



PLAN STRATÉGIQUE 2022-2026

- Processus de planification stratégique
- Orientation stratégique
- Mise en œuvre du plan stratégique

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

05

Avant - propos

07

Introduction

08

Première partie : cadre général

12

Deuxième partie : diagnostic stratégique

16

Troisième partie :
cadre d'orientation stratégique

18

Quatrième partie :
cadre de mise en œuvre

25

Conclusion

BELYNDA

misi est malade
Nom. V
enseignants sont au bureau.
Nom.

on distingue deux sortes des
le nom propre: designe une
le nom commun.





AVANT-PROPOS

L'action de la Conférence des ministres de l'Éducation des États et gouvernements de la Francophonie (CONFEMEN) est reliée à l'engagement de la communauté internationale à réaliser les dix-sept objectifs de développement durable (ODD) à l'horizon 2030, et particulièrement le quatrième objectif (ODD4) qui concerne l'éducation et qui vise à « assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie ».

La CONFEMEN a ainsi pour mission d'accompagner les États et gouvernement membres dans les réformes et ajustements nécessaires à la transformation de l'éducation. Elle affirme son identité à travers ce plan stratégique 2022-2026 adopté par la 59^e Conférence ministérielle tenue à Rabat en février 2022 et qui précise son action, ses modalités d'intervention et son organisation interne en vue de réussir sa mission avec plus d'efficacité.





INTRODUCTION

La CONFEMEN, créée en 1960 et regroupant 44 États et gouvernements, est une organisation internationale dont les missions essentielles sont d'informer ses membres sur l'évolution des systèmes éducatifs et les réformes en cours ; de nourrir la réflexion sur des thèmes d'intérêt commun en vue de mener des actions en coopération ; d'animer la concertation entre ministres et experts pour appuyer les politiques régionales et internationales en matière d'éducation.

La CONFEMEN a connu une évolution constante depuis sa création avec des incidences sur sa stratégie de planification. Ainsi, d'une planification d'abord annuelle, puis biennale, la réflexion s'est engagée depuis 2020, pour l'élaboration d'un plan stratégique quinquennal pour 2022-2026.

Ce plan stratégique se décompose en quatre parties. La première partie traite du cadre général à travers la présentation du contexte d'élaboration du plan stratégique et le rappel des objectifs, de la démarche et de la méthodologie. La deuxième partie se rapporte au diagnostic qui analyse la situation actuelle pour identifier les problèmes et leurs causes et mettre en exergue les forces, faiblesses, opportunités et menaces caractérisant l'environnement interne et externe de la CONFEMEN. La troisième partie présente le cadre d'orientation stratégique qui fixe les axes stratégiques, les objectifs et les résultats. Enfin, la quatrième partie est consacrée au cadre de mise en œuvre, de pilotage, de suivi et d'évaluation du plan stratégique.

PREMIÈRE PARTIE : CADRE GÉNÉRAL

Contexte général et modalité d'élaboration du plan stratégique

En 2016, la 57e Conférence ministérielle de la CONFEMEN, tenue au Gabon, a décidé de doter l'Institution d'un plan stratégique quinquennal, dans la perspective d'inscrire ses actions dans un horizon temporel plus long que les plans biennaux jusqu'alors en vigueur. A la fin des plans biennaux, le processus d'élaboration du plan quinquennal 2022-2026 a été enclenché en 2020.

Contexte de l'éducation internationale et enjeux de réalisation de l'ODD4

L'élaboration de ce plan quinquennal se déroule dans un contexte marqué, d'une part, par une communauté internationale qui s'est fixée de nouveaux objectifs de développement durable dont l'échéance est l'année 2030 et, d'autre part, des acteurs de l'éducation internationale mobilisés pour la réalisation de l'objectif de développement durable 4 (ODD4) dans les États et gouvernement membres.

Dans ce contexte, la pandémie de la COVID 19, avec les graves perturbations sanitaires et les conséquences économiques et sociales très lourdes, amplifie les défis à relever par les systèmes éducatifs. Aussi, la CONFEMEN s'est-elle mobilisée pour la résilience des systèmes éducatifs et la continuité éducative. Le numérique a joué un rôle central dans ce cadre à travers diverses expériences dont l'initiative « ImaginEcole », portée par la CONFEMEN et l'UNESCO et mise en œuvre dans 10 pays d'Afrique subsaharienne francophone avec l'appui du Partenariat mondial pour l'Education (GPE) et du gouvernement français.

Objectifs et approche méthodologique d'élaboration du plan stratégique

Les objectifs spécifiques fixés pour l'élaboration du plan stratégique s'articulent autour de cinq enjeux essentiels pour la CONFEMEN : (i) l'élargissement du champ de ses interventions et la diversification de ses activités au service de l'ODD4 ; (ii) la consolidation et l'évolution de son modèle économique afin de permettre un financement durable et soutenable de ses activités et une gestion optimale des moyens financiers et humains ; (iii) la mise en œuvre de partenariats techniques et financiers sûrs durant toute

la période du plan afin de garantir l'exécution exhaustive des activités programmées ; (iv) le renforcement de la gouvernance, notamment pour un meilleur recouvrement des contributions des États et gouvernements membres, une meilleure gestion des ressources humaines, l'amélioration du cadre organisationnel et du climat social ; (v) la mise en place d'une stratégie de communication efficace sur toute la période d'exécution du plan.

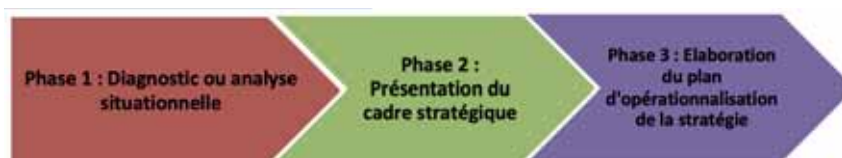
L'élaboration du Plan d'action stratégique a pris appui sur une étude exploratoire sur les plans sectoriels de l'éducation d'un groupe de 15 pays commanditée par la CONFEMEN en vue d'identifier les enjeux liés à la prise en compte des cibles de l'ODD4 à l'horizon 2030.

Des équipes de consultants ont été recrutées, d'une part pour l'élaboration du plan quinquennal pour les années 2022 à 2026 et, d'autre part, pour la revue de la version provisoire en vue de sa finalisation.

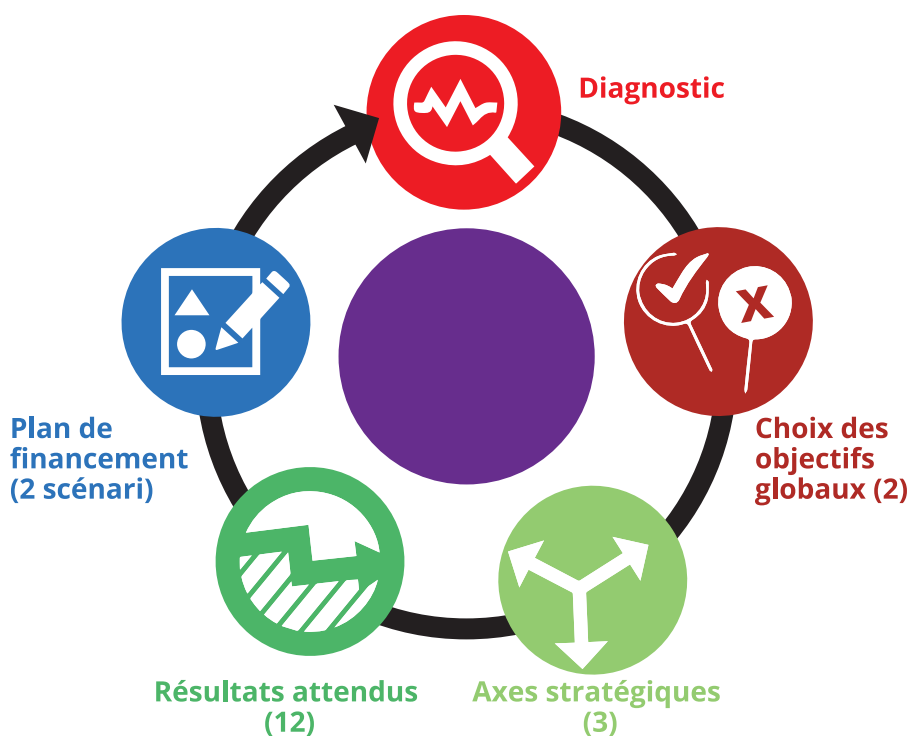


Déroulement du processus d'élaboration du plan stratégique

Le processus d'élaboration du plan stratégique a évolué en trois étapes qui sont : **la Phase 1**, celle du diagnostic ou de l'analyse situationnelle ; **la Phase 2**, celle de la définition du cadre stratégique et **la Phase 3**, celle de l'élaboration d'un cadre de mise en œuvre de la stratégie.



Le raisonnement global s'opère en cinq étapes schématisées ci-dessous qui vont du diagnostic au choix des objectifs globaux qui seront déclinés en axes stratégiques renvoyant à des domaines précis de transformation de l'éducation au sein des Etats et gouvernements membres pour lesquels des résultats précis seront attendus. Un plan d'action et de financement des activités sera ensuite élaboré pour soutenir l'atteinte des résultats.





DEUXIEME PARTIE : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Rappel des principaux acquis des plans et programmes antérieurs

Le diagnostic s'appuie d'une part sur les réalisations du Secrétariat technique permanent (STP) et d'autre part, sur les acquis du Programme d'analyse des systèmes éducatifs de la CONFEMEN (PASEC). Les résultats convoqués pour réaliser ce diagnostic sont nombreux et variés. Au cours des dix dernières années, la CONFEMEN a organisé : les **Assises sur l'Enseignement et la Formation techniques et professionnels** à Ouagadougou (Burkina Faso) en 2012 sur le thème : « Quelles compétences professionnelles et techniques pour une meilleure insertion socioéconomique des jeunes ? » ; la **réunion-débat** de mars 2014 sur « le rôle et la place de l'évaluation des acquis scolaires dans le pilotage et les réformes des systèmes éducatifs » ; le **Séminaire international sur le financement de l'éducation** organisé en collaboration avec le Royaume du Maroc, en 2017 à Rabat ; le lancement de l'initiative « ImaginEcole » au profit des enseignants et des élèves.

La CONFEMEN a aussi pris d'autres initiatives qui témoignent d'une dynamique croissante de renforcement de sa visibilité et sa notoriété : le **Programme des « Chefs d'États parrains »** avec comme premier parrain pour les 60 ans de la CONFEMEN, Son Excellence Monsieur Macky Sall, Président de la République du Sénégal qui a présidé à ce titre le **Lancement du rapport international PASEC2019**, à Dakar en décembre 2020. Il s'y ajoute d'autres résultats comme la rédaction des rapports nationaux des 14 pays de l'évaluation PASEC2019 ; la réalisation par le PASEC de l'évaluation nationale pour Sao Tomé, l'évaluation des élèves du programme d'enseignement bilingue "Elan" ainsi que celle des effets de la COVID 19 sur les acquis des élèves de quatre pays pilotes ; la production du premier rapport périodique de l'Observatoire de la Qualité de l'Education (OQE).

Principales leçons apprises

De l'analyse de ces résultats on peut tirer comme leçons que la CONFEMEN doit : (i) renforcer son expertise avérée, de haut niveau et déjà reconnue afin de produire des documents scientifiques de plus grande qualité, (ii) mobiliser des ressources financières suffisantes pour soutenir ses ambitions et sa politique, (iii) organiser un dialogue fécond, partager les expériences entre États et gouvernements

membres afin de proposer des solutions innovantes face à la crise des apprentissages, (iv) renforcer ses capacités institutionnelles et sa résilience face aux risques tels que ceux liés à la COVID 19.

Analyse de la situation actuelle

A la suite du diagnostic appuyé par l'analyse causale, l'élaboration d'un arbre à problèmes et une analyse SWOT, on peut retenir que l'institution constitue une force politique indiscutable portée par quarante-quatre (44) ministres de l'Éducation de la Francophonie mais **l'impact de ses interventions sur les systèmes éducatifs des États et gouvernements membres**, iest à renforcer en cohérence avec la qualité et la pertinence de ses programmes.

Cela suppose pour la CONFEMEN : (i) l'utilisation plus importante des productions de ses programmes pour la prise de décisions en vue d'améliorer les politiques éducatives et la qualité de l'enseignement-apprentissage ; (ii) le renforcement du dispositif d'appui aux États et gouvernements membres en vue des transformations nécessaires à la réalisation de l'ODD4 ; (iii) un meilleur positionnement stratégique au sein des acteurs de la Francophonie et de l'éducation internationale ; (iv) une meilleure gouvernance du Secrétariat technique permanent.

L'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces du STP et de ses quatre pôles (Evaluation, Politiques éducatives, Communication et Gestion) permet de retenir que sa principale force est d'être la première instance intergouvernementale francophone en matière d'éducation et de formation, ce qui lui confère une forte légitimité politique pour s'exprimer au nom des États et gouvernements membres. Toutefois, elle doit mieux affirmer son identité politique et sa valeur ajoutée face aux autres acteurs internationaux de l'éducation.

Plusieurs opportunités se présentent dans ce sens : (i) la perspective de la réalisation de l'ODD4 qui offre l'occasion d'actions ministérielles concertées d'envergure ; (ii) les défis à relever par les pays qui exigent la coordination des efforts et l'échange d'expériences et de bonnes pratiques qui sont le cœur de métier de la CONFEMEN ; (iii) les objectifs précis fixés en matière de préscolarisation, scolarisation des filles, éducation inclusive, apprentissage tout au long de la vie qui doivent orienter son action ; (iv) l'urgence de développer de nouvelles compétences pour le 21^e siècle qui appelle à de profondes réformes éducatives à accompagner dans les États et gouvernements membres ; (v) la crise des

apprentissages, aggravée par la pandémie de COVID 19, qui suscite l'engouement international pour les données sur les apprentissages et l'évaluation des acquis pour lesquels l'expertise de la CONFEMEN est avérée à travers le PASEC.

Le PASEC a comme principale force, d'être l'un des rares programmes à réaliser en Afrique des bilans internationaux qui renseignent sur la progression vers l'atteinte de l'ODD4, avec une méthodologie alignée sur celle des grands programmes internationaux d'évaluation et la diffusion de publications de qualité. Toutefois l'intérêt que cela peut susciter de lui donner plus d'envergure à l'échelle continentale pour répondre aux demandes de la communauté éducative internationale et des partenaires techniques et financiers doit être étudié, en veillant à renforcer son ancrage au sein de la CONFEMEN ainsi que l'identité de l'Institution en tant qu'acteur de la Charte de la Francophonie.

La CONFEMEN doit donc exploiter avec lucidité la volonté de certains bailleurs internationaux de disposer d'une nouvelle institution en charge du « bilan qualité » de l'ODD4 afin de la transformer en opportunité pour le PASEC qui doit saisir l'opportunité que constitue l'amorce d'une importante diversification notamment avec l'enquête sur les enseignants réalisée dans le cadre de l'édition PASEC2019.

La principale force du Pôle Politiques éducatives (PPE) de la CONFEMEN, transformé en Programme d'appui au changement et à la transformation de l'Education (PACTE), réside dans son rôle de relais des instances politiques. Avec son Observatoire de la Qualité de l'Education (OQE), il favorise l'expression des besoins des États et gouvernements membres en termes d'appui aux politiques éducatives, de partage et d'appropriation de données de recherche relativement complexes.

Cependant la complémentarité entre le PACTE et le PASEC doit être renforcée de même que la cohérence interne du PACTE (entre l'OQE et les autres activités) et l'accroissement du budget propre du PACTE afin de mieux affirmer sa plus-value face aux nombreux acteurs internationaux développant une offre de services similaire dans l'accompagnement des politiques éducatives.

Le Pôle Communication de la CONFEMEN a comme principales forces de disposer : (i) de contenus variés sur les sites Internet de la CONFEMEN dont l'un est dédié au PASEC (Statuts, déclarations des ministres, règlement intérieur du

STP, notes d'orientation, plans d'action, rapports d'évaluation PASEC, rapports d'études, etc.) ; (ii) des documents de réflexion et d'orientation (DRO), articles scientifiques, outils de communication sur différents supports (affiches, kakémonos, plaquettes de présentation...) ; (iii) deux plateformes dédiées à l'OQE et aux Correspondants nationaux. Sa force réside aussi dans l'utilisation des canaux actuels de communication dont les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, LinkedIn) et une chaîne YouTube.

Cependant, ce pôle doit être renforcé en ressources humaines pour mieux assurer ses nombreuses activités et valoriser l'identité politique de la CONFEMEN à travers la richesse de ses contenus.

Les forces du Pôle Gestion sont liées au budget de la CONFEMEN, régulièrement alimenté par les États et gouvernements membres et par les partenaires du PASEC dont les subventions au programme s'accroissent constamment depuis 2012. Cependant, il doit accroître sa capacité de mobilisation de ressources nouvelles pour permettre à la CONFEMEN de déployer de nouvelles activités et optimiser l'impact des ressources croissantes du PASEC sur le fonctionnement global de la CONFEMEN.

Après l'appréciation des résultats du diagnostic, le cadre d'orientation stratégique est décliné en différents points que sont la vision, les valeurs et les objectifs globaux.



TROISIEME PARTIE : CADRE D'ORIENTATION STRATÉGIQUE

La vision

La vision suivante est retenue pour fonder le plan d'action stratégique 2022-2026 : « La CONFEMEN s'affirme comme une institution politique et stratégique de référence en Francophonie dans le domaine de l'éducation, en offrant aux États et gouvernements membres des informations et données probantes nécessaires à la prise de décision ainsi que l'appui technique nécessaire pour opérer le changement en vue d'atteindre les cibles de l'ODD4 ».

Les valeurs

La CONFEMEN prône le droit à une éducation de qualité pour tous, tout en adhérant aux valeurs globales de la Francophonie : solidarité, diversité culturelle et linguistique, démocratie et droits de l'homme, paix et citoyenneté, promotion de la langue française et l'égalité entre les femmes et les hommes.

Les objectifs globaux, axes stratégiques, effets et résultats attendus

Deux objectifs globaux sont visés : (i) accroître l'impact des interventions de la CONFEMEN sur les systèmes éducatifs des États et gouvernements en portant le niveau de satisfaction des États, gouvernements et partenaires, à un taux de 80%, d'ici 2026 et (ii) améliorer la perception des acteurs de l'environnement sur la visibilité, la notoriété et l'image de la CONFEMEN, en la portant d'ici 2026, à un niveau élevé.

Pour réaliser ces objectifs, trois axes d'intervention sont retenus : (i) le renforcement de la production de données probantes pour aider à la prise de décision ; (ii) le renforcement de l'appui aux politiques éducatives pour la transformation des systèmes éducatifs et (iii) l'amélioration du positionnement stratégique et de la gouvernance du STP.



Tableau 1 : Résultats poursuivis par axes du plan stratégique

	AXES		
	Axe 1	Axe 2	Axe 3
CHAÎNE DES RESULTATS	Renforcement de la production de données pertinentes et utiles pour aider à la prise de décision	Le renforcement de l'appui aux politiques éducatives pour la transformation des systèmes éducatifs	L'Amélioration du positionnement stratégique et de la gouvernance du STP
Effets	Effet 1 : La production de données probantes pour la prise de décisions est renforcée	Effet 2 : L'appui aux politiques éducatives pour la transformation des systèmes éducatifs est renforcé	Effet 3 : Le positionnement stratégique et la gouvernance sont améliorés
Résultats/ Extrants	Résultat 1.1. : Le nombre de pays concernés par les évaluations du PASEC a augmenté. Résultat 1.2. : Les évaluations du PASEC sont élargies à d'autres niveaux et sous-secteurs d'enseignement. Résultat 1.3. : L'utilisation des données produites par les États et gouvernements s'est accrue. Résultat 1.4. : L'expertise de la CONFEMEN est reconnue au plan international et mieux utilisée.	Résultat 2.1. : L'appui au renforcement des capacités nationales d'évaluation est amélioré. Résultat 2.2. : Le dialogue politique et le partage de bonnes pratiques sont renforcés. Résultat 2.3. : Le suivi de la mise en œuvre des actions de renforcement des capacités institutionnelles des systèmes éducatifs est amélioré.	Résultat 3.1. : La CONFEMEN est élargie à d'autres pays ayant des rapports avec la francophonie. Résultat 3.2. : Les ressources financières de la CONFEMEN ont augmenté. Résultat 3.3. : Les ressources humaines du STP sont renforcées tant au plan quantitatif que qualitatif. Résultat 3.4. : La communication avec les acteurs de l'environnement est améliorée Résultat 3.5. : Le partenariat de la CONFEMEN est développé.

A chacun des trois axes stratégiques du plan est rattaché un effet à la réalisation duquel concourent des résultats ou extrants.

Ces résultats sont porteurs de changement. Le modèle logique de la théorie du changement retenu peut se décliner en une chaîne de résultats qui comprend un objectif général ou impact, des objectifs spécifiques ou effets, des résultats ou extrants. .

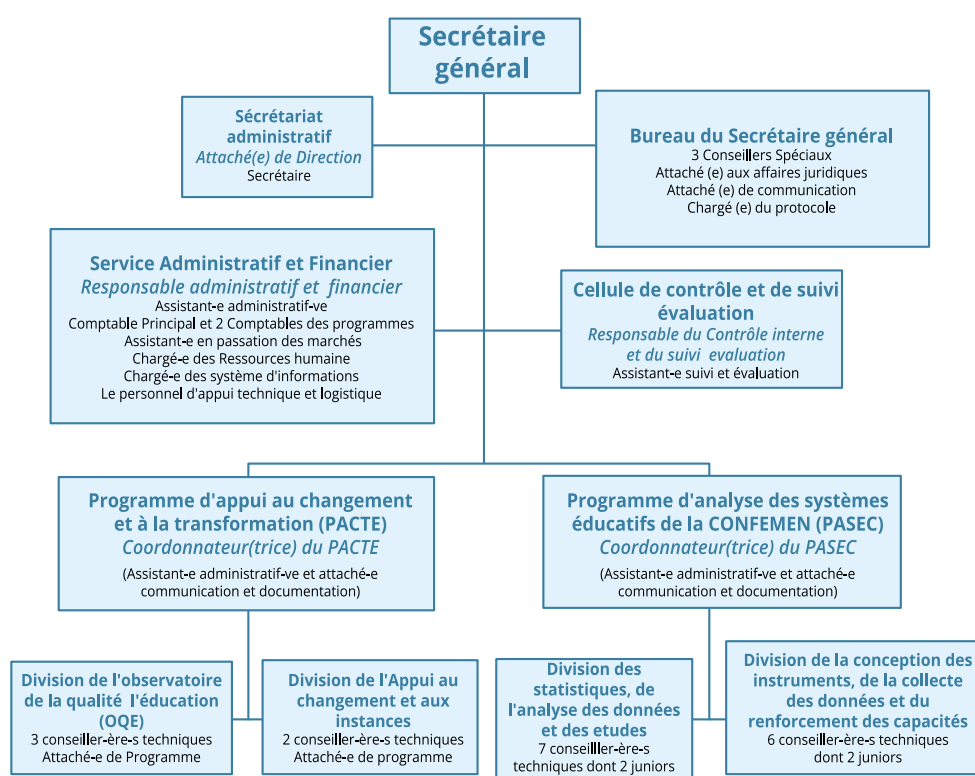
QUATRIEME PARTIE : CADRE DE MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE

Ressources organisationnelles

A la suite du cadre d'orientation stratégique, le cadre de mise en œuvre comprend l'organigramme général, l'organisation et le mode d'intervention des programmes et l'organisation des fonctions supports.

Le nouvel organigramme global du STP distingue nettement : (i) deux programmes : « Programme d'analyse des systèmes éducatifs de la CONFEMEN » (c'est le PASEC, qui garde son nom) et le « Programme d'appui au changement et à la transformation de l'éducation de la CONFEMEN » (PACTE) dont l'Observatoire de la qualité de l'Éducation constitue une division ; (ii) le Service administratif et financier (SAF) qui est la nouvelle désignation du Pôle Gestion ; (iii) les unités rattachées directement au Secrétaire général qui représente le sommet hiérarchique (Bureau du Secrétaire général, Service du contrôle et du suivi évaluation et l'Attachée administrative).

Schéma du nouvel organigramme du STP-CONFEMEN



A l'image de l'organigramme général du STP, l'organisation et les modes d'intervention des programmes ont évolué.

Ainsi **le développement du PASEC** se fera surtout à deux niveaux : (i) un élargissement du nombre de pays bénéficiant des analyses nationales et des comparaisons internationales, (ii) un élargissement du champ des investigations pour mieux répondre aux attentes des pays en route vers l'ODD4.

Le développement du Pôle Politiques éducatives et **sa transformation en Programme d'appui au changement et à la transformation de l'éducation (PACTE)** intégrant l'Observatoire de la qualité de l'éducation (OQE) va d'abord (i) permettre aux États et gouvernements qui ont bénéficié des évaluations du PASEC de mieux en utiliser les données pour piloter leurs politiques éducatives, ensuite (ii) répondre aux nombreuses demandes d'appui déjà exprimées par les États et gouvernements ou à des besoins qui existent mais qui ne se sont pas encore exprimés et qui correspondent aux étapes à franchir pour atteindre l'ODD4.

Une synergie d'action entre les deux programmes renforcera leur complémentarité. Le PASEC vise à améliorer la connaissance et la compréhension du fonctionnement des systèmes éducatifs alors que le PACTE privilégiera le soutien à l'action de transformation conduite par les autorités des pays membres sur des problématiques spécifiques identifiées de commun accord (processus ou champ d'action précis concerné par un projet de réforme).

Le Service administratif et financier cumule les fonctions telles que la mobilisation et la gestion des fonds, la gestion des ressources humaines qui constitue une préoccupation forte de la CONFEMEN, l'aménagement et l'entretien des locaux, la dotation et l'entretien du matériel du personnel, etc. dont dépendent le bon fonctionnement et l'efficacité de la CONFEMEN.

La cellule de contrôle interne et de suivi évaluation appuiera, sous la supervision du Secrétaire général, l'efficacité et l'efficacé des programmes en assurant le suivi de la mise en œuvre de la programmation alors que le Bureau du Secrétaire général soutiendra le management global de l'Institution, la communication et le développement des partenariats pour plus d'efficacité.

Modèle économique et plan de financement

Le modèle économique proposé comporte une stratégie de mobilisation de ressources et une simulation du financement. Il est d'autant plus important que la CONFEMEN doit se doter davantage de moyens, pour développer ses activités, combler l'insuffisance des ressources humaines et mettre à niveau les conditions d'emploi et de salaires de son personnel.

Stratégie de mobilisation des ressources

La stratégie de mobilisation des ressources suggère (i) une politique efficace de mobilisation des contributions statutaires (recouvrement des arriérés, évolution des Statuts et des niveaux de cotisations, offre de services élargie), (ii) une optimisation des cotisations volontaires (hausse des contributions volontaires des pays du Nord et possibilité d'instituer deux types de contributions volontaires sous forme d'appui budgétaire ou sous forme de contributions spécifiques à des projets, programmes ou initiatives particulières). , (iii) la mobilisation de nouvelles ressources par les programmes à travers un renforcement de l'offre de prestation de service d'expertise.

Simulation financière

La simulation financière du plan stratégique repose sur un scénario basé sur l'hypothèse d'une augmentation progressive des contributions statutaires des pays du Sud en trois phases : i) le maintien en 2022 du montant actuel des contributions statutaires, ii) une augmentation annuelle de 20% en 2023 et 2024, puis, iii) une augmentation annuelle de 30% en 2025 et 2026.

Ainsi, pour la période 2022-2026, le budget général est estimé à 33 245 062 168 FCFA (soit 50 681 771 €), en tenant compte, d'une part du projet de réaliser l'évaluation PASEC2024 dans 20 pays et, d'autre part, des 17 pays visés par les conventions de l'OQE. Cependant, il se dégage un gap de financement de 20 016 089 € qu'il s'agira de combler en renforçant la mobilisation des contributions statutaires et volontaires des États et gouvernements membres et en diversifiant les sources de financement à travers la dynamisation du réseau de partenaires techniques et financiers, pour soutenir la nouvelle dynamique du Plan stratégique.

Concernant le recouvrement des arriérées de contributions statutaires, l'hypothèse d'un recouvrement annuel de 20% est

faite. Celle d'une augmentation des contributions volontaires des Etats et gouvernements du nord est laissée aux soins de ces derniers, tout comme l'augmentation du nombre de pays contributeurs volontaires. Cependant, la réalisation de ces dernières hypothèses, même temporairement et pour certains États et gouvernements du Nord, faciliterait la prise en charge du fonctionnement et du lancement du nouveau programme en attendant qu'il soit capable de générer de nouvelles ressources.

Diversification du partenariat technique et financier

Il est également proposé un recours à (i) l'appui des partenaires techniques et financiers traditionnels de la CONFEMEN que sont l'AFD et la Coopération suisse (DDC), pour la prise en charge des salaires de nouveaux conseillers techniques et/ou d'autres cadres du STP, alignés sur les standards internationaux, (ii) la mobilisation de nouveaux bailleurs pour soutenir les enquêtes et travaux de recherches du nouveau programme (le PACTE) en mettant en jeu la qualité des travaux produits dans la première phase du plan stratégique et en tenant compte de l'intérêt qu'ils pourraient porter aux thématiques des travaux envisagés dans la seconde phase.

Tableau 3 : Matrice des partenaires

Partenaires techniques et financières	Programmes financés	Thématiques principales
Partenaires traditionnels (Acquis)		
AFD (CZZ 2132 /ZZ 2502)	PASEC	Évaluation - Renforcement des capacités États/gouvernements
DDC - CONTRAT 81062936	PASEC	Évaluation/Recherche-études/planification
Nouveaux partenariats en cours (Acquis)		
Subventions Bill Gates	PASEC/ PACTE	Évaluation/Recherche-études/planification
GPE (via OIF)	PACTE	KIX-Afrique 21 - Partage d'expérience/ Innovation/etc.
UNESCO	PACTE	Évaluation Manuels scolaires
OIF-IFEF	PASEC	Programme ELAN (IFEF)
Nouveaux partenariats à mobiliser (Nouvelles conventions)		
GPE (via OIF)	PACTE	Projet KIX-Afrique 21
UNESCO	PACTE	Ressources éducatives/ Curriculum/ Manuels scol.
AFD (Nouvelle convention)	PASEC	Évaluation
	PACTE	Appui au changement
DDC (Nouvelle convention)	PASEC	Évaluation PASEC 2024
	PACTE	Appui à la transformation (Langues, EFTP / alternatives)
FONDATION GATES	PASEC	Évaluation
	PACTE	Appui aux changement/ Études, recherches/ suivi ODD
AUTRES PTF (BM/UE/BAD Dubai Care/etc.)	PASEC	Évaluation/Appui DNE/ Recherches
	PACTE	Suivi ODD4 (Curriculum/enseignants/ EPPE/Études et Recherches

Identification et gestion des risques

La prise en compte des risques et leur gestion anticipée est une des conditions essentielles de la réussite de la mise en œuvre du Plan stratégique 2022-2026. Ces risques peuvent être institutionnels ou financiers.

Trois types de risques à anticiper

Les risques institutionnels relèvent de la sphère de concurrence. Pour le PACTE, il est important de tenir compte de la présence d'autres institutions qui appuient la transformation de l'éducation dans les pays, notamment le Pôle de l'IPE de Dakar qui accompagne les politiques éducatives nationales, la production de statistiques, la simulation financière, etc. ; l'Institut de la Francophonie pour l'Éducation et la Formation (IFE) qui intervient dans l'enseignement bilingue et qui, tout comme l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) intervient aussi sur la formation professionnelle, la formation initiale et continue des enseignants, l'appui aux innovations et réformes éducatives, etc. Pour le PASEC, il est important de tenir compte de la concurrence qui pourrait naître de l'engouement de grandes organisations internationales pour la mesure de la qualité des apprentissages en lien avec le futur bilan de l'ODD4.

Dans ce contexte, il s'agit pour la CONFEMEN, non pas d'entrer dans une logique de concurrence mais, autant que possible, de développer des partenariats basés sur l'affirmation de la plus-value de l'Institution et de ses programmes afin de susciter l'intérêt et la mobilisation des différents bailleurs pour le financement et la définition des paramètres de suivi évaluation.

Les risques financiers concernent le sous-financement de l'Institution au regard de ses ambitions. Face au besoin accru de financement des deux programmes et à la mobilisation insuffisante des cotisations des États et gouvernements membres, la CONFEMEN ne peut faire l'économie d'une augmentation des contributions statutaires et volontaires ainsi que du développement de nouveaux partenariats pour financer la mise en œuvre du plan stratégique.

Les risques liés au fonctionnement des programmes, notamment : (i) La non-appropriation et/ou la non-utilisation des productions des programmes de la CONFEMEN par les États et gouvernements, (ii) l'insuffisance des ressources humaines en quantité et en qualité, (iii) l'irrégularité de la tenue des réunions des instances, (iv) la faible participation des États et gouvernements aux réunions des instances et (vii) l'insuffisance du renforcement des capacités du personnel.

Modalités de gestion des risques

La gestion des risques peut se faire par : l'amélioration de la communication sur les productions de la CONFEMEN ; un meilleur suivi des interventions de la CONFEMEN dans les États et gouvernements ; l'action de plaider pour le recouvrement des contributions statutaires et volontaires ; le renforcement d'un partenariat dynamique et fécond ; le recrutement et le maintien du personnel ; le recours à une expertise de haut niveau ; le renforcement des compétences et des capacités du personnel et sa motivation.

Phasage de la mise en œuvre du plan stratégique

Le phasage de la mise en œuvre du plan stratégique est effectué et comprend 4 étapes : (a) les trois premiers mois, phase de mobilisation des acteurs ; (b) la première année, phase de mise en place des nouvelles orientations, (c) la deuxième et troisième année, phase de concrétisation des partenariats financiers et de lancement des activités nouvelles ; (d) la 4ème et 5ème année, phase de consolidation des nouvelles activités conduites par les deux programmes.



Le plan stratégique 2022-2026 sera mis en œuvre à travers : (i) l'affirmation de la spécificité politique des instances internationales et la mise en place du nouvel organigramme ; (ii) la modification des statuts du personnel, (iii) le recrutement de cadres et de conseillers techniques PACTE et PASEC, (iv) le démarrage des projets nouveaux notamment d'appui aux politiques éducatives, (v) l'élargissement géographique et thématique du champ d'intervention du PASEC, (vi) la mise en place du nouveau modèle économique, (vii) et l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'action de communication.

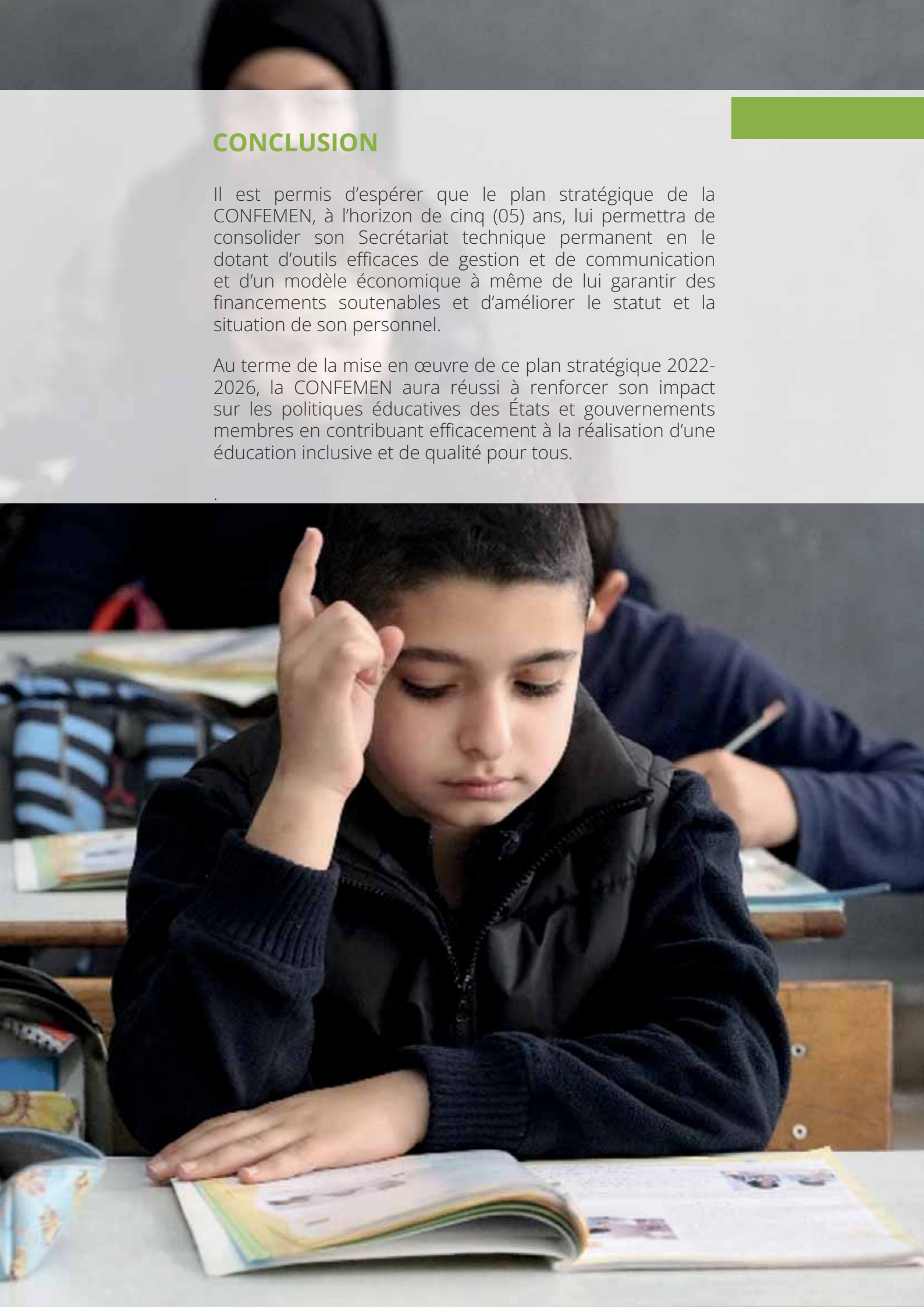
Ces différentes phases seront soutenues par la concrétisation des partenariats techniques et financiers, le lancement et la montée en puissance des nouvelles activités.

Pilotage de la mise en œuvre du plan stratégique

Le dispositif de pilotage, de suivi et d'évaluation prévoit (i) un pilotage politique à travers les instances de la CONFEMEN ; (ii) un pilotage technique au sein du STP-CONFEMEN. Une évaluation externe à mi-parcours est prévue au cours de la 3^e année ; elle permettra d'opérer les réajustements éventuels de la mise en œuvre du plan pour les deux dernières années.

Une évaluation finale sera réalisée au terme de la mise en œuvre du plan stratégique en 2026 et servira d'intrant pour l'élaboration et la mise en œuvre du plan quinquennal 2027-2031.



The image is a composite. The top half features a blurred background of a young girl in a classroom, with a solid green rectangular block in the upper right corner. Overlaid on this is the 'CONCLUSION' section. The bottom half of the image is a sharp, close-up photograph of the same girl sitting at a desk, looking down at an open book. Her right hand is pressed against her forehead, and her expression is one of concentration or fatigue. The desk is cluttered with school supplies, including a pencil and other papers.

CONCLUSION

Il est permis d'espérer que le plan stratégique de la CONFEMEN, à l'horizon de cinq (05) ans, lui permettra de consolider son Secrétariat technique permanent en le dotant d'outils efficaces de gestion et de communication et d'un modèle économique à même de lui garantir des financements soutenables et d'améliorer le statut et la situation de son personnel.

Au terme de la mise en œuvre de ce plan stratégique 2022-2026, la CONFEMEN aura réussi à renforcer son impact sur les politiques éducatives des États et gouvernements membres en contribuant efficacement à la réalisation d'une éducation inclusive et de qualité pour tous.





44 Etats et gouvernements membres

 Bénin	 Luxembourg
 Bulgarie	 Madagascar
 Burkina Faso	 Mali
 Burundi	 Maroc
 Cambodge	 Maurice
 Cameroun	 Mauritanie
 Canada	 Niger
 Canada-Nouveau Brunswick	 République Centrafricaine
 Canada-Québec	 RDP Lao
 Cap-Vert	 R D Congo
 Congo	 Roumanie
 Côte d'Ivoire	 Rwanda
 Djibouti	 Sao Tomé et Príncipe
 Égypte	 Sénégal
 Ex-République Yougoslave de	 Seychelles
 Fédération Wallonie-Bru	 Suisse
 France	 Tchad
 Gabon	 Togo
 Guinée	 Tunisie
 Guinée-Bissau	 Union des Comores
 Haïti	 Vanuatu
 Liban	 Vietnam



Complexe Sicap Point E, Immeuble C
3e étage, avenue Cheikh Anta Diop
BP 3220 Dakar Sénégal
Tél : +221 33 859 29 79 / 33 859 29 91

confemen@confemen.org



www.confemen.org

■ pasec@confemen.org

■ pacte@confemen.org