les changements observés auprès des principaux bénéficiaires. Dans votre bilan quels changements peut-on observer au niveau des produits et éventuellement des effets

8. Dans quelle mesure ces résultats contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques de votre programme

9. Voulez vous décrire les principales étapes de la mise en œuvre de votre programme sectoriel

10. Comment avez-vous assuré le suivi de l'exécution de votre programme sectoriel

11. Quelles sont les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de votre programme sectoriel

12. Quelles recommandations feriez-vous pour la seconde période 2011-2012

CADRE LOGIQUE CONFEJES 2009–2012

La Jeunesse et le Sport constituent des secteurs valorisés par les États membres comme vecteurs de développement national, de promotion de la Francophonie et d'atteinte des OMD.

Format paysage

RÉSUMÉ NARRATIF	RESULTATS	INDICATEURS	HYPOTHESES ET RISQUES
	IMPACT		
1. Appuyer les États et gouvernements membres de la CONFEJES à faire du secteur Jeunesse un moteur de développement socio-économique et de promotion des droits humains et de la paix.	1. Les jeunes des États et gouvernements membres de la CONFEJES contribuent activement à la promotion du français, au développement socio-économique de leur pays, à la mobilisation sociale, à la promotion des droits humains et à la consolidation de la paix.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'États membres qui ont mis en place des conseils nationaux de jeunes (G+F). • Nombre d'États membres qui ont associé les jeunes (G+F) dans les instances de prise de décision au niveau national, régional et local. • Nombre des États membres qui ont associé les jeunes (G+F) dans la mise en œuvre des politiques nationales. 	La mise en œuvre des politiques nationales en matière de JSL est effective et tous les acteurs sont impliqués activement.

RÉSUMÉ NARRATIF	RESULTATS	INDICATEURS	HYPOTHESES ET RISQUES
Appuyer les États et gouvernements membres de la CONFEJES à faire du secteur Sport un outil de mobilisation sociale et de promotion de la langue française et de rayonnement international.	2. Le sport contribue activement à la mobilisation sociale, à la promotion de la langue française, à la consolidation de la paix et au rayonnement international des États membres.	<ul style="list-style-type: none"> • Degré de prise en compte du français dans les événements sportifs et forums internationaux. • Nombre de médailles obtenues par les athlètes francophones dans les compétitions internationales. • Nombre d'événements sportifs organisés dans les pays membres avec l'appui de la CONFEJES favorisant la mobilisation sociale, la promotion des DH et la consolidation de la paix. 	
	EFFETS		

RÉSUMÉ NARRATIF	RESULTATS	INDICATEURS	HYPOTHESES ET RISQUES
<p>1. Axe stratégique</p> <p>Assurer le rayonnement de la CONFEJES au sein de la Francophonie et auprès des autres partenaires clés.</p>	<p>1. Axe stratégique</p> <p>Le rayonnement de la CONFEJES au sein de la Francophonie et auprès des autres partenaires clés assure la prise en compte de la jeunesse et des sports dans les engagements nationaux et internationaux.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'actions ou d'événements réalisés en partenariat avec des organisations de la Francophonie • Nombre d'actions ou d'événements réalisés en partenariat avec des organisations de la Francophonie 	<p>Les engagements pris dans le cadre de la Déclaration de Paris (2005) dont l'alignement et l'harmonisation sont respectés par les partenaires</p>
<p>2. Axe Jeunesse</p> <p>Valoriser le potentiel Jeunesse au sein des processus de développement des États et gouvernements membres de la CONFEJES.</p>	<p>2. Axe Jeunesse</p> <p>Les États valorisent le potentiel Jeunesse au sein des processus de développement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau d'implication des jeunes (G +F) des pays membres dans les instances de prise de décision au niveau national, régional et local. • Niveau d'implication des jeunes (G +F) dans la mise en œuvre des politiques nationales. 	<p>Il existe une réelle volonté politique de valoriser le potentiel jeune qui est perçue comme une solution au développement</p>

RÉSUMÉ NARRATIF	RESULTATS	INDICATEURS	HYPOTHESES ET RISQUES
<p>3. Axe Sport</p> <p>Promouvoir la solidarité francophone, le français « langue du sport » et la recherche scientifique francophone.</p>	<p>3. Axe Sport</p> <p>Effet 1 : La promotion de la solidarité francophone, du français « langue du sport » est renforcée et une recherche scientifique francophone émerge.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nature des actions de promotion et d'accompagnement des Jeux de la Francophonie. • Nature des actions de soutien à l'usage du français aux JO • Nature des actions de suivi du Forum des élus francophones du mouvement sportif • Nombre de documents pédagogiques et techniques sportifs publiés et diffusés. • Nature des actions de partenariat favorisant la recherche scientifique. 	<p>L'accès à l'information sportive en français est facilité</p> <p>Un effort de numérisation de l'information sportive est réalisé</p> <p>Une fonction de veille est assurée par les plus hautes autorités de la Francophonie quant à l'utilisation du français dans les événements sportifs mondiaux</p>

RÉSUMÉ NARRATIF	RESULTATS	INDICATEURS	HYPOTHESES ET RISQUES
Améliorer l'accès, la qualité et la gestion du sport (allant du sport de proximité jusqu'au sport de haut niveau)	Effet 2 : Les États ont mis en œuvre les stratégies favorisant l'amélioration de l'accès, de la qualité et de la gestion du sport (allant du sport de proximité jusqu'au sport de haut niveau)	<ul style="list-style-type: none"> • Nature des stratégies favorisant l'accessibilité mises en place • Nature des stratégies favorisant l'amélioration de la qualité mises en place (encadrement) • Nature des mesures favorisant l'amélioration de la gestion mises en place (formation des gestionnaires de centres) 	<p>Les stratégies sont cohérentes et articulées</p> <p>Les infrastructures sont équitablement réparties et la promotion est basée sur le mérite</p>

RÉSUMÉ NARRATIF	RESULTATS	INDICATEURS	HYPOTHESES ET RISQUES
<p>4. Axe égalité femmes-hommes</p> <p>Favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes dans les domaines de la JSL</p>	<p>4. Axe égalité femmes-hommes</p> <p>La CONFEJES et les États membres ont mis en œuvre des stratégies favorisant l'égalité entre les femmes et les hommes dans les domaines de la JSL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de participation et niveau de responsabilité des femmes et des hommes au sein du Secrétariat Général, des relais institutionnels de la CONFEJES et des États membres • Taux de participation des femmes et des hommes dans les actions de la CONFEJES • Degré de mise en œuvre du principe d'égalité femmes-hommes dans les politiques nationales • Renforcement et reconnaissance du rôle du GTCF au niveau national 	<p>Volonté politique traduite par des mesures concrètes en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes.</p> <p>Des mesures incitatives favorisant l'égalité entre les femmes et les hommes sont mises en place au sein du mouvement sportif et des mouvements de jeunesse.</p>
	PRODUITS		
	1. Axe stratégique		

RÉSUMÉ NARRATIF	RESULTATS	INDICATEURS	HYPOTHESES ET RISQUES
Favoriser la synergie dans le secteur de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs.	1.1 Des actions stratégiques de la CONFEJES auprès des États membres, des institutions de la Francophonie et d'autres institutions internationales favorisent une synergie dans le secteur de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de pays membres impliqués dans les actions de la CONFEJES. • Nombre et nature des ententes de partenariats avec les institutions de la Francophonie • Nombre et nature des ententes de partenariats avec des institutions internationales en matière de JSL • Nature de la contribution de la CONFEJES dans les réunions et fora internationaux en matière de JSL • Nombre et types d'actions réalisées en synergie avec d'autres partenaires. 	Les conventions de partenariat sont établies et mises en œuvre effectivement

RÉSUMÉ NARRATIF	RESULTATS	INDICATEURS	HYPOTHESES ET RISQUES
Appuyer l'élaboration, l'adoption et la mise en œuvre des politiques nationales en matière de JLS	1.2 Les États membres ont élaboré, adopté et mis en œuvre leurs politiques JLS	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'États qui ont élaboré leur politique JLS • Nombre d'États qui ont adopté leur politique JLS • Nombre d'États qui ont mis en œuvre leur politique JLS 	
Appuyer l'adoption du système LMD par les instituts de formation des cadres JSL	1.3 Les instituts de formation des cadres JSL ont adopté le système LMD et offrent des programmes adaptés aux besoins des États membres	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'instituts qui ont adopté le système LMD • Nombre d'instituts dotés d'un plan d'établissement en harmonie avec les politiques nationales. • Nombre de diplômés (H+F) par discipline 	La collaboration entre les différentes tutelles : Ministère Jeunesse et Sport, Ministère de l'Emploi, Ministère en Charge de l'Enseignement Supérieur est effective

RÉSUMÉ NARRATIF	RESULTATS	INDICATEURS	HYPOTHESES ET RISQUES
Moderniser le fonctionnement de la CONFEJES	1.4 La CONFEJES a modernisé son fonctionnement en vue d'accroître son efficacité, son efficience et son rayonnement	<ul style="list-style-type: none"> • Nature des outils de communication développés (site Web, portail, etc. • Degré d'intégration de la GAR dans les outils de planification (fiches projets), suivi et évaluation des projets et du programme de la CONFEJES. • Mesures prises pour la réorganisation du Secrétariat General. 	L'appropriation des nouveaux outils par les partenaires institutionnels et les partenaires techniques et financiers de la CONFEJES
2. Axe Jeunesse	2. Axe Jeunesse		

RÉSUMÉ NARRATIF	RESULTATS	INDICATEURS	HYPOTHESES ET RISQUES
Favoriser l'insertion professionnelle et économique des jeunes dans les États membres et notamment dans les États fragiles	2.1 Des dispositifs (Fonds FIJ et autres) sont mis en œuvre pour l'insertion professionnelle et économique des jeunes dans les États membres et notamment dans les États fragiles	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre et nature des projets (FIJ et autres) approuvés et mis en œuvre par pays. • Nombre et sexe des bénéficiaires du FIJ • Qualité de l'encadrement apporté aux bénéficiaires du FIJ (coordonnateurs et encadreurs) • Nature des mesures d'accompagnement (salons, etc.). 	<p>La volonté politique des États membres à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • tenir les engagements pris dans les cadres des politiques nationales • l'endroit de la CONFES (contributions à la CONFES) • à la mobilisation de ressources financières auprès de partenaires.

RÉSUMÉ NARRATIF	RESULTATS	INDICATEURS	HYPOTHESES ET RISQUES
Accroître les capacités des associations et des centres de jeune en matière de gestion des infrastructures, de prévention des comportements déviants et de promotion de la citoyenneté et de la paix.	2.2 Les associations et les centres de jeunes ont accru leurs capacités en matière de gestion des infrastructures, de prévention des comportements déviants et de promotion de la citoyenneté et de la paix.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre et nature des formations des cadres des associations et des membres des centres de jeunes. • Nombre et nature des appuis aux projets des associations et des centres (organisation d'événements, etc) • Nombre et sexe (G+F) des bénéficiaires des formations et des projets. 	Le potentiel des jeunes en tant qu'agents de changement est reconnu et utilisé au niveau des collectivités territoriales pour l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de développement.
Mobiliser des ressources pour la promotion de la paix, de démocratie et des droits humains.	2.3 Les partenaires mobilisent des ressources pour la promotion de la paix, de démocratie et des droits humains.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de partenaires qui ont mis en œuvre des projets PDDH. • Nature et nombre des activités de promotion PDDH réalisées. • Nombre et sexe des bénéficiaires par pays. 	Une coopération interministérielle est active.

RÉSUMÉ NARRATIF	RESULTATS	INDICATEURS	HYPOTHESES ET RISQUES
Identifier des jeunes leaders, appuyer la création de réseaux et renforcer leurs capacités de leadership.	2.4 Des jeunes leaders sont identifiés, sont organisés en réseau et leurs capacités de leadership sont renforcées.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de jeunes leaders (G+F) identifiés par pays. • Types d'appuis apportés aux réseaux thématiques. • Nombre et nature des formations reçues. 	
3. Axe Sport	3. Axe Sport		
Mettre en place des dispositifs favorisant le sport de proximité comme moteur de développement et de promotion de la paix	3.1 Les États en partenariat avec les collectivités territoriales mettent en place des dispositifs favorisant le sport de proximité comme moteur de développement et de promotion de la paix.	<ul style="list-style-type: none"> • Nature des actions de partenariats pour la mise en œuvre d'actions sportives en faveur de la consolidation de la paix. • Nombre des pays ayant bénéficié des actions. 	Les États membres associent et travaillent en étroite collaboration avec les collectivités territoriales dans la mise en œuvre de la politique nationale de sport (notamment en matière de sport de proximité).

RÉSUMÉ NARRATIF	RESULTATS	INDICATEURS	HYPOTHESES ET RISQUES
Favoriser l'intégration du sport dans le programme scolaire, le sport féminin ainsi que l'accès au sport de proximité aux personnes handicapées	3.2 Des mesures sont prises pour intégrer le sport dans le programme scolaire et favoriser le sport féminin ainsi que l'accès au sport de proximité aux personnes handicapées	<ul style="list-style-type: none"> • Un plan d'action favorisant l'accès aux activités sportives de proximité pour les personnes handicapées est élaboré. • Un plan d'action favorisant l'accès aux activités sportives aux femmes de proximité est élaboré. • Un partenariat est mis en place avec la CONFEMEN 	<p>La décentralisation est effective et dispose des capacités et des moyens humains, matériels et financiers.</p> <p>Synergie d'action CONFES/ CONFEMEN</p> <p>L'encadrement féminin est valorisé</p> <p>L'accès aux infrastructures sportives est facilité aux handicapés</p>

RÉSUMÉ NARRATIF	RESULTATS	INDICATEURS	HYPOTHESES ET RISQUES
Renforcer les dispositifs favorisant l'appui à l'élite Jeune	3.3 Les dispositifs favorisant l'appui à l'élite Jeune sont renforcés.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre des Appuis Techniques nationaux et caractéristiques des bénéficiaires (H+F) • Nombre de Clubs CONFEJES mis en place dans les pays et caractéristiques des bénéficiaires • Nombre de pôles régionaux mis en place 	<p>Les pôles régionaux sont mis en place</p> <p>Une meilleure implication de la Confédération Africaine d'Athlétisme (CAA) qui est partie prenante du processus</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de bourses FFPO et caractéristiques des bénéficiaires (pays, profil, sexe) • Nature des appuis apportés aux athlètes de haut niveau et caractéristiques des bénéficiaires (pays, profil, sexe) 	<p>Les fédérations internationales identifient les jeunes et signent des conventions de partenariat</p>

RÉSUMÉ NARRATIF	RESULTATS	INDICATEURS	HYPOTHESES ET RISQUES
Mettre en place des mesures favorisant l'amélioration de l'environnement sportif	3.4 Des mesures favorisant l'amélioration de l'environnement sportif sont mises en place.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de pays ayant ratifié la convention internationale de l'UNESCO sur la lutte contre le dopage. • Nature des appuis à la mise en œuvre de la convention avec l'AMA 	Les comités nationaux antidopage s'impliquent dans le processus de lutte contre le dopage

Niveau d'atteinte des résultats en 2010

	PRODUITS		
--	-----------------	--	--

Objectif stratégique	Résultats attendus en 2012	Indicateurs	-Résultats obtenus 2009-2010
Programme1			

<p>Objectif stratégique1</p> <p>Favoriser la synergie dans le secteur JSL.</p>	<p>1.1 Des actions stratégiques de la CONFEJES auprès des États membres, des institutions de la Francophonie et d'autres institutions internationales favorisent une synergie dans le secteur JSL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de pays membres impliqués dans les actions de la CONFEJES. • Nombre et nature des ententes de partenariats avec les institutions de la Francophonie • Nombre et nature des ententes de partenariats avec des institutions internationales en matière de JSL • Nature de la contribution de la CONFEJES dans les réunions et fora internationaux en matière de JSL • Nombre et types d'actions réalisées en synergie avec d'autres partenaires 	<p>–Participation à 6 foras</p> <p>–5 conventions de partenariat sont établies</p>
--	--	--	--

<p>Appuyer l'élaboration, l'adoption et la mise en œuvre des politiques nationales en matière de JLS</p>	<p>1.2 Les États membres ont élaboré, adopté et mis en œuvre leurs politiques JLS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'États qui ont élaboré leur politique JLS • Nombre d'États qui ont adopté leur politique JLS • Nombre d'États qui ont mis en œuvre leur politique JLS 	<p>–Appui à 4 pays : Cameroun, Niger, Mauritanie et Sénégal</p>
--	---	---	---

Appuyer l'adoption du système LMD par les instituts de formation des cadres JSL	1.3 Les instituts de formation des cadres JSL ont adopté le système LMD et offrent des programmes adaptés aux besoins des États membres	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'instituts qui ont adopté le système LMD • Nombre d'instituts dotés d'un plan d'établissement en harmonie avec les politiques nationales • Nombre de diplômés (H+F) par discipline 	<p>–Formation de formateurs par l'octroi de 25 bourses dont 9 femmes soit 36% de l'effectif et l'envoi de 4 professeurs</p> <p>–2010 : Dans ce cadre formation des formateurs par octroi de 12 bourses pour des formations en Master, DESS et Doctorat, tout en accompagnant ces instituts dans leurs efforts de modernisation de leur enseignements</p> <p>–Au total 37 bourses sur la période 14 diplômés en 2010 dont 7 doctorats, 4 Master et 3 DESS</p> <p>–Elaboration du document relatif aux métiers connexes aux loisirs qui vient compléter ceux relatifs à la jeunesse et au sport</p>
---	---	--	---

<p>Moderniser le fonctionnement de la CONFEJE</p>	<p>1.4 La CONFEJES a modernisé son fonctionnement en vue d'accroître son efficacité, son efficience et son rayonnement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nature des outils de communication développés (site Web, portail, etc. • Degré d'intégration de la GAR dans les outils de planification (fiches projets), suivi et évaluation des projets et du programme de la CONFEJES • Mesures prises pour la réorganisation du Secrétariat General. 	<ul style="list-style-type: none"> -Nombre de visiteurs du site accru -Fonction de veille -Nombre de publications en augmentation -Nombre et nature de l'appui à l'organisation de manifestations promotionnelles du français et des valeurs de la Francophonie (Université d'été, rencontres littéraires) -Appropriation de la GAR -5 séminaires de formation à la GAR, staff, correspondants nationaux, directeurs de service -Appropriation des concepts et des outils de la GAR par les membres du staff et des relais de la CONFEJES
---	--	--	--

2. Axe Jeunesse	2. Axe Jeunesse		
-----------------	-----------------	--	--

<p>Favoriser l'insertion professionnelle et économique des jeunes dans les États membres et notamment dans les États fragiles</p>	<p>2.1 Des dispositifs (Fonds FIJ et autres) sont mis en œuvre pour l'insertion professionnelle et économique des jeunes dans les États membres et notamment dans les États fragiles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre et nature des projets (FIJ et autres) approuvés et mis en œuvre par pays. • Nombre et sexe des bénéficiaires du FIJ • Qualité de l'encadrement apporté aux bénéficiaires du FIJ (coordinateurs et encadreurs) • Nature des mesures d'accompagnement (salons, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • 2009 172 projets approuvés dont 75 pour jeunes femmes. Financement 320.000.000 FCFA • 6 sessions de formation bénéficiant à 110 coordinateurs, encadreurs, membres de la CNSS • 2010 131 projets approuvés dont pour jeunes femmes. Financement 239.486.750 FCFA • 3 sessions en entrepreneuriat bénéficiant à 417 coordinateurs, encadreurs et membres de la CNSS • Elaboration d'un guide et plan d'action
---	--	---	--

<p>Accroître les capacités des associations et des centres de jeune en matière de gestion des infrastructures, de prévention des comportements déviants et de promotion de la citoyenneté et de la paix.</p>	<p>2.2 Les associations et les centres de jeunes ont accru leurs capacités en matière de gestion des infrastructures, de prévention des comportements déviants et de promotion de la citoyenneté et de la paix.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre et nature des formations des cadres des associations et des membres des centres de jeunes. • Nombre et nature des appuis aux projets des associations et des centres (organisation d'événements, etc) • Nombre et sexe (G+F) des bénéficiaires des formations et des projets. 	<p>Elaboration et publication d'un guide sur la gestion des infrastructures</p> <p>Elaboration du guide du volontariat</p> <p>Production d'un document sur les conduites additives ; Guide pour comprendre et agir ensemble</p>
--	---	--	---

Mobiliser des ressources pour la promotion de la paix, de démocratie et des droits humains.	2.3 Les partenaires mobilisent des ressources pour la promotion de la paix, de démocratie et des droits humains.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de partenaires qui ont mis en œuvre des projets PDDH. • Nature et nombre des activités de promotion PDDH réalisées. • Nombre et sexe des bénéficiaires par pays. 	Actions de sensibilisation des partenaires
Identifier des jeunes leaders, appuyer la création de réseaux et renforcer leurs capacités de leadership.	2.4 Des jeunes leaders sont identifiés, sont organisés en réseau et leurs capacités de leadership sont renforcées.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de jeunes leaders (G+F) identifiés par pays. • Types d'appuis apportés aux réseaux thématiques. • Nombre et nature des formations reçues. 	<p>Un plan d'action régional sur la migration a été élaboré</p> <p>Réseau International sur la migration (RIM) a été créé,</p> <p>Mutuelle des jeunes au Burundi a été créée</p>
3. Axe Sport	3. Axe Sport		

<p>Mettre en place des dispositifs favorisant le sport de proximité comme moteur de développement et de promotion de la paix</p>	<p>3.1 Les États en partenariat avec les collectivités territoriales mettent en place des dispositifs favorisant le sport de proximité comme moteur de développement et de promotion de la paix.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nature des actions de partenariats pour la mise en œuvre d'actions sportives en faveur de la consolidation de la paix. • Nombre des pays ayant bénéficié des actions. 	
--	--	--	--

<p>Favoriser l'intégration du sport dans le programme scolaire, le sport féminin ainsi que l'accès au sport de proximité aux personnes handicapées</p>	<p>3.2 Des mesures sont prises pour intégrer le sport dans le programme scolaire et favoriser le sport féminin ainsi que l'accès au sport de proximité aux personnes handicapées</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un plan d'action favorisant l'accès aux activités sportives de proximité pour les personnes handicapées est élaboré. • Un plan d'action favorisant l'accès aux activités sportives de proximité pour les est élaboré. • Un partenariat est mis en place avec la CONFEMEN 	<p>Plaidoyer EPS à l'école élaboré, publié et fait l'objet d'une convention avec la CONFEMEN</p>
--	--	--	--

<p>Renforcer les dispositifs favorisant l'appui à l'élite Jeune</p>	<p>3.3 Les dispositifs favorisant l'appui à l'élite Jeune sont renforcés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre des Appuis Techniques nationaux et caractéristiques des bénéficiaires (H+F) • Nombre de Clubs CONFEJES mis en place dans les pays et caractéristiques des bénéficiaires • Nombre de pôles régionaux mis en place 	<p>2009 : 275 jeunes dont 136 filles</p> <p>2010 : 251 bénéficiaires 22% de femmes</p> <p>2009 : 5 clubs CONFEJES en judo(1), athlétisme(2), lutte (2)</p> <p>2010 : 6 Clubs CONFEJES en athlétisme (2), escrime (1), judo (1) et lutte (2)</p> <p>17 médailles obtenus dont 6 en or, 5 en argent, 6 en bronze</p> <p>42 finalistes, 2 records des jeux battus</p>
---	---	---	--

	<p>Des camps d'entraînement préparatoire aux compétitions internationales sont organisés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de bourses FFPO et caractéristiques des bénéficiaires (pays, profil, sexe) • Nature des appuis apportés aux athlètes de haut niveau et caractéristiques des bénéficiaires (pays, profil, sexe) <p>Nombre de camp d'entraînement (caractéristiques des bénéficiaires (pays, profil, sexe))</p>	<p>32 bourses FFPO</p> <p>1 camp d'entraînement : 27 participants dont 18 athlètes (12 garçons et 6 filles) 4 médailles, 1 or, 2 argent et 1 bronze 4 records nationaux battus 11 finalistes dans leur discipline</p>
--	--	---	--

<p>Mettre en place des mesures favorisant l'amélioration de l'environnement sportif</p>	<p>3.4 Des mesures favorisant l'amélioration de l'environnement sportif sont mises en place.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de pays ayant ratifié la convention internationale de l'UNESCO sur la lutte contre le dopage. • Nature des appuis à la mise en œuvre de la convention avec l'AMA 	
---	--	--	--

Liste des personnes rencontrées

Monsieur Youssouf FALL, Secrétaire Général

Madame Loraine GEOFFRION, Conseillère technique Jeunesse

Monsieur Jean Michel GUERNIC, Conseiller technique Sport

Monsieur Aly Harouna BOURAMA, Directeur programme Jeunesse

Monsieur Alla YAO François, Directeur programme Sport

Monsieur Macodé N'Diaye, Directeur adjoint programme Jeunesse

Madame Marie Pierre NDIAYE, DIOUF, Directrice adjointe programme sport

Monsieur Saliou SOW Directeur administratif et financier

Madame Rose GNOFAM ALEWA, Directrice adjointe administratif et financier

Madame Hawa MBALLO Diouf Chef de service comptable

Madame Nafi COLY, Secrétaire de direction

Madame Françoise Robertine Sarr, Secrétaire

Bibliographie

Audit de performance du Secrétariat Général de la CONFES

Bilan des programmes sectoriels 2009 et 2010

Calendrier d'exécution des activités du Secrétariat Général

Guide prévention des conduites addictives

Manuel de formation sur la gestion des Centres de jeunes

Manuel de formation des jeunes au leadership

Portail francophone du sport

Programmation 2009-2012

Programmation 2009

Programmation 2012

Rapport d'activités du Secrétaire Général 2009 et 2010

Rapport évaluation Programmation 2005 - 2008

Rapport évaluation 2009

Rapport évaluation FIJ

Rapports de mission Programme 1 et 3

GLOSSAIRE

Gestion axée sur les résultats : approche cyclique de gestion qui considère à la fois la stratégie, les personnes, les processus et les mesures, de manière à améliorer la prise de décisions, la transparence et la responsabilité.

La GAR est essentielle pour permettre à l'organisation de démontrer et d'améliorer l'impact, la performance et l'efficacité des activités de la CONFEJES. Elle permet d'harmoniser les programmes de la CONFEJES et son approche de gestion avec celle des autres agences internationales, et en particulier celles de la Francophonie, et de définir sa contribution aux grands objectifs internationaux. Elle permet aussi de développer une approche de la mise en œuvre du programme fondée sur l'apprentissage et le retour d'information. Ainsi, il devient possible de faire un usage du temps des professionnels et des ressources financières de la CONFEJES.

Par GAR, on entend :

- La définition de résultats escomptés réalistes, fondés sur les analyses appropriées ;
- L'identification précise des bénéficiaires des programmes et l'élaboration de programmes qui répondent à leurs besoins ;
- Le suivi, à partir d'indicateurs appropriés, des progrès en fonction des résultats et des ressources utilisées ;
- L'identification et la gestion des risques, tout en en tenant compte des résultats escomptés et des ressources requises ;
- L'accroissement des connaissances en tirant des leçons de l'expérience et en les intégrant au processus de décisions ;

- L'établissement de rapports sur les résultats obtenus et des ressources utilisées

Résultat : Un résultat est un changement d'état descriptible ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet. C'est un changement que l'on peut observer, décrire et mesurer et dont on peut identifier la cause.

Chaine des résultats : C'est un ensemble de résultats obtenus dans le temps et liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet.

Intrants : Les intrants sont les ressources financières, humaines, matérielles et documentaires utilisées pour produire des extrants, à l'aide d'activités et atteindre des résultats.

Activités : C'est le travail accompli en vue de produire des extrants ou (produits). L'activité mobilise les ressources.

Extrants ou Produits : Ce sont les services rendus (projets) de la CONFEJES aux clientèles cibles

Effets : Les effets sont les changements escomptés démontrant l'appropriation par les bénéficiaires des services livrés.

Impact (résultat stratégique) : C'est le résultat stratégique escompté grâce à l'atteinte des effets conjugués du programme de la CONFEJES, de l'appropriation par les pays et grâce aux appuis des partenaires.

Indicateur : Est un moyen de mesurer les résultats obtenus par rapport aux résultats prévus, sur le plan de la qualité et de la quantité. Les indicateurs permettent de démontrer qu'un résultat a été atteint ou est en voie de réalisation.

Résultat opérationnel ou Résultat à court terme : C'est un changement directement attribuable aux extrants. Ce sont des résultats qui se manifestent généralement par une amélioration de la sensibilisation/ connaissance dans un domaine ou de l'accès des bénéficiaires à un service.

Résultat développemental ou Résultat à moyen terme : C'est un changement auquel on s'attend logiquement une fois atteint un ou des résultats immédiats (opérationnel ou court terme). Ce sont des changements à moyen terme qui sont habituellement atteints à la fin d'un projet ou programme et apparaissent généralement sous la forme d'un changement de comportements ou de pratique chez les bénéficiaires

Résultat à long terme : C'est le plus haut niveau de résultat qui peut être raisonnablement attribué à une organisation, une politique, un programme ou une initiative d'une manière déterminante et qui est la conséquence d'un ou de plusieurs résultats intermédiaires. Le résultat ultime représente généralement la raison d'être d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative et prend la forme d'un changement d'état durable chez les bénéficiaires.

SMART se dit d'un bon résultat qui doit être :

S : Spécifique

M : Mesurable

A : Approprié

R : Réaliste

T : Dans le temps

Ajustement mutuel : Mécanisme de coordination entre structures ou services de même niveau, par échange d'informations de façon informelle

Supervision directe : Mécanisme de coordination basé sur des relations entre le supérieur hiérarchique et ses subordonnés

Standardisation des produits, des processus et des qualifications : Mécanisme de coordination basé sur la formalisation des critères des produits, biens ou services livrables, les procédures à exécuter et des qualifications des personnels.