

Impact de la formation continue et du réseautage sur la performance des acteurs et du système de gouvernance de la diplomatie Francophone : cas des classes diplomatiques

Présenté par

Abdoul-Rachid HAROU GARBA

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Management

Spécialité Gouvernance et management public

le 1^{er} octobre 2023

Devant le jury composé de :

M. Thierno DIALLO Président

Professeur, Directeur du département des sciences économiques et administrative (UQAC). Université du Québec à Chicoutimi

M. Raoul DELCORDE Examineur

Ambassadeur honoraire de Belgique et professeur de relations internationales | Université catholique de Louvain

M. Alioune DRAMÉ Examineur

Docteur en relations internationales, Directeur du département Management | Université Senghor

Remerciements

Je souhaite exprimer ma gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail, que ce soit par leurs précieux conseils ou leur soutien tout au long de ma formation à l'Université Senghor.

Je pense particulièrement :

Au **Dr Alioune DRAMÉ**, Directeur du département Management de l'Université Senghor, pour son professionnalisme, sa bienveillance, sa disponibilité et l'opportunité à moi accordée. Je ne saurais oublier **Mme Magui ABDO** et **Mme Suzanne YOUSSEF**, pour leur accompagnement, leur disponibilité et leur gentillesse de tous les jours.

Au **Dr Raoul DELCORDE**, Ambassadeur honoraire de Belgique, enseignant-chercheur, écrivain, professeur de relations internationales à l'Université Catholique de Louvain et à la Georgetown University, pour sa disponibilité et ses conseils avisés.

Au **Pr Thierry VERDEL**, Recteur de l'Université Senghor, pour son implication appuyée, ses enseignements et son leadership tout au long de mon stage à l'Université Senghor.

A tous les intervenants de l'Université Senghor pour la qualité de leur enseignement et leurs efforts inlassables pour garantir une formation de premier ordre.

Pour mes aînées, **Nassirou NIANDOU**, **Souleymane SOUMAILA**, **Abdou BOUBACAR** pour leurs précieux conseils et leur attention dès le début de cette aventure Senghorienne.

A **Claver NINGANZA**, pour son soutien inestimable.

Aux alumni de la Classe diplomatique, **Renaissance** et **Solidarité**, d'avoir apporté leurs expertises et des précisions dans le cadre de ce travail.

A la communauté nigérienne et mes camarades et ami.e.s de la 18ème promotion, merci du fond du cœur pour la famille que vous avez su être.

A tous ceux qui m'ont soutenu tout au long de ce parcours, dont les noms ne sont pas mentionnés ici, trouvez ici mes plus sincères hommages.

Dédicace

A mon cher père

« Un homme doit toujours faire des choix avec lesquels il doit pouvoir vivre et surtout avec lesquels il pourra se coucher tous les soirs en ayant le sentiment d'avoir été utile à son prochain » disais-tu. Tel un guide, ces paroles ont toujours dirigé ma route.

A ma chaleureuse mère

Mon rempart, ma boussole, ma force. Tes prières, tes conseils, ton amour continuent d'éclairer mes pas et à donner un sens à tout ce que je fais.

A mon épouse bien-aimée, Adiza

Mon roc, ma muse, mon inspiration. Tu as illuminé chaque moment de ce parcours. J'ai pu bénéficier de ton infini amour, de ton soutien inébranlable et de ton sens du sacrifice. Toujours à mes côtés dans toutes les batailles.

A mon oncle préféré, Mamane

Pédagogue par excellence, enseignant par nature, tu as toujours su donner du sens aux choses même dans les moments les plus difficiles.

A mes adorables frères et sœurs

Complices de ma vie, votre soutien constant m'a porté tout au long de ce chemin. Cette réussite est un hommage à notre infaillible lien.

A ma merveilleuse belle-famille

Votre soutien, votre patience et votre dévouement ont facilité l'aboutissement de ce parcours.

A notre regrettée Sandra BADOHOUN

Ta lumière continue de briller dans nos cœurs. Tu nous manques chaque jour.

Résumé

Ce mémoire sonde les rouages complexes de la diplomatie francophone, en explorant l'interaction entre la formation continue, le réseautage et la performance de son système de gouvernance. Ancré dans le contexte de la compétitivité mondiale, et en s'appuyant sur le cas des « Classes diplomatiques » dispensées au sein de l'Université Senghor, cette étude enquête sur l'impact de la formation continue sur les compétences diplomatiques et sur la manière dont le réseautage influence la performance collective des acteurs.

L'étude établit un panorama du paysage diplomatique francophone, révélant des défis persistants dans un monde en constante mutation dans le but ultime de comprendre pourquoi et comment la diplomatie contribue au développement durable des nations. Son cadre théorique expose les rôles clés de la formation continue et du réseautage dans l'amélioration des performances des acteurs et la création de synergie d'actions au sein de la communauté diplomatique afin de rendre sa gouvernance plus compétitive.

La phase d'analyse empirique, combinant approche quantitative et qualitative plonge dans les détails méthodologiques, pour examiner les données recueillies auprès des diplomates francophones. Elle explore le potentiel effet positif de la formation continue sur la performance individuelle et collective, mettant en évidence des compétences affinées et une confiance renforcée dans cet instrument incontournable dans l'édification d'un capital humain à la hauteur des ambitions francophones. De même, les recherches sur la valeur ajoutée du réseautage viennent compléter, en véritable facteur déterminant, la panoplie de sous-jacents permettant d'élever la performance globale. Ces facteurs combinés permettent des échanges d'expertise et des collaborations fructueuses afin d'accroître la performance du système de gouvernance des Etats et de la Francophonie institutionnelle.

Au-delà des limites inhérentes à cette étude, d'ailleurs communes à tout travail scientifique, les recommandations déduites et formulées offrent des pistes pour améliorer les programmes de formation et optimiser les réseaux diplomatiques en dehors des systèmes classiques qui régissent son fonctionnement.

Globalement, ce mémoire apporte une contribution substantielle à la compréhension de la dynamique entre la formation continue, le réseautage et la performance diplomatique francophone. En déchiffrant ces connexions complexes, cette étude jette les bases pour une diplomatie francophone plus compétitive et influente dans l'arène mondiale en constante évolution.

Mots-clefs

Diplomatie francophone, Compétitivité, Formation continue, Réseautage, Performance, Productivité

Abstract

This study delves into the complex workings of francophone diplomacy, exploring the interplay between continuing training, networking and the performance of its governance system. Rooted in the context of global competitiveness, and based on the case of the "Diplomatic Classes" offered at Senghor University, this study investigates the impact of continuing education on diplomatic skills and how networking influences the collective performance of actors.

The study establishes a panorama of the francophone diplomatic landscape, revealing persistent challenges in a constantly changing world, with the ultimate aim of understanding why and how diplomacy contributes to the sustainable development of nations. Its theoretical framework outlines the key roles of continuing training and networking in improving the performance of players and creating synergies of action within the diplomatic community to make its governance more competitive.

The empirical analysis phase, combining a quantitative and qualitative approach, digs into the methodological details to examine the data collected from francophone diplomats. It explores the potential positive effect of continuing education on individual and collective performance, highlighting honed skills and reinforced confidence in this essential instrument for building human capital to match francophone ambitions. By the same token, research into the added value of networking completes, as a real determining factor, the panoply of underpinnings for raising overall performance. These factors combine to enable exchanges of expertise and fruitful collaborations to enhance the performance of the governance system of states and the institutional Francophonie.

Beyond the inherent limitations of this study, which are common to all scientific work, the recommendations deduced and formulated offer avenues for improving training programs and optimizing diplomatic networks away from the classic systems that govern their functioning.

Overall, this dissertation makes a substantial contribution to understanding the dynamics between continuing training, networking and francophone diplomatic performance. By decoding these complex connections, this study lays the foundations for a more competitive and influential francophone diplomacy in the ever-changing global arena.

Key-words

Francophone Diplomacy, Competitiveness, Continuous Education, Networking, Performance, Productivity

Liste des acronymes et abréviations utilisés

ACCT : Agence de coopération culturelle et technique

CAMES : Conseil africain et malgache de l'enseignement supérieur

CONFESJES : Conférence des ministres de la jeunesse et des sports de la Francophonie

CONFEMEN : Conférence des ministres de l'Éducation des États et Gouvernements de la francophonie

CSF : Cadre stratégique de la Francophonie

CSU : Conseil suprême des universités Égyptiennes

FPC : Formation professionnelle continue

INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques

MEAE : Ministère de l'Europe et des affaires étrangères

OCDE : Organisation de coopération et de développement économique

ODD : Objectifs de développement durable

OIF : Organisation internationale de la Francophonie

ONU : Organisation des nations unies

PNUD : Programme des nations unies pour le développement

RÉDIF : Réseau des diplomates francophones

SDN : Société des nations

Usenghor : Université Senghor

Table des matières

Remerciements	i
Dédicace	ii
Résumé	iii
Abstract	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés.....	v
Introduction.....	3
Intérêt de l'étude	5
Annonce du plan	6
1 État des lieux : le français, la F(f)rancophonie, la diplomatie et la proposition de l'Université Senghor	7
1.1 Le français, la Francophonie et la diplomatie.....	7
1.1.1 Panorama sur quelques indicateurs	7
1.1.2 Dimension stratégique de la langue française.....	8
1.2 La proposition de l'Université Senghor : cas des classes diplomatiques	10
1.2.1 Brève présentation de l'Université Senghor.....	10
1.2.2 Les classes diplomatiques de l'Université Senghor	11
1.3 Problématique	12
1.4 Énoncé des questions, des objectifs et des hypothèses de recherche	13
1.4.1 Questions de recherche	13
1.4.2 Objectifs de la recherche	13
1.4.3 Hypothèses de recherche	14
2 Cadre théorique : La diplomatie francophone, le capital humain, la formation continue et la productivité	15
2.1 État de l'art : La diplomatie francophone dans tous ses états	15
2.1.1 Comprendre la diplomatie : définition, histoire et typologie.....	16
2.1.2 La diplomatie francophone : évolution, missions, enjeux et défis, rôle du diplomate	19
2.1.2 Le Capital humain	23
2.1.3 Formation professionnelle continue (FPC) : définitions, caractéristiques et mutations.....	25
2.1.4 De la productivité et la compétitivité des diplomates francophones	28
2.1.5 De l'importance du réseau : définition, pourquoi et comment ?.....	32
2.2 Schéma récapitulatif de la démarche	36
3 Analyse empirique : méthodologie de recherche	39
3.1 Démarche méthodologique.....	39
3.1.1 Choix des variables.....	39

3.1.2	Justification des variables	40
3.1.3	Population cible	40
3.1.4	Échantillonnage.....	41
3.2	Techniques de collecte de données	42
3.2.1	Revue documentaire.....	43
3.2.2	Analyse quantitative	43
3.2.3	Traitement de données.....	44
4	Présentation résultats et recommandations	45
4.1	Étude de cas de la proposition de l'Université Senghor à travers les « Classes diplomatique »	45
4.1.1	Objectifs de la formation	45
4.1.2	Architecture retenue et mise en œuvre pour la formation.....	45
4.1.3	Public-cible.....	46
4.1.4	Évaluation du projet à travers une analyse SWOT (FFOM)	46
4.1.5	Appréciation de quelques indicateurs	47
4.2	Les résultats de l'enquête.....	49
4.2.1	De l'hypothèse 1 : Le contenu des formations offertes et son mode d'administration contribuent à renforcer la productivité des diplomates francophones	50
4.2.2	De l'hypothèse 2 : La mise en réseau des diplomates francophones contribue à l'impact des diplomates francophones dans l'atteinte des objectifs	55
4.2.3	Apport du stage sur le mémoire et le projet professionnel	57
4.2.4	Limites de l'étude.....	58
4.3	Analyse critique et recommandations pour l'accroissement de la productivité des diplomates francophones	59
4.3.1	Analyse critique du système de gouvernance des formations des États	59
4.3.2	De l'utilité de mettre en place des formations thématiques ciblées	59
4.3.3	Proposition d'un mécanisme d'opérationnalisation de la stratégie	60
	Conclusion générale	61
	Références bibliographiques.....	vi
	Liste des illustrations.....	xiii
	Liste des tableaux.....	xiii
	Annexes	xiv
	Annexe 1 : Guide d'entretien.....	xiv
	Annexe 2 : Questionnaire d'enquête.....	xxiii

Introduction

« Dans un contexte mondial marqué par le bouleversement des grands équilibres géopolitiques, la résurgence des nationalismes et une tendance à l'unilatéralisme, les déclarations, résolutions et feuilles de route adoptées par les chefs d'État et de gouvernement réaffirment que la Francophonie fait primer le droit, la coopération, la solidarité » peut-on ainsi lire sur le portail¹ de l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF). Cette déclaration vient mettre en lumière les perspectives qui incombent au principal instrument de promotion de la langue française à travers le monde et les institutions mais aussi celui des États francophones pris individuellement. Et cette vocation se traduit par la présence remarquée de l'institution au sein des instances internationales (Nations unies à New York et à Genève, auprès de l'Union européenne à Bruxelles et de l'Union africaine à Addis-Abeba,) à travers une « action politique [...] fondamentalement caractérisée par une démarche préventive, à la fois structurelle, notamment sur le long terme, et opérationnelle, grâce au développement d'outils d'alerte précoce, de réaction rapide qui permettent d'accompagner les États dans des moments de crise, de grande tension ou de transition »². Cette démarche s'appuie sur une diplomatie active des pays francophones à la fois au sein des États mais aussi par le canal de l'OIF pour appuyer l'atteinte des ODD. Elle met, par la même occasion, en lumière la nécessité du déploiement d'une diplomatie qui se veut active et en phase avec les défis et enjeux contemporains. Ce qui de facto induit une mise à jour permanente des connaissances et compétences des acteurs - notamment diplomates- censés présider à son animation. Ce challenge, c'est aussi celui de la représentativité de 88 huit États, Gouvernements et 321 millions de locuteurs à travers le monde.

Le français a été la langue de la diplomatie occidentale pendant près de 200 ans. Le traité de Rastatt³ est le premier acte du genre à être rédigé en français plutôt qu'en latin. Cela est dû au rayonnement culturel et de plus en plus diplomatique de cette langue. Depuis le XVIIe siècle, le français est considéré comme obligatoire dans la plupart des cours d'Europe. Tous les traités internationaux et les lettres entre chancelleries sont rédigés dans cette langue, perçue comme très précise.⁴

¹ Organisation Internationale de la Francophonie, “La Francophonie face aux enjeux mondiaux”, <https://www.francophonie.org/face-aux-enjeux-mondiaux-43> , consulté le 24 juillet 2023

² OIF, *idem*

³ Traité signé le 6 mars 1714 à Rastadt (Bade) entre la France et le Saint Empire, mettant fin à la guerre de la Succession d'Espagne, et attribuant notamment les anciens Pays-Bas espagnols à l'Autriche, <https://data.bnf.fr/fr/15594617/traite-de-rastatt-1714/> , consulté le 5 août 2023

⁴ Méliッサ Barra, “Les langues de la diplomatie : quelle place pour le français ?”, <https://www.lumni.fr/video/les-langues-de-la-diplomatie-quelle-place-pour-le-francais#:~:text=Le%20fran%C3%A7ais%20a%20%C3%A9t%C3%A9%20la,plupart%20des%20cours%20d'Europe> ., consulté le 6 août 2023

Depuis les années 1970, le monde francophone ou francophile s'est uni autour de l'Organisation internationale de la francophonie, une agence transnationale dont l'objectif est de promouvoir le français tout en établissant des valeurs communes et des liens de coopération entre les 88 États membres qui la composent. Si cette institution considère la langue comme un vecteur de prospérité et de démocratie, et cherche à développer des projets autour de la culture ou de l'éducation, mais aussi autour de la gouvernance, de l'humanitaire et du développement durable, il n'en demeure pas moins qu'elle reste confrontée à des défis majeurs. Ce qu'Emmanuel Macron fait d'ailleurs remarquer en ces termes : « *alors que l'espace francophone est confronté à des conflits et à des crises, la francophonie doit contribuer à faire progresser la paix et la démocratie* »⁵. Cette déclaration reste d'autant plus pertinente eu égard au rôle diplomatique de la langue française au-delà des controverses qu'elle suscite parfois. Certains y voyant comme un instrument utilisé par les pays francophones européens pour renforcer leur influence en Afrique, où la langue connaît d'ailleurs un essor remarquable. A ce titre, il convient de noter que selon une étude⁶, d'ici 2050, le français pourrait être parlé par 750 millions de personnes en raison de la croissance démographique en Afrique.

Actuellement, le français reste en retrait par rapport à l'anglais, au mandarin, à l'hindi, à l'espagnol et à l'arabe. Parlant du français et de l'anglais, elles sont, à date, les langues officielles de 21 et 25 pays respectivement. Dans le domaine diplomatique, notamment celui des relations internationales, le français connaît un certain recul en atteste les résultats des enquêtes menées par le coordonnateur pour le multilinguisme de l'ONU qui fait remarquer que « *98,7% des offres d'emploi exigent la connaissance de l'anglais, alors que le français enregistre une diminution de 1,2 point depuis 2017 (à 10,4%)* ». Les constats faits pour l'ONU et l'Union européenne sont à peu près les mêmes pour les autres organisations régionales ou internationales telles que l'Union africaine, le Parlement européen ou encore le Conseil de l'Europe, souligne le même rapport. A travers la langue, son usage et ses locuteurs, on peut entrevoir les nombreux objectifs dont elle doit contribuer à l'atteinte en tenant compte des aspirations au développement. En face de ces objectifs se dressent les problèmes mondiaux tels que les conflits, les migrations, le changement climatique et les inégalités requièrent l'érection d'une diplomatie efficace et proactive afin de trouver des solutions collectives afin de promouvoir la coopération internationale.

Les enjeux et les défis de la diplomatie francophone contemporaine apparaissent dès lors multiples et complexes à appréhender. D'autre part, les développements technologiques

⁵ Discours prononcé au XVIIe sommet de la Francophonie à Erevan, le 11 octobre 2018, <https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2018/10/12/discours-au-sommet-de-la-francophonie-a-erevan#:~:text=Notre%20premier%20devoir%20est%20de,au%20milieu%20de%20ce%20si%C3%A8cle>, consulté le 15 juillet 2023

⁶ OIF, "La langue Française dans le monde", Paris, édition 2022, Gallimard/Organisation Internationale de la Francophonie

rapides et les avancées de la communication transforment profondément la nature du rapport que doivent entretenir les acteurs, diplomates notamment. Exigeant de ces derniers l'acquisition de compétences qui autrefois n'étaient pas de leur apanage.

Par ailleurs, dans ce contexte de mondialisation croissante, tous les pays doivent faire face à des enjeux et des défis spécifiques pour promouvoir leurs intérêts, renforcer leur influence et maintenir leur compétitivité sur la scène internationale. Les pays francophones ne restent pas en marge de ces enjeux et défis. Cette conjugaison de facteurs confère un rôle crucial à la diplomatie dans la gouvernance mondiale et le développement durable. Aussi Leena Srivastava nous confie que « *le développement durable est une question de vaste portée qui pourrait englober des accords multilatéraux indépendamment du processus en cours visant à définir les objectifs du développement pour l'après 2015* »⁷. On s'aperçoit ainsi du dynamisme que requiert la fonction du diplomate dans l'atteinte des ODD et l'Agenda 2030 mais aussi du niveau d'investissement à réaliser pour développer ce capital humain à travers la formation des acteurs. Qui parle d'investissement pense assurément au « retour sur investissement » à travers une meilleure expression de la productivité des bénéficiaires. Et au-delà, à travers un réseau suffisamment abouti à même de répondre efficacement aux attentes.

L'étude que nous entendons mener à travers la lecture des apports des classes diplomatiques concourt à ce dessein en explorant les éventuels effets induits par la formation et la mise en réseau sur la productivité/compétitivité de ces acteurs incontournables dans la stratégie des États francophones.

Intérêt de l'étude

Plusieurs perspectives théoriques mettent en évidence les effets bénéfiques de certaines pratiques de gestion des ressources humaines, telles que la formation, sur l'optimisation des performances organisationnelles (Becker et Gerhart 1996 ; Tharenau et al., 2007). S'inscrivant dans la continuité de ces recherches et de celles d'autres disciplines (relations internationales, ingénierie de la formation...), notre contribution souligne l'importance d'évaluer l'impact de la formation professionnelle continue et du réseautage sur la productivité des diplomates francophones dans l'ultime but d'asseoir un développement inclusif. Par ailleurs, notre étude s'attache à examiner la viabilité à long terme de l'intégralité du système de gouvernance de la diplomatie francophone à travers les mécanismes de renforcement de ses réseaux.

Notre travail, en mettant en avant la formation continue comme un outil essentiel pour accroître les connaissances et les compétences, met en lumière des avenues visant à renforcer

⁷ Leena Srivastava, "Promouvoir la diplomatie multilatérale et le développement durable", <https://www.un.org/fr/chronicle/article/promouvoir-la-diplomatie-multilaterale-et-le-developpement-durable>, Consulté le 20 juillet 2023

l'efficacité et l'impact de la diplomatie francophone à travers ces acteurs et son système de gouvernance dans son intégralité. En sus, il sera mis en perspective l'importance d'un réseau solide pour libérer le plein potentiel du dispositif.

Dans cette optique, cette recherche soulève des questions fondamentales quant à la manière d'optimiser la productivité des acteurs et d'améliorer les processus. Le renforcement des compétences des diplomates francophones à travers la formation continue émerge ainsi comme une composante clé pour l'atteinte des objectifs définis.

Annonce du plan

Cette étude analytique sera organisée en quatre chapitres, chacun contribuant à une compréhension approfondie de l'impact de la formation continue et du réseautage sur la productivité des diplomates francophones et la compétitivité du système de gouvernance vu sous le prisme des classes diplomatiques. Ce cadre d'étude axé sur les classes diplomatiques nous permettra d'explorer et d'analyser ce cadre francophone d'une manière beaucoup plus « monolithique ». Ainsi, nous traiterons dans le **chapitre I** d'un état des lieux exhaustif de la diplomatie francophone et de son environnement actuel. Il explorera les défis, les enjeux et les pratiques courantes liées à la formation et au réseautage des diplomates. Cette étape fournira une base solide pour comprendre les besoins et les opportunités de l'étude qui seront évoquées à travers le **chapitre II** intitulé « Cadre Théorique ». En se basant sur la littérature académique pertinente, il élaborera les fondements théoriques nécessaires pour évaluer l'impact de ces éléments sur la productivité des diplomates. Il examinera les concepts clés de la formation continue et du réseautage dans le contexte diplomatique.

Ensuite, le **chapitre III** dénommé « Analyse Empirique », donnera la méthodologie de recherche et de collecte des données. Il expliquera comment les données ont été rassemblées et analysées pour répondre aux hypothèses de recherche. En combinant des méthodes quantitatives et qualitatives, cette section examinera comment les pratiques de formation et de réseautage sont liées à la productivité des diplomates.

Enfin, le **chapitre IV** : « Présentation des Résultats et Recommandations » mettra en lumière les résultats obtenus à travers l'analyse empirique. Il présentera les liens identifiés entre la formation continue, le réseautage et la productivité des diplomates et la compétitivité du système. Ces résultats conduiront à la formulation de recommandations pratiques pour améliorer les programmes de formation et de réseautage des classes diplomatiques, en vue d'optimiser les performances des diplomates.

En suivant cette structure analytique, cette étude s'efforcera de démystifier les mécanismes sous-jacents à l'amélioration de la productivité des diplomates francophones à travers la formation continue et le réseautage.

1 **État des lieux : le français, la F(f)rancophonie⁸, la diplomatie et la proposition de l'Université Senghor**

Le rôle du diplomate francophone face aux enjeux et défis de la mondialisation se pose avec de plus en plus d'acuité tant les défis émergent et le champ des solutions se rétrécit au fil des années et des conjonctures mondiales tant sur le plan national qu'international. Dans ce premier chapitre, nous dresserons le bilan des actions mises en œuvre pour affirmer la ligne de conduite dressée d'une part par l'OIF, ses démembrements et d'autre part par les États pour affirmer le rôle que doit désormais jouer le diplomate dans la gestion des défis contemporains.

1.1 Le français, la Francophonie et la diplomatie

1.1.1 Panorama sur quelques indicateurs

Le français fut un outil majeur de communication dans les relations diplomatiques. Aujourd'hui, cet usage est de moins en moins avéré, notamment au sein des organisations intergouvernementales qu'elles soient universelles ou régionales nonobstant un nombre de locuteurs en progression. Néanmoins, la dimension linguistique ne doit pas occulter d'autres aspects qui révèlent la présence de plusieurs francophonies à l'œuvre sur la scène diplomatique : des institutions francophones (l'Organisation Internationale de la Francophonie et ses opérateurs), aux acteurs francophones émanant de la société civile (Ramel 2016). De cette première lecture de la situation, il apparaît clairement la perception qu'ont les différentes francophonies de leur rôle dans un système international contemporain marqué par des changements structurels majeurs, tels que la redistribution des capacités de puissance avec l'émergence des pays "émergents", et des changements de nature, tels que l'homogénéisation partielle des valeurs et la critique de l'occidentalisation du monde. Il convient à ce propos d'évoquer assez brièvement, à titre illustratif, la crise politico-sécuritaire que traverse le sahel sans toutefois nous y appesantir outre mesure.

Pour mieux comprendre les difficultés, il convient de marquer la pause sur quelques données relatives à la langue.

⁸ On parle de francophonie avec un « f » minuscule pour désigner les locuteurs de français et de Francophonie avec un « F » majuscule pour figurer le dispositif institutionnel organisant les relations entre les pays francophones, « https://www.francophonie.org/sites/default/files/2020-02/passeport_2020.pdf », consulté le 4 juillet 2023

Tableau 1 Les dimensions du fait diplomatique francophone (Ramel, 2016)

Dimension	Indicateur	Application
Linguistique	- Reconnaissance statutaire (langue officielle et langue de travail dans les OIG)	- Maintien du point de vue juridique (deuxième langue diplomatique)
	- Pratique du français (langue de délibération, langue de rédaction)	- Déclin progressif (régime juridique) non appliqué dans l'informalité, usage moindre du français dans les réunions et dans les textes
Bureaucratique	- Existence d'une labellisation ministérielle	- Très minoritaire
	- Existence d'une unité administrative dédiée	- Très minoritaire
Intergouvernementale	- Discours officiel	- Expression d'un rôle international
	- Pratique	- Constitution et mobilisation des Groupes francophones (concertations), programmes et dispositifs de renforcement des capacités
Sociétale	- Existence de plateformes de plaidoyers	- Oui
	- Existence de réseaux	- Oui
Interconnectivité	- Dispositif de gouvernance	- Opérateurs associés à l'organisations, aux accréditations des organisations gouvernementales
	- Existence de partenariats	- Oui

A la lecture de ce tableau deux faits stylisés peuvent être formalisés. (1) Si le français se maintient comme deuxième langue diplomatique, (2) son utilisation comme langue de délibération, de rédaction décline dans les institutions internationales. Ces constats étant fait, il faut tout de même nuancer l'interprétation de ces données en ne limitant pas cette langue à la simple comparaison arithmétique avec l'anglais. Il convient à ce niveau de comprendre la dimension stratégique et fonctionnelle qu'elle pourrait arborer.

1.1.2 Dimension stratégique de la langue française

Comme évoqué tantôt, le français fut un outil majeur de communication dans les relations diplomatiques. Aujourd'hui, cet usage est de moins en moins avéré, notamment au sein des

organisations intergouvernementales qu'elles soient universelles ou régionales. Néanmoins, depuis le Sommet de Hanoi en 1997, la Francophonie revendique une dimension politique, un réseau, une approche, comme « toile de signification »⁹, pour paraphraser Geertz (1973). Cette affirmation traduite en acte par la profondeur politique voulue par le Sommet de Hanoi et réaffirmée par le sommet de Bamako en 2000 offrant ainsi une certaine perspective à tous ceux qui participent à l'animation de ce cadre. L'appui aux processus électoraux (domaine dans lequel l'OIF a développé une véritable expertise) dans certains pays participe de cette volonté d'affirmation politique. Au même titre, on peut citer le leadership de l'institution quant à l'avènement d'une solidarité francophone en faveur d'une Afrique beaucoup plus audible au sein du Conseil de Sécurité de l'ONU.

Plus qu'un simple ensemble de pays, la Francophonie, c'est aussi une communauté de valeurs partagées, telles que la démocratie, les droits de l'homme, l'État de droit et la diversité culturelle. Sans être exhaustif, nous pouvons dénoter huit (8) dimensions complémentaires qui peuvent lui être imputées :

- géographique et territoriale : La Francophonie regroupe des pays de tous les continents et de toutes les latitudes. Elle est présente en Afrique, en Europe, en Amérique, en Asie et en Océanie ;
- culturelle et linguistique : La Francophonie est un laboratoire de diversité culturelle et linguistique. Elle promeut la langue française et la diversité culturelle ;
- socio-économique : La Francophonie est un espace de solidarité entre pays développés et pays en développement. Elle favorise la coopération économique et le développement durable ;
- juridique : Les pays francophones partagent une tradition juridique commune, influencée par le droit romain ;
- médiatique : La Francophonie dispose de nombreux vecteurs de communication, tels que la radio, la télévision, l'espace Internet et les industries culturelles ;
- normative : La Francophonie promeut la démocratie, les droits de l'homme et l'État de droit ;
- politico-diplomatique : La Francophonie intervient dans le domaine de la médiation et du règlement des différends ;
- sécurité : La Francophonie participe aux opérations de paix, à la réforme des systèmes de sécurité, à la lutte contre le terrorisme et à la sécurité maritime.

Les trois dernières dimensions ci-haut citées sont apparues avec l'adoption de la Charte de Hanoi en 1997 conférant ainsi à l'institution une dimension politique. Autant d'initiatives qui commandent à l'entretien de réseaux dans différents secteurs dont la consolidation ne saurait se faire de façon autonome, notamment le type de réseaux de décideurs diplomatiques qui

⁹ Clifford GEERTZ, *The Interpretations of Cultures*, New York, Basic Books, 1973.

nous occupent dans le cadre de la présente étude. Et la résolution A/75/L.103 portant sur la coopération entre l'ONU et l'OIF adoptée le 7 juillet 2021 participe à cet objectif.

Il nous apparaît donc évident de porter un regard inquisiteur sur la manière dont ces réseaux se mettent en place sous le prisme du développement du capital humain et du renforcement des capacités qui doivent présider à son animation. C'est dans cette optique que l'Université Senghor, opérateur direct de la Francophonie a inscrit les « Classes diplomatiques » dans sa panoplie d'offres de formation afin d'appuyer la constitution du capital humain indispensable à l'effectivité de ce dessein.

1.2 La proposition de l'Université Senghor : cas des classes diplomatiques

Il est important de mettre en lumière les activités ayant permis la conduite de cette étude à travers le cadre institutionnel qui nous a accueilli. Dans cette partie, nous allons procéder à une brève présentation de l'USenghor, puis expliciter sa proposition pour accompagner la formation des diplomates francophones à travers ses classes diplomatiques.

1.2.1 Brève présentation de l'Université Senghor

L'Université Senghor est une organisation internationale, opérateur direct de la Francophonie, créée en 1989 lors du Sommet de Dakar par décision des chefs d'États et de gouvernements ayant le français en partage. Son siège est à Alexandrie, en Égypte, et sa mission est de former, en français, des cadres créatifs capables de relever les défis du développement durable en Afrique et en Haïti.

L'Université Senghor offre des programmes de master dans les domaines du développement durable à travers quatre (4) départements à Alexandrie (management, santé, culture et environnement). Opérateur direct de la Francophonie, l'Université Senghor collabore avec de nombreuses universités et institutions dans le monde francophone.

Avec pour mission de former des cadres africains capables de contribuer au développement de leur continent, elle initie et met en œuvre des programmes de formation pour répondre aux besoins spécifiques des pays africains et pour favoriser l'échange culturel et intellectuel entre les pays francophones.

Les programmes de l'Université Senghor sont accrédités par le Conseil africain et malgache de l'enseignement supérieur (CAMES) et par le Conseil suprême des universités égyptiennes (CSU).

L'Université Senghor est également active dans la promotion de la culture et de l'éducation francophone. Au-delà des programmes délivrés sur le campus principal et ses 12 campus délocalisés, l'Université Senghor est une université de qualité qui n'offre pas moins de 20 programmes de Master aux étudiants francophones d'Afrique et d'Haïti.

Dans la continuité de sa vision de « devenir un acteur majeur de la formation et du renforcement de capacités des cadres en Afrique et pour l'Afrique », et conformément à son plan stratégique 2022 - 2025, l'USenghor offre des formations continues de courte durée certifiantes ou qualifiantes afin de répondre aux besoins évolutifs du marché. C'est dans cette approche que l'USenghor, avec le soutien du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères de la France, met en place depuis deux (2) ans maintenant un important programme de formation appelé « Classe diplomatique » destiné aux jeunes diplomates de l'espace francophone.

1.2.2 Les classes diplomatiques de l'Université Senghor

L'Université Senghor, en collaboration avec le Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères de la République Française, organise depuis deux (2) ans des formations certifiantes sous des thèmes en lien avec la mondialisation et les enjeux contemporains. Cette initiative vise à anticiper les changements en relatifs aux transformations majeures que connaît le monde depuis les années 90 sous l'impulsion de la mondialisation, la révolution numérique et la déterritorialisation des relations internationales.

La diplomatie, en tant qu'art et pratique de représenter un pays dans les relations internationales et les négociations mondiales, revêt un rôle crucial dans la politique étrangère des nations. Ces formations rassemblant les agents diplomatiques et consulaires concourent à l'impératif de rechercher des solutions pacifiques pour harmoniser les intérêts et résoudre les désaccords.

A travers ces formations, l'USenghor outille les acteurs de la diplomatie sur l'interdépendance grandissante entre acteurs étatiques et non étatiques dont les intérêts, les dynamiques et les pratiques ne cessent d'évoluer et s'enchevêtrer. Cet état de fait crée de nouvelles arènes de négociation accompagnées de formes de collaboration et de conflits inédits, engendrant de nouvelles dynamiques au sur la scène internationale. Au cœur de ces évolutions, la Francophonie se positionne comme un acteur central dans les relations internationales contemporaines.

A travers cette offre de formation, l'OIF regroupant 88 États membres et observateurs, agit comme un espace de rencontres et d'échanges pour les diplomates de carrière, les professionnels consulaires, les représentants des ministères et collectivités territoriales des nations francophones ainsi que les acteurs de la société civile. Elle contribue aussi par la même occasion à la mise en réseau de ces acteurs essentiels à la diplomatie moderne.

Ce parcours de formation fort de ses deux (2) promotions nous servira de référentiel dans le cadre de cette étude.

1.3 Problématique

Au sein de l'espace francophone, la Francophonie se positionne comme une plateforme d'échanges, de coopération et de partage de valeurs entre des pays aux contextes variés. Cependant, l'évolution des pratiques diplomatiques et la dynamique géopolitique mondiale ont engendré des transformations substantielles, mettant en évidence la nécessité d'adapter les approches traditionnelles à ces nouvelles réalités. L'utilisation du français dans les relations diplomatiques, autrefois prédominante, est en déclin au sein des organisations intergouvernementales.

Face à ces changements, la Francophonie a progressivement orienté son rôle vers une dimension politique et stratégique, cherchant à consolider sa position comme acteur influent sur la scène internationale. À cet égard, le Sommet de Hanoi en 1997, le Sommet de Bamako en 2000 et plus récemment (2022) l'adoption du CSF 2023-2030 à l'occasion du sommet de Djerba ont tracé une voie prometteuse, insufflant une profondeur politique à l'institution. Cette évolution s'est concrétisée à travers des actions telles que le soutien aux processus électoraux dans certains pays et l'initiation d'une solidarité francophone à travers divers domaines et programmes.

La Francophonie est reconnue non seulement comme une convergence de nations, mais également comme une communauté de valeurs prônant la démocratie, les droits de l'homme, l'État de droit et la diversité culturelle. Cet ensemble hétérogène présente huit dimensions complémentaires, allant de l'aspect géographique et territorial à un engagement prononcé en matière de sécurité et de lutte contre le terrorisme.

Cependant, au-delà de ces initiatives et aspirations, jaillit une problématique essentielle qui concerne les mécanismes de coopération, de médiation, de règlement des différends et de promotion des valeurs communes. Ces dernières font émerger la question centrale de l'adéquation du capital humain censé s'adapter à cette constante actualisation. Et les réseaux diplomatiques francophones n'échappent pas à cette réalité où les enjeux géopolitiques, économiques et culturels évoluent et fluctuent.

Dans ce contexte, examiner de manière approfondie le rôle potentiellement catalyseur de la formation continue au profit des diplomates francophones, en tant que vecteur stratégique de renforcement de la productivité et de la compétitivité dans le système de gouvernance diplomatique nous apparaît crucial. Plus spécifiquement, il s'agira d'évaluer l'impact de la formation sur les performances diplomatiques au sein de la Francophonie, en explorant comment les réseaux de décideurs diplomatiques peuvent être optimisés et adaptés pour répondre aux défis complexes et aux opportunités émergentes de la scène internationale contemporaine.

À travers une analyse rigoureuse des pratiques existantes, des mécanismes de formation en place et des stratégies adoptées par la Francophonie notamment à travers l'Université

Senghor, nous ambitionnons de répondre à la question centrale : comment la formation continue et le réseautage peuvent-ils constituer un levier de croissance significatif pour l'amélioration des performances et le renforcement de la compétitivité de cette communauté internationale diversifiée et en pleine évolution ?

La réponse à cette question permettra de mettre en relief la pertinence de l'ingénierie de la formation déployée. Au cas échéant, elle apportera des insights novateurs et des recommandations pratiques pour l'optimisation des pratiques diplomatiques au sein de la francophonie, à l'aube d'une ère de profondes mutations.

1.4 Énoncé des questions, des objectifs et des hypothèses de recherche

1.4.1 Questions de recherche

Ainsi, la question centrale à laquelle nous tenterons de répondre est la suivante : **comment la formation continue et le réseautage peuvent-ils constituer un vecteur de gain de productivité dans le système de gouvernance de la diplomatie francophone ?**

Deux questions spécifiques sous-tendent cette question centrale :

- QS1 : Quels sont les programmes de formation continue disponibles pour les diplomates francophones et comment contribuent-ils à améliorer leur productivité dans le système de gouvernance de la diplomatie francophone ?
- QS2 : Quels leviers pourraient être porteurs d'une meilleure synergie d'actions entre les diplomates francophones issus de divers horizons francophones ?

1.4.2 Objectifs de la recherche

L'objectif général auquel concourt cette étude est d'analyser l'impact de la formation continue proposée par l'Université Senghor à l'attention des diplomates francophones dans l'objectif d'améliorer leur productivité, leur compétence et leur compétitivité afin de répondre efficacement aux défis en enjeux contemporains.

Plus spécifiquement, il s'agira de :

- OS1 : Examiner en détail le programme de formation continue actuellement offert aux diplomates francophones et analyser comment ce programme contribue spécifiquement à améliorer leurs compétences, leurs connaissances et leur productivité ;
- OS2 : Explorer les possibilités de renforcer la synergie d'actions entre les diplomates en identifiant et en analysant les leviers potentiels, tels que les meilleures pratiques de collaboration, les mécanismes de partage d'expériences et de connaissances, ainsi

que les plateformes de coopération existantes, en vue d'optimiser l'efficacité et la compétitivité de la diplomatie francophone.

1.4.3 Hypothèses de recherche

Pour répondre aux questions qui font l'objet de la présente recherche, nous allons nous baser sur les hypothèses suivantes :

- H1 : Le contenu des formations offertes et son mode d'administration contribuent à renforcer la productivité des diplomates francophones ;
- H2 : La mise en réseau des diplomates francophones contribue à accroître l'impact des diplomates francophones dans l'atteinte des objectifs.

2 Cadre théorique : La diplomatie francophone, le capital humain, la formation continue et la productivité

Ce chapitre est consacré à l'état de l'art afin de mieux appréhender la diplomatie. Il explore également l'importance cruciale de la formation continue, du réseau et vise également à conceptualiser les notions qui sous-tendent cette étude. En mettant en parallèle ces différentes notions, notre objectif est d'établir un cadre multidimensionnel qui facilite l'analyse des approches interconnectées examinées dans le cadre de cette recherche.

Nous nous intéressons de prime abord au métier de la diplomatie, son histoire, ses missions, ses typologies et enfin aux enjeux et défis qui s'opposent aux diplomates francophones. Ensuite, nous apprécierons les indispensables qu'implique la formation continue et le réseautage dans ce domaine hautement stratégique pour les États et pour l'OIF.

Enfin, nous finirons par établir le lien qui existe entre la formation continue et le gain de productivité qui pourrait lui être imputé concomitamment à la mise en réseau des acteurs.

De la clarification de certains concepts clés en passant par la revue de la littérature nous allons parcourir les différents paradigmes qui traitent de ce thème pluridisciplinaire.

2.1 État de l'art : La diplomatie francophone dans tous ses états

Progressivement et suivant les conjonctures géopolitiques mondiales, l'OIF a convergé d'une mission exclusivement culturelle à une autre politico-diplomatique (Naré 2018). Cette reformation dans le multilatéralisme francophone maintient la promotion de la culture qui relève de l'attribut régalien des États depuis de longue date et même sous le régime monarchique (Monnier & Forey 2009). Ce glissement de mission vient mettre la pression sur la nécessité de constituer un capital humain au sein de l'institution Francophonie et le monde francophone afin de faire face aux défis inhérents à cette nouvelle dimension voulue. Ainsi, notre démarche vise à contribuer à une meilleure compréhension de la façon dont la formation continue peut influencer la productivité des diplomates francophones et renforcer les capacités des acteurs et par ricochet la gouvernance de la diplomatie francophone à travers la constitution d'un capital humain de haute facture. En identifiant les enjeux et les défis auxquels sont confrontés les pays francophones dans le domaine de la diplomatie contemporaine.

Comprendre les besoins des diplomates francophones passe nécessairement par la compréhension du rôle du diplomate à travers son histoire, sa typologie et ses missions.

2.1.1 Comprendre la diplomatie : définition, histoire et typologie

a. La diplomatie, qu'est-ce que c'est ?

« En raison de la multiplication des États, la diplomatie moderne est appelée à jouer un rôle plus important que jamais » disait Pierson Dixon¹⁰. Dans l'article¹¹ paru dans les colonnes du Journal "Le Monde diplomatique", il confiait ainsi sa vision de la dimension que devait revêtir le rôle du diplomate dans un monde qui sortait de la deuxième grande guerre. Dans cette lancée, il appréciait les facteurs ayant conduit à la mutation du rôle et de la fonction du diplomate. Il recense ainsi trois (3) facteurs qu'il a explicité en ces termes : (1) Impulsion des deux grandes guerres : selon Dixon, les guerres viennent remettre en cause une conception bien ancrée « *suivant laquelle la guerre n'était que la conséquence automatique de la politique. La futilité de la guerre entre les grandes puissances a été soulignée par l'apparition des armes nucléaires* ». Il souligne par la même occasion la nécessité du « *droit fondamental à l'autodéfense individuelle ou collective reconnu dans la charte des Nations unies* » (Dixon, 1964). (2) Le second facteur qu'il met en relief dans son analyse est que « *jusqu'à ces derniers temps, la politique et son auxiliaire, la diplomatie, étaient la prérogative des nations européennes (y compris la Russie) et des Etats-Unis. Le reste du monde, excepté la Chine à certaines périodes du dix-huitième siècle, étaient des territoires qui n'avaient pas leur mot à dire dans la politique internationale* ». Or avec la globalisation du monde, on assiste à une "démocratisation de la fonction", avec les pays européens qui achevaient la transformation virtuelle de leurs anciennes colonies en pays autonomes (3).

La conjugaison de ce « *double effet : la suppression des causes de friction entre les puissances coloniales européennes et la création d'un grand nombre de nouvelles nations qui, toutes, ont et réclament leur mot à dire dans les affaires internationales* »¹² aura assurément des implications systémiques et opérationnelles sur la fonction du diplomate.

b. Origine, rôle et évolution de la fonction du diplomate :

Avant de rentrer dans le vif du sujet, il convient de définir la diplomatie. Selon l'Encyclopédie Larousse¹³, c'est d'abord une « *action et manière de représenter son pays auprès d'une nation étrangère et dans les négociations internationales* » ; c'est ensuite la « *politique extérieure d'un pays, d'un gouvernement* » ; et enfin la « *branche de la science politique qui concerne les relations internationales* ». On se rend alors compte que ces différentes définitions mettent

¹⁰ Pierre Dixon, Ambassadeur de Grande-Bretagne à Paris en 1964

¹¹ Pierre DIXON, « La diplomatie moderne est appelée à jouer un rôle plus important que jamais », Paris, 1964, p.7

¹² *idem*, p.8

¹³ Encyclopédie Larousse en ligne, <https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/diplomatie/43700>, consulté le 7 août 2023

aux prises plusieurs approches différentes mais aussi des disciplines différentes que nous allons essayer d'expliquer au fur et à mesure de cette analyse.

c. Origine de la diplomatie :

La diplomatie est née avec les relations officielles entre États ou royaumes souverains. Elle est ancienne, puisque le Proche-Orient de l'époque des cités-États de Mésopotamie (II^e millénaire) jusqu'à l'Empire Assyrien a connu des pratiques diplomatiques, avec des envoyés des rois de l'époque, auxquels était accordée une forme de respect et de protection par les autorités du pays d'accueil. (Delcorde 2021). L'ABC de diplomatie¹⁴, retrace son origine à la Renaissance (XV^e siècle). Il nous confie ainsi que de gros volumes d'archives diplomatiques du XIII^e siècle avant Jésus-Christ ont été retrouvés en Égypte. Delcorde¹⁵ poursuit en plaçant l'apparition du terme "Ambassadeur" à Byzance pour désigner pour la première fois des relations diplomatiques permanentes entre le Pape et l'Empereur. Toujours selon Delcorde (2021), cette dimension acquise du "Représentant" lui confère ainsi trois fonctions : **représenter, informer et négocier**. Ces dernières, si elles ont évolué dans le temps à travers des typologies et au gré des besoins des États, s'exercent toujours à travers, essentiellement, deux formes.

d. Typologies et formes de diplomaties

Si la diplomatie consiste à représenter son pays auprès d'une autre nation de manière totalement pacifique, on peut en dénombrer différents types. Principalement quatre (4) typologies en sont faites :

- i. la première est la **diplomatie parlementaire**. On y assiste lors des sommets et des rencontres entre chefs d'État ;
- ii. ensuite, vient la **diplomatie directe** qui se déroule entre deux gouvernements sans l'intervention d'un quelconque intermédiaire. On retrouve aussi la diplomatie ad hoc qui est utilisée pour résoudre un problème précis. À la fin, la commission réunie est dissoute ;
- iii. puis, la **diplomatie de terrain** qui est généralement utilisée par les ONG pour négocier avec leur public cible ;
- iv. et enfin, la **diplomatie de proximité** qui est la typologie la plus connue parce que formalisée à travers la présence de représentants accrédités auprès des États.

A ce niveau, il importe de faire la distinction du type de diplomatie pour éviter la confusion dans les formes qui elles sont pour l'essentiel bilatérale ou multilatérale. Il convient aussi de dire que ces types de diplomaties s'expriment à travers deux formes :

¹⁴ Département Fédéral des Affaires Étrangère, "ABC de la diplomatie", 2008, p.3

¹⁵ *ibid*, p.30

1. La diplomatie bilatérale : La diplomatie bilatérale concerne les interactions diplomatiques entre deux pays dans le but de favoriser la coopération, la résolution de problèmes, la promotion d'intérêts mutuels et la communication directe entre les gouvernements concernés. Elle joue un rôle crucial dans les relations internationales en facilitant le dialogue et en renforçant les liens entre les nations. Selon Thomas Gomart, le bilatéralisme est « la forme élémentaire du jeu diplomatique »¹⁶. Le bilatéralisme occupe ainsi une place centrale, historique et stratégique dans les relations internationales. Ainsi donc, les États ont entrepris à partir du XVIIe siècle des relations diplomatiques via ce mécanisme en inter-envoyant des missions officielles. Ce fut d'abord entre les monarchies européennes ce qui était qualifié de « diplomatie traditionnelle » ou encore de « vieille diplomatie ».

Cette forme de représentation est celle qui a prévalu jusqu'à la première grande guerre et était principalement caractérisée par le rôle central des ambassades. Ces dernières apparaissaient dès lors comme les dépositaires des négociations entre les grandes familles gouvernantes.

« Les empires coloniaux puis la décolonisation ont ensuite entraîné le développement d'une multitude de relations bilatérales d'autres formes ». Cet état de fait et la deuxième grande guerre ont fini de mettre en exergue une nouvelle forme de la diplomatie plus connue sous le vocable « multilatéralisme ».

2. La diplomatie multilatérale : Les prémices de la diplomatie multilatérale contemporaine sont apparues avec la tenue des congrès internationaux réunissant les États belligérants à l'issue des guerres européennes (XVIIe XVIIIe siècle) (Placidi 2007). Ainsi donc, la première approche diplomatique du multilatéralisme est le congrès de Vienne en 1815¹⁷. La défaite de Napoléon mit à jour la nécessité de disposer d'un ordre européen fondé sur l'équilibre des puissances connu sous le nom de « concert des Nations »¹⁸. Rappelons qu'à cette période, il n'existait pas encore d'organisation internationale universelle. La première véritable manifestation du multilatéralisme n'interviendra qu'avec les conférences de désarmement (La Haye, 1899 et 1907). La Société des Nations (SDN, 1920) sera le véritable socle de l'avènement de la diplomatie multilatérale moderne. Ainsi donc cette dimension de la diplomatie s'en trouve institutionnalisée.

De la première grande guerre à la guerre en Ukraine et les crises au Sahel en passant par la deuxième guerre mondiale, le changement climatique et le passage de la Société des Nations à l'Organisation des Nations Unies¹⁹. L'évolution de la diplomatie multilatérale a toujours été sujette à la poussée de contraintes majeures. L'établissement d'une diplomatie multilatérale francophone n'échappe pas à cette dynamique portée par un ensemble de défis stimulants, mais aussi porteurs d'opportunités.

¹⁶ Thomas Gomart , « Double détente, les relations franco-soviétiques de 1958 à 1964 » , p. 65

¹⁷ *ibid*, p.33

¹⁸ Olivier Forcade dans l'article « Les traités de paix depuis le XVIIe siècle », *Questions internationales* (n°99-100, septembre-décembre 2019)

¹⁹ Charte des Nations unies (San Francisco, 25 avril-25 juin 1945)

Dans la même veine, il est pertinent de se tourner vers les enjeux et défis spécifiques auxquels fait face la diplomatie francophone dans le contexte contemporain pour en comprendre la portée. Ainsi, plongeons désormais dans les enjeux majeurs et les défis actuels qui définissent la diplomatie francophone et son rôle dans le système international moderne.

En analysant l'émergence et l'évolution de la diplomatie multilatérale francophone à travers le temps, ainsi que son rôle dans la promotion de la langue française et des valeurs partagées, nous établirons un socle essentiel pour aborder les défis contemporains qui se posent à la diplomatie francophone moderne.

2.1.2 La diplomatie francophone : évolution, missions, enjeux et défis, rôle du diplomate

a. La diplomatie francophone à travers le temps

L'évolution de la diplomatie francophone à travers les époques reflète un parcours dynamique et complexe, marqué par des changements significatifs. Au 19^e siècle, durant la période coloniale, la diplomatie était souvent utilisée pour étendre l'influence des puissances coloniales, renforçant ainsi leur présence dans le monde. Cependant, au milieu du 20^e siècle, les mouvements d'indépendance ont changé la donne. Les années 1960-1970, ont vu l'émergence des indépendances, donnant naissance à de nouveaux acteurs diplomatiques et à la création d'États souverains. En 1960²⁰, la première institution intergouvernementale francophone voit le jour avec la Conférence des Ministres de l'Éducation (Confemen) qui regroupait au départ 15 pays. Dans cette foulée, on peut aussi noter la création en 1967 de l'ancêtre de l'APF puis de la Confejes en 1969.

Au cours des années 1970-1990, s'est produite une évolution majeure avec le développement des relations internationales. Les pays francophones ont cherché à établir des liens diplomatiques plus diversifiés, témoignant d'une volonté de renforcer leur place sur la scène mondiale. Cette volonté s'est traduite par la création de l'ACCT le 20 mars 1970, dont 21 États et gouvernements étaient signataires. Par la suite, dans les années 1990-2005, la création d'organisations francophones telles que l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) a renforcé la coopération entre les nations partageant la langue française.

L'avènement du 21^e siècle a vu l'impact de la globalisation se diffuser, forçant les diplomaties francophones à s'adapter aux enjeux mondiaux, tels que le commerce international et le changement climatique. Cette ère a également donné naissance à la diplomatie numérique,

²⁰ Une histoire de la Francophonie : De la fin du XIX^e siècle jusqu'à nos jours, [https://www.francophonie.org/une-histoire-de-la-francophonie-23#:~:text=L'av%C3%A8nement%20de%20la%20coop%C3%A9ration%20francophone&text=Le%20projet%20francophone%20a%20sans,de%20la%20Francophonie%20\(OIF\)](https://www.francophonie.org/une-histoire-de-la-francophonie-23#:~:text=L'av%C3%A8nement%20de%20la%20coop%C3%A9ration%20francophone&text=Le%20projet%20francophone%20a%20sans,de%20la%20Francophonie%20(OIF)), consulté le 7 août 2023

où la communication en ligne et la technologie ont transformé substantiellement la manière dont les diplomaties interagissent.

Cette évolution, si elle n'est pas exclusivement diplomatique, garde en toile de fond toujours cette empreinte de la volonté de renforcer les liens séculaires entre peuples francophones.

Le schéma ci-dessous illustre ainsi une trajectoire riche en transformations mais aussi comment cette diplomatie francophone s'adapte aux besoins changeants du monde tout en conservant ses valeurs et son rôle dans les affaires internationales.



Figure 1 La diplomatie francophone à travers le temps

Face aux enjeux mondiaux actuels, la diplomatie francophone continue d'évoluer. Des questions telles que les droits de l'homme, la sécurité, et le développement durable sont à l'avant-plan. Cette constante redéfinition du métier, de ses outils et de ses champs induit une nouvelle donne qu'il convient à chaque fois d'anticiper. Dès lors, on s'aperçoit que la mise à jour des compétences et connaissances à travers la formation continue et le réseautage émergent comme essentiels pour renforcer ce dispositif et répondre aux missions de cet instruments. Mais avant, il est impérieux de s'appesantir sur la compréhension de ces dernières afin de mieux définir les contours de la réponse adéquate.

b. Les missions

« Dans le nouvel environnement dans lequel s'exercent les relations internationales depuis la fin de la guerre froide et depuis l'accélération des techniques de communication, les gouvernements ainsi que les parlements d'un nombre croissant d'États s'interrogent sur la forme que pourrait prendre une réorganisation ou un redéploiement de la "représentation à

l'étranger" et des services de politique extérieure au sein de l'administration » (Fleury et Soutou 2005). Pour rappel, Delcorde²¹ résumait ces fonctions assignées au diplomate au nombre de trois qui se caractérisent essentiellement par : représenter, informer et négocier.

c. Enjeux et défis de la diplomatie francophone moderne

De façon plus actuelle, les questions comme, entre autres : le changement climatique, le commerce international, la prévention des conflits et la population, qui sont aujourd'hui débattues dans diverses instances contribuent de diverses manières au développement durable. De même, la diplomatie multilatérale a été menée à plusieurs niveaux, avec plus ou moins de succès, en fonction de la géographie, des ressources naturelles, des intérêts économiques communs, du niveau de développement et de secteurs spécifiques pour y faire face. La diplomatie francophone moderne n'est pas restée en marge de cette dynamique. Ce qui de facto la place face à plusieurs enjeux et défis qui reflètent les réalités du monde contemporain. Voici quelques-uns des principaux enjeux et défis auxquels elle doit faire face :

- sur le plan de la promotion de la langue française, 'une des préoccupations majeures de la diplomatie francophone est de promouvoir l'utilisation et l'influence de la langue française dans les organisations internationales, les négociations et les échanges diplomatiques. Cela implique de défendre le multilinguisme et de veiller à ce que le français conserve sa place en tant que langue officielle et de travail au sein des instances internationales ;
- au plan de la défense des valeurs francophones, la diplomatie francophone vise également à promouvoir les valeurs partagées par les pays francophones, telles que la diversité culturelle, la démocratie, les droits de l'homme et le développement durable. Cela peut impliquer des collaborations dans des domaines tels que l'éducation, la culture et l'environnement ;
- quant à l'influence géopolitique, les pays francophones sont présents dans différentes régions du monde et cherchent à accroître leur influence géopolitique. La diplomatie francophone doit donc s'adapter aux dynamiques géopolitiques mondiales en évolution et favoriser des alliances stratégiques pour défendre les intérêts communs ;
- en ce qui concerne la gestion des conflits et la diplomatie préventive, la diplomatie francophone joue un rôle essentiel dans la résolution des conflits et la prévention des crises. Cela peut impliquer des efforts de médiation et de négociation dans des situations de tension politique, sociale ou économique ;
- pour ce qui est de la coopération économique, les pays francophones cherchent à renforcer leurs liens économiques et commerciaux pour favoriser le développement

²¹ *idem*, p.33

mutuel. La diplomatie francophone doit faciliter les échanges commerciaux, les investissements et la coopération économique entre les nations membres ;

- pour ce qui est du ressort des défis numériques et technologiques, la diplomatie francophone doit relever les défis posés par la numérisation et les avancées technologiques. Cela comprend la promotion de l'accès aux technologies de l'information et de la communication, ainsi que la protection des données et la cybersécurité ;
- l'adaptation aux enjeux mondiaux émergents met aux prises la diplomatie francophone avec le défi d'adaptation aux nouveaux défis mondiaux tels que les changements climatiques, les migrations internationales, la santé mondiale et les crises humanitaires. Elle doit également jouer un rôle dans les négociations internationales pour faire face à ces défis.

Pour mieux appréhender ces enjeux et défis, il convient de les analyser sous le prisme des ODD qui résument pour la plupart ces défis et enjeux.

d. Rôle du diplomate francophone dans l'atteinte des ODD

Le rôle du diplomate francophone dans l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD) est d'une importance capitale dans le contexte mondial actuel axé sur la durabilité et la coopération internationale. Son rôle dans l'architecture de ces objectifs va au-delà de l'ODD 16 « Paix, justice et institutions efficaces » qui intuitivement semble être de son apanage. En effet, les ODD, adoptés en 2015²² par les Nations Unies, visent à relever des défis mondiaux urgents tels que la pauvreté, l'inégalité, le changement climatique et la dégradation de l'environnement. Le rôle du diplomate francophone va au-delà des frontières nationales pour contribuer à la mise en œuvre efficace de ces objectifs ambitieux de répondre aux défis communs en se fondant sur les 3 dimensions du développement durable (environnementale, sociale et économique) dévolus à cet instrument de gouvernance.

En tant qu'acteur clé dans les relations internationales, le diplomate francophone est en première ligne pour favoriser la coopération internationale nécessaire à la réalisation des ODD. Sa mission traditionnelle de négociation, de médiation et de facilitation devient essentielle pour établir des partenariats entre les pays francophones et d'autres acteurs internationaux en vue de la mise en œuvre des actions concrètes nécessaires pour atteindre les ODD. Les diplomates francophones peuvent catalyser la coopération transfrontalière et transnationale afin de créer des alliances stratégiques pour relever les défis mondiaux.

²² Organisation des Nations Unies, adoptés par tous les États Membres de l'ONU en septembre 2015, <https://www.un.org/fr/exhibit/odd-17-objectifs-pour-transformer-notre-monde>, consulté le 12 août 2023

De plus, le plurilinguisme intra-États inhérent à la Francophonie permet aux diplomates francophones de jouer un rôle crucial dans la sensibilisation et l'engagement de diverses communautés linguistiques. Ils sont capables de communiquer au sein des États d'une part et avec des interlocuteurs provenant de différents pays et cultures d'autre part, contribuant ainsi à une compréhension mutuelle des enjeux liés aux ODD et à la création d'un consensus mondial en faveur de l'action. Cet avantage pourrait faciliter une meilleure compréhension et appropriation plus endogènes des enjeux.

La diplomatie francophone peut également jouer un rôle de leader dans la promotion d'initiatives innovantes et de bonnes pratiques visant à atteindre les ODD. Dans cette optique, les pays francophones partageraient leurs expériences et leurs réussites en matière de développement durable, offrant ainsi des modèles à suivre pour d'autres nations. En outre, les diplomates francophones peuvent plaider en faveur de politiques internationales alignées sur les ODD dans les organisations multilatérales et les forums internationaux.

Ce tour d'horizon sur les défis, enjeux et rôles du diplomate prouve à suffisance qu'il dépasse de loin le seul cadre politique publique qu'était le sien. Et le métier semble s'en être accommodé à travers l'apparition et le développement de sections spécialisées (militaire, économique, culturel, etc.) au sein des représentations et aussi au niveau des instruments classiques de la diplomatie que sont les ministères des affaires étrangères et les représentations diplomatiques (ambassades et consulats). Toutefois, tous ces enjeux et défis mis bout à bout, démontrent la nécessité de développer un capital humain suffisamment outillé pour les relever.

2.1.2 Du Capital humain

a. Définition du capital humain

Selon la définition de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE), le capital humain²³ recouvre « *l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique.* » « *Le capital humain constitue un bien immatériel qui peut faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité* »²⁴. Par ces définitions, on perçoit aisément la primauté de ce facteur dans l'atteinte des objectifs de développement pour les nations à travers la dimension des ressources humaines. Aussi, il permet de déceler l'importance de plus en plus grandissante qu'accordent les décideurs au développement durable à travers l'articulation des politiques publiques et le rôle des animateurs. Et pour le

²³ OCDE, *L'investissement dans le capital humain*, 1998 ; OCDE, *Du bien-être des nations, le rôle du capital humain et social*, 2001, p.4

²⁴ *idem*, p.4

Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) ce développement humain²⁵ passe par le développement des capacités.

b. De la nécessité de développer le capital humain

Selon Weiss (1995) « *Si l'enseignement a des effets sur la productivité de la main d'œuvre, ce n'est pas sa vocation exclusive... On n'enseigne pas l'éducation civique, les lettres ou la musique uniquement pour améliorer la productivité au travail des apprenants, mais pour leur permettre de s'épanouir dans la vie et de mieux exercer leur qualité de citoyen* »²⁶. Par cette affirmation, il apparaît plusieurs dimensions dont celle qui nous intéresse le plus dans cette étude est celle de la productivité. On se rend compte qu'à travers les travaux de Weiss, que le développement du capital humain est d'abord un enjeu de productivité qui est elle-même est sujette à l'acquisition de savoir et la constitution de réseaux. En effet, selon Lesser (2000), « *il est de plus en plus admis que la gestion et la mise en commun des connaissances jouent un rôle primordial [...] en raison de la situation organisationnelle et technologique fondamentalement nouvelle* ». Il rejoint ainsi l'OCDE²⁷ qui confiait qu'à partir des années 60, le paradigme économique qui autrefois mettrait en avant les facteurs de production (la terre, le travail et le capital physique) porte, de nos jours, beaucoup plus son attention sur la qualité de la main-d'œuvre, en particulier son niveau de formation. C'est ainsi qu'à vu le jour la notion de capital humain et la nécessité de le développer.

Toujours selon l'OCDE²⁸, le capital humain se développe en diverses circonstances :

- l'acquisition de connaissances au sein de la famille et dans les différentes structures d'accueil de la petite enfance ;
- les activités formelles d'enseignement et de la formation ;
- la formation sur le lieu de travail et les connaissances acquises dans la vie professionnelle dans le cadre d'activités précises telles que la recherche, l'innovation ou la participation à divers réseaux professionnelles.

En ce qui nous concerne, c'est les deux derniers aspects de ces travaux qui vont particulièrement retenir notre attention dans le cadre de cette étude.

²⁵ PNUD, *Développement des capacités : Guide de PNUD*, New York, 2009 p.3

²⁶ Weiss, A. (1995). « *Human Capital vs. Signalling Explanations of Wages.* », *The Journal of Economic Perspectives*, p 134.

²⁷ OCDE, *ibid*, p.5

²⁸ *idem*, p.5

2.1.3 Formation professionnelle continue (FPC) : définitions, caractéristiques et mutations

Si la nécessité de développer le capital humain pour accroître la productivité fait l'unanimité, il convient de comprendre comment la formation, continue notamment, pourrait contribuer à son acquisition.

a. La formation professionnelle continue : définitions

Selon le glossaire Agir Ensemble²⁹, la formation continue est un processus d'amélioration ou d'acquisition, au-delà de la formation initiale, des connaissances, des savoir-faire, de la culture et des compétences personnelles ou professionnelles. On note souvent dans l'usage le terme formation permanente comme équivalent de formation continue. La formation initiale se distingue de la formation continue qui s'adresse à des jeunes ou à des adultes déjà engagés dans la vie professionnelle ou en cours de préprofessionnalisation.

Elle vise à permettre à chaque personne, indépendamment de son statut, d'acquérir et d'actualiser des connaissances et des compétences favorisant son évolution professionnelle, ainsi que de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle. Elle comporte une formation initiale, comprenant notamment l'apprentissage, et des formations ultérieures, qui constituent la formation professionnelle continue, destinées aux adultes et aux jeunes déjà engagés dans la vie active ou qui s'y engagent (extraits de l'article L6111-1 du code du travail).³⁰

La norme AFNOR X50-750³¹ quant à elle, définit la formation continue comme « *un mode d'apprentissage faisant partie d'une éducation permanente permettant l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail et favorisant leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de culture et de qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social* ».

L'acquisition de connaissances et de qualifications se déroulent d'un bout à l'autre de la vie. La notion de formation tout au long de la vie attribuée au principal caractère de la formation continue participe de cette importance. Importance que Monville & Léonard (2008) justifie en raison des mutations technologiques et organisationnelles en cours qui appellent une mise à jour continue des qualifications.

Ce type de formation est d'autant plus important au regard des défis que les diplomates sont appelés à relever.

²⁹ Agir ensemble, <https://www.defi-metiers.fr/pages/glossaire#f>, consulté le 4 août 2023

³⁰ MESR France, <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/formation-continue-tout-au-long-de-la-vie>, consulté le 4 août 2023

³¹ AFNOR, <https://www.boutique.afnor.org/Store/Preview/DisplayExtract?ProductID=45695&VersionID=6>, consulté le 11 août 2023

b. *De la formation des diplomates*

Selon Colson (2009) : « *La formation du diplomate renvoie à un ensemble de champs – le droit international et ses instruments, le fonctionnement des institutions multilatérales, les langues et, de façon croissante, le management, la communication [...]* »³². Cette affirmation met en lumière la complexité et l'étendue des compétences nécessaires pour un diplomate moderne. Le métier de diplomate exige bien plus qu'une maîtrise des protocoles et des formalités de représentation d'un pays à l'étranger. En effet, il s'agit d'une profession qui évolue aux grés des changements profonds qui affectent le paysage des relations internationales, ce que Dominique de Villepin a justement fait remarquer en ces propos « *ni peintres, ni potiers, les artisans de paix (c.-à-d. les diplomates) sont en contact quotidien avec un monde changeant qu'ils ne peuvent façonner à leur guise, pas plus qu'ils ne peuvent prendre de recul par rapport à leur modèle* »³³. Le premier niveau de changement de la diplomatie a été celui noté au XVIII^e siècle de se muer d'une fonction réservée à la moyenne et petite noblesse à une nécessité de disposer de former un corps de diplomate³⁴. Les différentes évolutions de cette fonction se sont faites au gré de l'évolution des défis et enjeux mondiaux.

De la création de la première école d'administration ayant accueilli les premiers diplomates de corps au sein de l'Académie politique de Colbert de Torcy³⁵ (1712 - 1720) sous l'égide de Louis XIV à la première école de diplomatie en France au sein de l'Université de Strasbourg en 1752, on s'aperçoit que le besoin de formation s'est toujours fait ressentir sous l'impulsion de défis nouveaux. Ainsi donc, il apparaît un désir de créer les connaissances et compétences nécessaires pour répondre à ces défis. Elle met aussi en lumière la profonde complexité des domaines que doit englober cette fonction pour pallier la rigidité des militaires qui au demeurant exerçaient la fonction notamment pour les négociations.

Ainsi donc, on se rend compte que la formation du diplomate moderne n'est pas apparue ex nihilo. Si elle se base essentiellement sur la « capacité de persuasion » comme le fait remarquer Delcorde (2017), elle est aussi profondément dynamique et ancrée dans des domaines diversifiés, qui vont au-delà des aspects classiques du droit international et des procédures protocolaires. Certes, une connaissance approfondie du droit international reste fondamentale pour négocier des accords, traités et conventions, mais cela ne constitue qu'un volet de l'ensemble des compétences requises parce que la « *la diplomatie est performative* :

³² Colson, A. (2009). « *De l'Académie de Torcy à l'Institut diplomatique : pourquoi et comment enseigner la négociation aux diplomates ?* ». Les cahiers Irice, 3, 63-79.

³³ Dominique de Villepin : « *Mémoire de paix pour temps de guerre* » ; Paris, Grasset, 2016, p. 329, in Delcorde, Raoul. « *Peut-on enseigner la diplomatie ?* », Revue Défense Nationale, vol. 804, no. 9, 2017, p. 12

³⁴ Delcorde, *op.cit*, p.27

³⁵ Ecole diplomatique, l'Académie politique, chargée de former des jeunes gens « à l'étude des négociations étrangères et du droit des gens », <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/archives-diplomatiques/action-scientifique-et-culturelle/cabinet-des-decouvertes/article/l-academie-politique-une-ecole-pour-les-negociateurs>, consulté le 14 août 2023

ses paroles sont des actes. Les mots ont des conséquences juridiques et politiques majeures »³⁶. Par ailleurs, les institutions multilatérales, qui jouent un rôle essentiel dans la diplomatie moderne, nécessitent une compréhension approfondie de leur fonctionnement, de leur structure et de leurs mécanismes décisionnels.

Comme nous l'avons noté ci-haut, le métier de diplomate exige également une maîtrise croissante d'autres disciplines, telles que le management et la communication, etc. Au-delà de la nécessité de comprendre le fonctionnement profond des pays, de la culture et des implications socio-économiques et politiques, le contexte diplomatique actuel exige des compétences en gestion de projets, en résolution de conflits et en analyse stratégique. Les diplomates doivent être capables de gérer des équipes internationales, de coordonner des initiatives complexes et de négocier avec des partenaires aux intérêts parfois divergents.

En sus, la communication occupe une place de plus en plus centrale dans le métier diplomatique. Les diplomates doivent être habiles dans l'art de la persuasion, capables de communiquer efficacement avec des interlocuteurs issus de différentes cultures et de diverses langues. Les compétences en communication incluent désormais l'utilisation habile des médias traditionnels et des plateformes numériques, ainsi que la capacité de gérer les enjeux de communication dans un monde hyperconnecté.

Ainsi, la formation du diplomate est devenue une démarche multidisciplinaire complexe. Les futurs diplomates doivent acquérir des compétences techniques solides, mais également développer des aptitudes à la gestion, à la communication et à l'agilité. Ce que fait remarquer Loiseau (2016) en ces termes : « *En dépit d'un monde changeant dans lequel elle s'inscrit, la diplomatie contient sa part de sciences, sciences non pas au singulier, mais bien plus sûrement au pluriel, tant il est indispensable pour le diplomate aujourd'hui de convoquer tout à la fois l'histoire, la sociologie, le droit, la démographie, l'économie, la psychologie ou la théorie des jeux...* »³⁷. Cette approche globale reflète la nature fluctuante et interconnectée de la diplomatie moderne, où la capacité de comprendre et de naviguer dans des enjeux variés est essentielle pour mener à bien les missions diplomatiques et contribuer efficacement aux intérêts nationaux dans un contexte mondial en constante évolution.

c. Caractéristiques type de la formation

Au regard des enjeux et défis qui reposent sur les épaules des diplomates, leur formation en continue requiert un investissement tout aussi important. Elle doit aussi répondre à un certain nombre de critères et revêtir des caractéristiques bien particulières. Sans être exhaustif, elle doit permettre de :

³⁶ Dominique de Villepin : *op. cit.*, p. 336.

³⁷ Nathalie Loiseau : « *Peut-on enseigner la diplomatie ?* », conférence prononcée à l'UNESCO le 18 février 2016

- acquérir de nouvelles connaissances et compétences ;
- se tenir au courant des évolutions du monde ;
- développer leur réseau de contacts ;
- faire progresser leur carrière ;
- mieux servir leur pays.

C'est à ces conditions qu'elle pourrait constituer un gage de productivité dans l'atteinte des objectifs visés. Ainsi donc, il apparaît indispensable de prendre les dispositions nécessaires et efficaces pour promouvoir les activités de formation donnant de bons résultats.

2.1.4 De la productivité et la compétitivité des diplomates francophones

a. Notion de productivité et de compétitivité

Selon l'INSEE³⁸, la productivité est définie comme le rapport, en volume, entre une production et les ressources mises en œuvre pour l'obtenir. Cette notion économique permet aussi de calculer le rendement par rapport à un seul type de ressources, le travail ou le capital. Il est à noter que c'est un facteur qui fait appel à la qualité du travail si l'on se met dans le paradigme d'apprécier le travail fourni par un individu.

Toutefois, selon les écoles et les applications, plusieurs auteurs ont parcouru cette notion.

b. La productivité selon les approches

Plusieurs approches du concept ont été développées. Ainsi :

Pour l'approche classique avec Henri Fayol³⁹ aux manettes, la productivité est principalement axée sur l'efficacité opérationnelle et la maximisation de la production. Elle repose souvent sur une organisation hiérarchique avec des processus standardisés et une division du travail bien définie. La productivité est mesurée en termes de quantité produite par unité de travail ou de temps.

Quant Peter Drucker⁴⁰ avec l'approche du management par objectifs (MBO) la productivité est liée à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise. Chaque membre de l'équipe se voit attribuer des objectifs spécifiques et mesurables, et sa productivité est évaluée en fonction de sa capacité à atteindre ces objectifs. L'accent est mis sur la définition d'objectifs clairs et la responsabilisation des individus pour améliorer la performance globale.

³⁸ INSEE, <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1452#:~:text=En%20%C3%A9conomie%2C%20la%20productivit%C3%A9%20est,et%2Fou%20les%20services%20produits> , consulté le 11 août 2023

³⁹ Henri Fayol, - *General and Industrial Management* -, Strategies and management, 1999, p.176

⁴⁰ Peter Drucker, - *The Practice of Management*-, Allied Publishers, 1975, p.399.

Pour l'approche de la gestion participative défendue par Douglas McGregor⁴¹, la productivité est considérée comme le résultat de l'engagement et de la contribution de tous les membres de l'équipe. La prise de décision est décentralisée, et les employés sont encouragés à contribuer activement à l'amélioration des processus et des pratiques de travail. La productivité est vue comme le fruit d'une collaboration efficace et d'une communication ouverte au sein de l'organisation.

La TQM⁴² par le canal de Philip B. Crosby⁴³, nous dit que la productivité doit mettre l'accent sur la satisfaction des clients et la recherche continue de l'amélioration des processus. La productivité est considérée comme une mesure de l'efficacité des processus de l'entreprise pour fournir des produits ou des services de haute qualité. La TQM vise à éliminer les gaspillages, à réduire les défauts et à améliorer la satisfaction des clients, ce qui entraîne une augmentation de la productivité.

En ce qui concerne, l'approche de la gestion agile, sous le prisme de Jeff Sutherland⁴⁴, la productivité est abordée d'une manière itérative et adaptative. Les équipes travaillent de manière collaborative et flexible, en se concentrant sur la livraison de produits ou de services de valeur aux clients. La productivité est mesurée en termes de fonctionnalités livrées et de réactivité aux besoins changeants du marché.

Toutefois, si la productivité est une notion apparemment facile à définir, elle reste toutefois difficile à mesurer. Ces enjeux sont considérés comme extrêmement importants, non seulement dans les modélisations des économistes et des gestionnaires, mais aussi et surtout dans la gestion concrète des entreprises et des organisations ou même du travail. Elle ne doit cependant pas être confondue à certaines notions comme l'efficacité, l'efficacé ou la performance même si elle en reste particulièrement attachée. Dans le cadre de cette étude, nous nous focaliserons beaucoup plus sur son lien avec la performance, qui du moins est le concept le plus large. (Djellal et Gallouj 2006)

Selon Patrick Gibert (1980), la performance est schématisée sous la forme d'un "triangle de la performance". Et il donne une appréciation de celle-ci en ces termes : « être performant, c'est être efficace et efficient, tout en se donnant les moyens pour atteindre ses objectifs (pertinence) ». ⁴⁵

⁴¹ Douglas McGregor, - *The Human Side of Enterprise* -, McGraw-Hill, New York, 1960

⁴² Talib, F., Rahman, Z. and Qureshi, M.N. (2010), *The relationship between total quality management and quality performance in the service industry: a theoretical model*”, *International Journal of Business, Management and Social Sciences (IJBMSS)*, MultiCraft, Vol. 1, No. 1, pp. 113-128

⁴³ Philip B. Crosby, *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*, Mentor, p.270

⁴⁴ Jeff Sutherland, *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*, Currency, 2014, p.256

⁴⁵ Gibert P. (1980), *Le Contrôle de gestion dans les organisations publiques*, Paris, Éditions d'Organisation

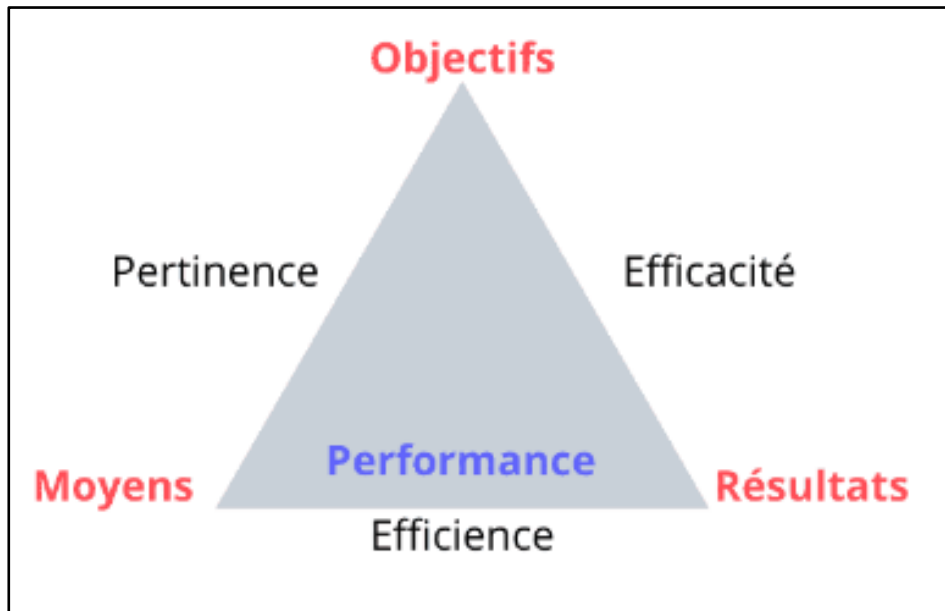


Figure 2 Triangle de performance (Gilbert P., 1980)

Cette appréciation de la performance fait appel à une trois dimensions⁴⁶: « Ressources - Processus de transformation - Résultats ». L'interdépendance entre ces trois paramètres est indispensable pour atteindre la performance.

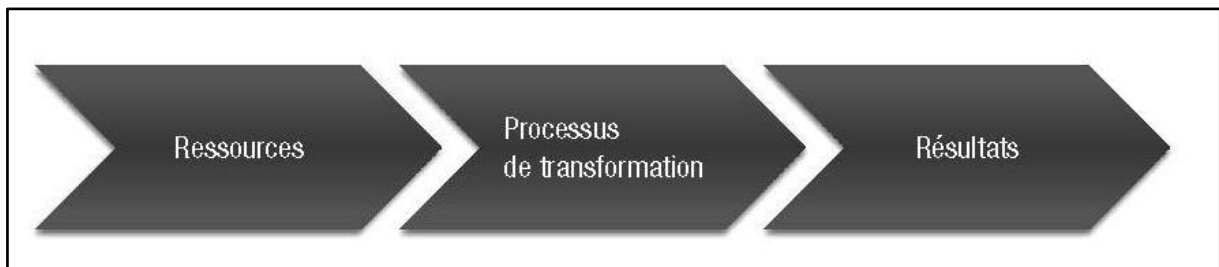


Figure 3 Chaîne de production de résultats (Grandjean, P., 2015)

Dans le cadre de cette étude, notre attention sera portée sur la dimension « Ressources » notamment humaines, c'est-à-dire les diplomates francophones. Pour rappel, nous espérons à travers cette analyse démontrer que la formation continue peut contribuer à améliorer leur performance par la production de meilleurs résultats.

c. Du développement des compétences à la compétitivité des diplomates francophones

Selon Philippe Lorino (1997), « une compétence est l'aptitude à mobiliser, combiner et coordonner des ressources dans le cadre d'un processus d'action déterminé, pour atteindre un résultat suffisamment prédéfini pour être reconnu et évaluable. Cette aptitude peut être individuelle ou organisationnelle »⁴⁷. Cette définition met en perspective trois (3) dimensions

⁴⁶ Grandjean, P. (2015), *Outils et modèles de pilotage de la performance*. Dans : Béatrice Fermon éd., *Performance et innovation dans les établissements de santé* (pp. 31-66)

⁴⁷ Philippe LORINO, - *Méthode et pratique de la performance* -, éditions d'Organisations, 1997, p.373

(la connaissance, la productivité et le réseau). Ce triptyque conduit vers une meilleure compétitivité des agents si l'on s'attache à l'une des définitions qui décrit la compétitivité comme étant « *la capacité, pour une entreprise, un secteur d'activité ou une économie, à faire face à la concurrence interne ou extérieure, à conquérir des parts de marché et à occuper une position forte sur les marchés* »⁴⁸. Transposée au contexte qui nous occupe, il ressort clairement qu'elle serait assurément gage d'un meilleur impact des diplomates francophones sur la scène internationale, non pas dans le cadre d'une compétition avec les autres langues (quoique !).

Elle revêt dès lors une importance cruciale dans les enjeux et défis actuels que connaît le monde. Ce pour plusieurs raisons dont entre autres :

1. de l'influence et de la représentation : C'est d'ailleurs cette ambition qui est éloquemment mise en lumière à travers le premier volet du cadre stratégique de la Francophonie (CSF) 2023-2030⁴⁹. Des diplomates compétitifs seraient porteurs de cette vision afin de mieux représenter leur pays ou leur organisation sur la scène internationale. Ils seront en mesure de promouvoir efficacement les intérêts et les valeurs de leur pays dans des forums mondiaux et de contribuer à la formulation de politiques globales ;

2. de la négociation et la résolution de conflits : Les enjeux mondiaux tels que les conflits internationaux, les accords commerciaux et les questions environnementales nécessitent une négociation habile. Des diplomates compétitifs peuvent jouer un rôle clé dans la recherche de solutions mutuellement bénéfiques et durables. Ce que le CSF 2023-2030⁵⁰ à travers son ambition 5 "Faire de la Francophonie un laboratoire de coopération stratégique et innovant" ;

3. de la coopération internationale : Face aux problèmes mondiaux tels que le changement climatique, la pandémie de COVID-19 et la sécurité mondiale, la coopération entre les nations est essentielle. Des diplomates compétitifs peuvent favoriser la création de partenariats efficaces pour relever ces défis complexes en créant les conditions pour que « *face aux enjeux globaux, la Francophonie, dans toute sa diversité, est un partenaire actif qui se mobilise, un interlocuteur qui compte et fait bouger les lignes à l'occasion des débats internationaux sur les sujets d'intérêt stratégique pour les États et gouvernements. Elle s'érige toujours en facilitatrice d'un dialogue constructif pour enrichir et harmoniser les vues, défendre les causes communes de ses membres et porter les plaidoyers en cohérence avec les valeurs qu'elle incarne. Elle crée des conditions qui rendent audible la voix des francophones dans les enceintes internationales, notamment en favorisant des concertations francophones en marge des grands événements internationaux* »⁵¹;

⁴⁸ <https://www.pourleco.com/le-dico-de-l-eco/competitivite>, consulté le 13 août 2023

⁴⁹ Adopté lors du XVIII^e Sommet de la Francophonie, tenu à Djerba (Tunisie), les 19 et 20 novembre 2022, p.8

⁵⁰ *Idem*

⁵¹ *ibid*, p.9

4. de la diplomatie économique : « *Multiplier les échanges entre les acteurs économiques par une diplomatie économique francophone* »⁵². A travers cet objectif, la Francophonie annonce les couleurs d'une prise en compte des enjeux économiques internationaux, tels que le commerce, les investissements et la croissance économique. Une diplomatie économique sophistiquée et des diplomates compétitifs peuvent attirer des investissements, promouvoir le commerce et stimuler le développement économique ;

5. de la diplomatie numérique et technologique : À l'ère numérique, la diplomatie s'étend également au cyberspace et à la technologie. Des diplomates compétitifs peuvent travailler sur des réglementations et des accords internationaux concernant la cybersécurité, la protection des données et d'autres aspects technologiques ;

6. du Droit de l'Homme et développement durable : La promotion des droits de l'homme, du développement durable et de la justice sociale sont des enjeux mondiaux majeurs. Des diplomates compétitifs peuvent une force de plaidoyer sur ces questions et encourager la mise en œuvre d'initiatives positives ;

7. de la gestion de crises et aide humanitaire : les situations de crise, qu'il s'agisse de catastrophes naturelles, de conflits armés ou de situations humanitaires, nécessitent une action diplomatique rapide et coordonnée. Des diplomates compétitifs peuvent jouer un rôle préventif dans la coordination de l'aide et la stabilisation des régions touchées.

D'ailleurs, l'ensemble de ces raisons sont clairement rappelées à travers les objectifs 1 et 2 de ce document stratégique. Ce dernier rappelle dans son intégralité la nécessité d'édifier un capital humain et/ou renforcer les compétences de ses acteurs afin qu'ils puissent répondre efficacement aux besoins sans cesse croissants du monde. L'autre aspect de cette démarche consiste en grande partie à créer une synergie d'action capable de s'exprimer à travers un réseau. L'importance du réseau s'en trouve renforcée voire indispensable.

2.1.5 De l'importance du réseau : définition, pourquoi et comment ?

a. Définition du réseau

Un réseau, dans le contexte des relations interpersonnelles et professionnelles, peut être défini comme une structure de connexions établies entre individus, organisations ou entités, créant un système interconnecté qui facilite l'échange d'informations, de ressources et de connaissances. Cette notion de réseau a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs et théoriciens, qui ont fourni diverses perspectives sur sa signification et son importance.

⁵² Ibid, p.10

Selon Scott (2000), un réseau social est une « *structure de relations personnelles liant individus* »⁵³. Cette définition met en avant l'aspect relationnel et personnel des réseaux, mettant en évidence comment les liens entre les individus forment le cœur de la structure. Granovetter (1973) ajoute une dimension supplémentaire en soulignant que les réseaux sociaux sont non seulement des canaux pour la circulation de l'information, mais aussi pour la mobilisation des ressources.

En considérant les organisations et les entités, la définition s'élargit. Pour Burt (1992), un réseau organisationnel est une « *structure de relations formelles et informelles qui permettent aux individus et aux groupes de collaborer et de coordonner leurs actions* »⁵⁴. Cette perspective met en avant l'importance des réseaux dans la coordination et la coopération au sein des organisations. En d'autres termes, les réseaux ne sont pas seulement des schémas de connexion, mais aussi des mécanismes de facilitation de l'interaction et de l'échange. L'ampleur du concept de réseau est également illustrée par les réseaux professionnels. Selon Adler et Kwon (2002), un réseau professionnel se réfère à « *un ensemble d'individus reliés par des interactions professionnelles et/ou personnelles* ». Cette définition intègre à la fois les aspects personnels et professionnels des réseaux, soulignant comment les interactions peuvent transcender les frontières organisationnelles et impacter à la fois les carrières et les relations.

La définition du réseau apparaît comme multidimensionnelle et s'étend des relations interpersonnelles aux connexions organisationnelles et professionnelles. Le réseau est une structure dynamique qui permet l'échange d'informations, la mobilisation des ressources et la facilitation de la coordination et de la coopération. Les perspectives variées offertes par les chercheurs reflètent l'importance omniprésente des réseaux dans des contextes divers, de la sphère sociale à la sphère professionnelle.

b. *Pourquoi travailler en réseau*

Le travail en réseau revêt une importance capitale pour les diplomates francophones, en considération de la complexité et de l'ampleur de leur domaine d'activité. Les réseaux sociaux comme définit par Scott⁵⁵ (2017), jouent un rôle clé pour leur développement professionnel et la réussite des objectifs. La réalité diplomatique n'échappe pas à cette dynamique, c'est d'ailleurs cette nécessité qui a conduit la France (par exemple) à organiser l'installation de réseau d'ambassades permanentes dans les capitales à partir du XVI^e siècle dans l'objectif de pallier la disparition de la diplomatie itinérantes en croire Delcorde (2021). Même si le caractère formaliste des ambassades et autres instruments de la diplomatie ne répond pas

⁵³ John P Scott - *Social Network Analysis_ A Handbook 2nd Edition*, London, 2000, SAGE Publications, p.3

⁵⁴ Ronald S. Burt, *The Network Structure Of Social Capital*, Research in Organizational Behavior, Volume 22, 2000, Pages 345-423

⁵⁵ *Idem*, p.3

spécifiquement à l'idée ici développée, il montre l'importance que revêt le réseau pour le diplomate. Le réseau vient adouber l'idée de l'influence associée au *soft power*. Ce concept fortement construit par le célèbre politologue Joseph Nye (2004) dans *Bound to Lead*⁵⁶.

Les réseaux offrent aux diplomates francophones un accès inestimable aux ressources variées dont ils ont besoin pour gérer les enjeux diplomatiques complexes. Ces ressources comprennent non seulement les informations et les compétences, mais aussi les contacts clés dans différents pays et organisations (Scott, 2017). Dans le contexte diplomatique, où la compréhension des cultures, des politiques et des tendances est essentielle, les réseaux fournissent une voie royale pour obtenir des renseignements cruciaux leur permettant de faire de l'impact.

Les diplomaties modernes nécessitent une innovation constante pour s'adapter aux défis émergents. Le travail en réseau permet aux diplomates francophones d'échanger des idées et des meilleures pratiques avec leurs homologues internationaux. Ces interactions encouragent l'innovation en permettant la combinaison d'expériences et de perspectives diverses, ce qui est essentiel pour proposer des solutions nouvelles et efficaces⁵⁷ (Cross & Parker, 2002).

Le réseau professionnel des diplomates francophones est un tremplin pour leur développement de carrière. En mettant en perspective les études de Adler & Kwon⁵⁸(2002), l'établissement des relations avec des collègues, des mentors et des experts, peuvent permettre aux diplomates d'élargir leur portée, accéder à de nouvelles opportunités et améliorer leurs compétences diplomatiques. Les réseaux offrent également des occasions d'obtenir des informations de première main sur les postes, les missions et les enjeux spécifiques.

Au-delà des avantages professionnels, le travail en réseau renforce la confiance et la coopération entre les diplomates francophones. Burt⁵⁹(1992) parle alors de liens interpersonnels authentiques qui favorisent la collaboration et la résolution conjointe de problèmes internationaux. La confiance mutuelle facilitée par le partage de connaissances et d'expériences permet de renforcer les relations diplomatiques et la coordination intergouvernementale.

Le travail en réseau pour les diplomates francophones revêt une importance incontestable. Ces réseaux socio-professionnels leur offrent l'accès aux ressources, encouragent l'innovation, renforcent les opportunités de carrière et renforcent les liens diplomatiques.

⁵⁶ NYE (J.), *Soft Power. The Means to Success in World politics*, New York, Public Affairs, 2004

⁵⁷ Cross, R., Borgatti, S. P., & Parker, A. (2002). *Making Invisible Work Visible: Using Social Network Analysis to Support Strategic Collaboration*, *California Management Review*, p.44(2), 25–46.

⁵⁸ Paul Simon Adler & Seok Woo Kwon, *Social Capital : Prospects for a New Concept Social*, *Academy of Management, Beviewi* 2002, Vol. 27, No. 1, 17-40.

⁵⁹ *Ibid*, p.32

Dans le contexte de la diplomatie francophone, les réseaux constituent un catalyseur pour le succès dans un environnement international complexe. Cependant, il se pose à ce niveau une question, somme toute, logique : comment structurer un réseau optimal ?

c. *Comment travailler en réseau*

Plusieurs approches ont été développées pour répondre à cette problématique. Celle de Dumont (2015), structurée autour de la méthode CCPM⁶⁰ : « concevoir et initier » un réseau professionnel ; « comprendre » un réseau professionnel en fonctionnement ; « piloter » un réseau professionnel ; « manager » un réseau professionnel retient particulièrement notre attention. Elle est d'autant plus pertinente qu'elle permet « d'appréhender *et aborder l'outil organisationnel de coordination qu'est le réseau professionnel* ».

Même s'il ne donne pas la recette miracle et figée pour réussir la mise en place d'un réseau professionnel, il donne quelques leviers que nous résumons sommairement en quatre points pertinents :

- La première étape consiste à identifier la situation-problème qui motive la mise en place du "réseau professionnel" ;
- La deuxième étape implique de « *recenser les organisations liées à la situation-problème et de se poser des questions sur leur implication et leurs partenariats.* » Qui sont les organisations susceptibles de contribuer à résoudre le problème ? Qui semble être le plus affecté par la situation actuelle ?
- La troisième étape consiste à « *établir une carte de réseau idéale qui lie les organisations et les professionnels impliqués dans la résolution du problème* ». Il s'agit de repérer les liens entre les organisations, les professionnels et leurs affiliations. Les maillons manquants doivent également être identifiés pour créer un réseau complet et représentatif ;
- La quatrième étape vise à « analyser le degré d'incertitude » induit par les problèmes sur les organisations et les professionnels. Une grille est proposée pour repérer les atouts et les faiblesses du réseau en fonction de ces incertitudes. Il faut aussi identifier les demandeurs du travail en réseau, les intérêts divergents, la place du problème commun dans les organisations, les éventuelles compétitions et les enjeux.

Ces quatre étapes guident la mise en place d'un réseau professionnel en identifiant les problèmes, en recensant les acteurs pertinents, en établissant des liens et en analysant les incertitudes associées à la situation-problème.

⁶⁰ Dumont, Régis. « *La méthode CCPM : concevoir, comprendre, piloter, manager* », Philippe Dumoulin éd., Travailler en réseau. Méthodes et pratiques en intervention sociale. Dunod, 2015, pp. 49-70.

Cette structure nous permet d’entrevoir les gains potentiels induits par la mise en place d’un réseau et d’en dégager quelques avantages dont entre autres :

1. établir des Relations Authentiques ;
2. définir des Objectifs Clairs ;
3. contribuer et Échanger ;
4. maintenir une Présence Active.

Ces gains potentiels rappellent explicitement la contribution que la démarche pourrait apporter, in fine, à la productivité des diplomates individuellement et celui de la capacité d’influence que pourrait acquérir le réseau sur le moyen et long terme. En outre, cette structuration présente l’avantage d’affranchir les acteurs de la rigidité inhérente aux administrations « Wébérienne » et typiquement verticale des États.

Au terme de ce tour d’horizon que constitue cet état de l’art, il convient de rappeler schématiquement les différents thèmes abordés ainsi que les connexions qui les lient afin de mieux adapter la démarche méthodologique qui sied à l’étude.

2.2 Schéma récapitulatif de la démarche

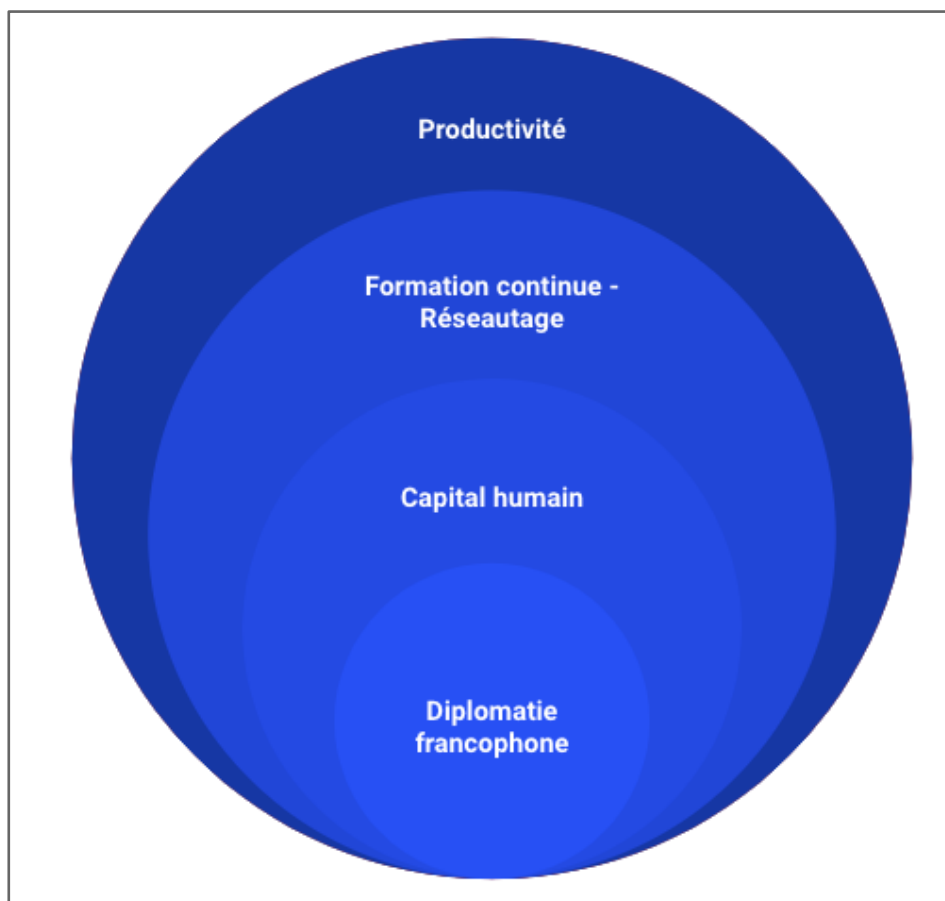


Figure 4 Schéma relationnel des concepts

Les concepts développés dans le cadre de cette revue de littérature forment une chaîne de causalité. La diplomatie francophone promeut la coopération internationale et les échanges culturels, ce qui favorise le développement du capital humain en exposant les individus à de nouvelles idées et perspectives. Un capital humain solide, en constante évolution grâce à la formation continue, a un impact positif sur la productivité, car les individus sont mieux préparés à contribuer efficacement à leur travail et à l'intérêt général.

La logique ainsi pensée s'articule autour des liaisons suivantes :

1. la diplomatie francophone englobe les efforts déployés par les acteurs francophones pour favoriser la coopération internationale, la compréhension mutuelle et la réalisation d'objectifs communs dans les domaines politiques, économiques, culturels, etc. ;

2. le capital humain représente l'ensemble des compétences, connaissances, capacités et expériences détenues par les individus. Il est crucial pour le développement personnel et économique d'une société ;

3. la formation Continue fait référence à l'apprentissage et au développement des compétences tout au long de la vie professionnelle d'une personne. Elle vise à améliorer le capital humain en actualisant les connaissances et en développant de nouvelles compétences ;

4. la productivité : est la mesure de l'efficacité avec laquelle les ressources (y compris le capital humain) sont utilisées pour produire des biens et des services. Un capital humain bien formé et des compétences actualisées grâce à la formation continue peuvent augmenter la productivité ;

5. la compétitivité se réfère à la capacité d'une entreprise, d'une industrie, d'un pays ou même d'une personne à rivaliser avec succès dans un environnement concurrentiel. Cela implique d'avoir un avantage concurrentiel qui permet de produire des biens ou des services de manière efficace, d'offrir de la valeur aux clients ou au citoyen et de s'adapter aux changements ;

6. le réseau est essentiel pour les diplomates francophones. Il offre des liens authentiques, une collaboration mondiale et des ressources pour mieux aborder les défis diplomatiques. Les avantages incluent l'accès à l'information, la stimulation de l'innovation, le renforcement des compétences et la création de partenariats stratégiques, augmentant ainsi la productivité et l'efficacité dans un contexte international complexe.

Le lien fait entre ces différents concepts de notre revue de littérature fait ressortir un fait majeur. En effet, malgré les enjeux et défis inhérents à la diplomatie francophone, cette dernière souffre d'un cadre d'appréciation de la formation continue qui doit pourtant gouverner à la mise en place de formations adaptées aux besoins. C'est ce déficit que nous espérons combler à travers l'analyse empirique que nous y avons menée.

Pour ce faire, nous nous proposons de mener une analyse empirique dont le cheminement sera déroulé dans le chapitre 3.

3 Analyse empirique : méthodologie de recherche

3.1 Démarche méthodologique

Une méthode de recherche, « *C'est la procédure logique d'une science, c'est-à-dire, l'ensemble des pratiques particulières qu'elle met en œuvre pour que le cheminement de ses démonstrations et de ses théorisations soit clair, évident et irréfutable* » (Aktouf, 1987). Pour vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons recueilli les informations à travers une étude de cas et une évaluation post-formation de la productivité des diplomates. Le présent chapitre présentera la méthodologie de recherche qui sera utilisée pour soutenir la présente étude. La collecte des données sur le terrain a été menée pendant la période de stage à l'Université Senghor.

3.1.1 Choix des variables

En statistiques une variable est définie « *comme un ensemble de caractéristiques détectées sur un ou plusieurs unités statistiques appartenant à une population ou à un champion référence en tant que résultat d'une enquête* »⁶¹. Il s'agit d'un paramètre qui puisse être observable et mesurable.

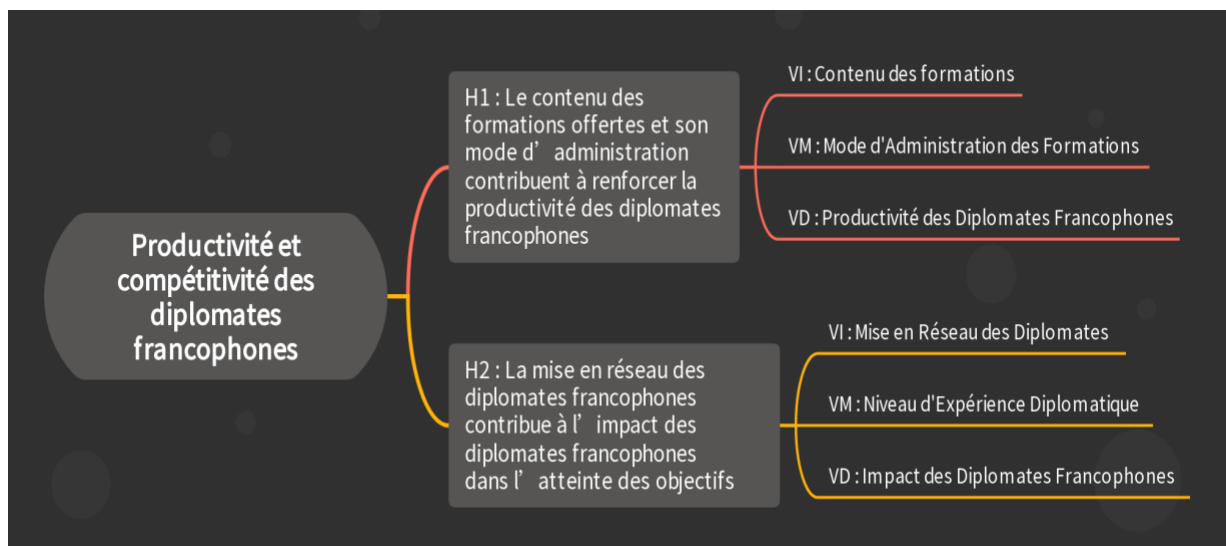


Figure 5 Schéma d'interaction des variables de l'étude

⁶¹ G. LETI, *Statistiques descriptives*, Bologne, Il Mulino, 1983

3.1.2 Justification des variables

Tableau 2 Justification du choix des variables

Hypothèse	Variable	Type de variable	Justification
H1	Contenu des Formations	VI	Mesure la qualité, la pertinence et la diversité du contenu des formations offertes aux diplomates francophones.
	Mode d'Administration des Formations	VM	Explore comment les formations sont dispensées, que ce soit en ligne, en personne, par des conférences, des ateliers. Elle peut influencer la manière dont les diplomates interagissent avec le contenu et son impact sur leur productivité.
	Productivité des Diplomates Francophones	VD	Mesure la productivité à travers les réalisations professionnelles des diplomates
H2	Mise en Réseau des Diplomates	VI	Mesure le degré d'interaction, de communication et de collaboration entre les diplomates francophones, que ce soit au sein de leur propre réseau ou à l'échelle internationale
	Niveau d'Expérience Diplomatique	VM	Explore le niveau d'expérience des diplomates. Les diplomates plus expérimentés peuvent bénéficier davantage des réseaux, tandis que les nouveaux diplomates peuvent avoir besoin de plus de temps pour en tirer pleinement parti
	Impact des Diplomates Francophones	VD	Mesure l'impact en termes d'influence et de contribution aux résultats positifs dans les relations internationales.

3.1.3 Population cible

Cette étude a été réalisée auprès de deux cohortes de la classe diplomatique, celle formée en 2022 et l'autre en 2023. La population cible est constituée de jeunes diplomates issus de 42

pays francophones ayant pris part aux deux premières cohortes de la classe diplomatique pour un total de 167 individus.

3.1.4 Échantillonnage

a. Pour l'approche quantitative

Nous avons opté dans le cadre de cette étude pour un échantillonnage aléatoire simple. C'est un type d'échantillonnage dans lequel chaque individu de la population a la même chance d'être sélectionné pour l'échantillon. C'est la méthode la plus courante pour choisir un échantillon pour une étude.

L'échantillonnage aléatoire simple est un moyen efficace de choisir un échantillon représentatif de la population. Il garantit que chaque individu de la population a la même chance d'être sélectionné, ce qui permet d'obtenir des résultats précis.

Pour ce faire, nous avons utilisé la formule statistique : $N = (Z^2 * P * (1-P)) / E^2$

Où :

- N est la taille de l'échantillon ;
- Z est le niveau de confiance souhaité (habituellement 95%) ;
- P est la proportion de la population qui possède la caractéristique d'intérêt (habituellement inconnue) ;
- (1-P) est la proportion de la population qui ne possède pas la caractéristique d'intérêt ;
- E est l'erreur d'échantillonnage acceptable (5%).

Ainsi, notre échantillon est composé de :

Tableau 3 Taille échantillonnage

Cible	Taille
Jeunes diplomates de la cohorte 2022	27
Jeunes diplomates de la cohorte 2023	38
Total	65

b. Pour l'approche qualitative

Nous avons utilisé un échantillonnage non probabiliste, plus précisément un échantillonnage de convenance. Ce type d'échantillonnage implique de sélectionner des éléments qui répondent à des critères pratiques pour l'enquête, sans utiliser de méthode aléatoire formelle.

Nous nous sommes basés sur les critères ci-après :

- la position géographique (continents et sous-continent) ;
- le profil du diplomate (exerçant au niveau central, en représentation dans un tiers pays ou dans une institution internationale) ;
- le nombre d'années d'expérience ;
- la pratique diplomatique dans les pays respectifs.

Nous avons ainsi retenu 13 diplomates (voir carte de répartition géographique ci-dessous) à qui nous avons administré notre guide d'entretien (cf. annexe N°...).



Figure 6 Répartition géographique de notre échantillon

3.2 Techniques de collecte de données

Les données de notre étude sont constituées de données primaires et secondaires. Les premiers recueillis à travers la revue documentaire de la note conceptuelle du projet et des rapports d'exécution des deux cohortes de formations. La seconde catégorie de données est issue de notre étude mixte qui vient compléter l'étude de cas.

L'approche qualitative a été soutenue par des entretiens semi-structurés approfondis avec des jeunes diplomates ayant participé à des programmes de formation continue, en nous penchant sur les compétences acquises, l'impact sur leur travail diplomatique et les défis rencontrés.

3.2.1 Revue documentaire

Comme la définit le dictionnaire Merriam-Webster⁶², L'étude de cas comme méthode de recherche est « *l'analyse intensive d'une unité (personne ou communauté), mettant l'accent sur les facteurs de développement en relation avec l'environnement* ». L'importance de cette approche est d'avoir la certitude que les connaissances produites sont conformes à la réalité.

L'analyse de la note conceptuelle permet d'obtenir les informations nécessaires pour la compréhension de l'articulation du projet et des modalités de sa mise en œuvre. Selon (Gagnon 2012), l'étude de cas⁶³ a pour utilité de pour appréhender les phénomènes liés à cela, il est nécessaire d'adopter une approche holistique. Celle-ci offre la possibilité de réaliser des descriptions minutieuses des contextes et des occurrences. De manière encore plus précise, elle permet d'acquérir une compréhension approfondie de l'interaction entre les acteurs impliqués, leurs actions et leurs émotions.

Ainsi, les données secondaires qui en sont issues pourront nous permettre d'aiguiller les données quantitatives de l'étude.

3.2.2 Analyse quantitative

L'approche quantitative de recherche implique la collecte de données statistiques, ce qui permet une analyse précise des réponses obtenues.

Pour ce faire, un questionnaire composé de questions fermées spécifiques, accompagnées de choix de réponses multiples, a été développé.

Ce questionnaire a été administré aux jeunes diplomates qui ont participé au programme "Classe diplomatique" de l'Université Senghor.

Cela nous a permis de recueillir des informations sur les indicateurs suivants :

⁶²Merriam-Webster Online Dictionary, <http://www.merriam-webster.com/dictionary/case%20study>, consulté le 15 Août 2023

⁶³ Yves-C. GAGNON, « *L'ÉTUDE DE CAS comme méthode de recherche* », Québec, 2e Édition, p.1

Tableau 4 Récapitulatif des indicateurs observés

Variable	Indicateur	Facteur observé
Formation Continue	Durée de la formation	Combien de mois ou de semaines pendant lesquels les jeunes diplomates ont suivi des programmes de formation continue ?
	Contenu de la formation	Quelle est la diversité des sujets abordés au cours de la formation ?
	Nombre de programmes de formation	Combien de programmes de formation continue chaque diplomate a suivi ?
Expériences de Réseautage	Nombre de contacts diplomatiques établis	Combien de nouveaux contacts diplomatiques établis par chaque diplomate pendant la formation ?
	Partenariats interpays formés	Combien de partenariats interpays formés pendant la formation ?

3.2.3 Traitement de données

Les données ont été récoltées via google Forms et un guide d'entretien puis traitées avec les logiciels MAXQDA 2022 version 22.7.0 et R version 4.2.3 et affinées avec Google Sheets et Excel 2019.

4 Présentation résultats et recommandations

La présentation de l'offre ayant déjà été faite, nous allons concentrer cette partie de l'étude à une présentation des points saillants du projet par le biais de la documentation mise à notre disposition par l'Université Senghor.

4.1 Étude de cas de la proposition de l'Université Senghor à travers les « Classes diplomatique »

4.1.1 Objectifs de la formation

La formation des diplomates francophones mise en place par l'Université Senghor à Alexandrie et l'Institut international pour la Francophonie de l'Université Jean Moulin Lyon 3⁶⁴ porte un triple objectif :

- apporter aux décideurs et cadres qui ont la charge des relations extérieures des pays francophones des connaissances essentielles sur la francophonie institutionnelle, son histoire, ses enjeux géopolitiques, économiques et culturels ;
- actualiser et approfondir leurs connaissances en matière de relations internationales, notamment sur la mondialisation et les grands enjeux mondiaux contemporains auxquels doivent faire face les pays francophones et les réponses que la Francophonie peut y apporter ;
- acquérir des compétences professionnelles dans le domaine de la pratique diplomatique en abordant des cas pratiques.

4.1.2 Architecture retenue et mise en œuvre pour la formation

La formation s'étale sur un mois, combinant enseignement et activités variées telles que visites institutionnelles et culturelles. Certains modules intègrent des mises en situation, interventions d'experts et visites locales. Chaque module officiel accorde 2 crédits ECTS, totalisant 6 crédits. Dès le début, un projet est lancé, avec une présentation en groupe de 2 ou 3 participants à la fin (MD180) dont la substance est restituée à la fin de la formation devant un jury. L'enseignement est dispensé par des enseignants chercheurs ainsi que des professionnels et experts de haut niveau issus du monde diplomatique en format hybride (distanciel et présentiel).

Pour la première édition la formation a été articulée autour des modules suivants :

- Module 1 : La Francophonie Multilatérale ("La Francophonie dans tous ses états")
- Découvrir la Francophonie : histoire, géopolitique et institutions ;

⁶⁴ Pour l'édition 2022 (première édition)

- Connaître sa place, ses actions, sa valeur ajoutée en réponse aux enjeux globaux contemporains.
- Module 2 : Enjeux globaux contemporains + MD180 et les compétences transversales
- Comprendre et analyser les enjeux transnationaux contemporains et notamment ceux qui font l'objet d'une réponse de la Francophonie.
- Module 3 : Pratiques diplomatiques
 - Séminaire et simulation de gestion de crise en Francophonie ;
 - Séminaire et simulation de négociation environnementale en Francophonie ;
 - Visites institutionnelles et culturelles au Caire ;
 - Échange d'expériences avec les membres des institutions visitées ;
 - Élargir le réseau par les contacts que les apprenants vont prendre dans les institutions visitées ;
 - Découvrir la richesse culturelle et historique de l'Égypte.

La deuxième édition a évidemment fait évoluer l'architecture de la formation même si elle ne change pas substantiellement.

4.1.3 Public-cible

Cette formation est destinée au public-cible suivant :

- Jeunes diplomates en poste ;
- Agents des Ministères des affaires étrangères ;
- Fonctionnaires accrédités auprès d'organisations internationales et régionales ;
- Responsable des relations internationales dans les collectivités territoriales (quelques places disponibles) ;
- Responsables d'organisations gouvernementales et non-gouvernementales à caractère international (quelques places disponibles).

Voyons à présent à travers quelques données quantitatives issues de la mise en œuvre des deux premières éditions.

4.1.4 Évaluation du projet à travers une analyse SWOT (FFOM)

Pour mieux évaluer la pertinence de l'offre de l'USenghor, nous avons jugé utile de procéder à cette analyse qui nous permettra de mettre en évidence les Forces, les Faiblesses, les Opportunités et les Menaces de cette approche.

Tableau 5 Analyse du projet (SWOT)

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ● Une mission claire et concise ; ● Ancrage stratégique au sein de l'Université Senghor ; ● Capacité à réunir l'expertise nécessaire ; ● Pertinence et adéquation du contenu de la formation ; ● Capacité d'anticipation des besoins en formation ; ● Certification aux normes internationales. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Absence d'un réseau formalisé ou d'un secrétariat permanent ; ● Annualité de la formation ;
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ● Disponibilité des points focaux francophones ; ● Adhésion croissante des pays ; ● Soutien du MEAE Français ; ● Soutien de l'État Égyptien. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Financement unilatéral

Globalement, l'analyse SWOT met en évidence que l'initiative a de solides atouts tels que la clarté de sa mission, la disponibilité de l'expertise et un soutien institutionnel. Cependant, il existe des défis à relever tels que la nécessité de formaliser un réseau et de diversifier les sources de financement pour minimiser les risques liés à la dépendance financière. Les opportunités sont nombreuses grâce à l'adhésion croissante et aux soutiens institutionnels, ce qui peut contribuer à la croissance et à l'impact de l'initiative.

4.1.5 Appréciation de quelques indicateurs

a. De l'évaluation de la mise en œuvre des deux premières éditions

De manière synthétique, l'évaluation de la satisfaction du point de vue des participants à la formation fait ressortir pour la première édition :

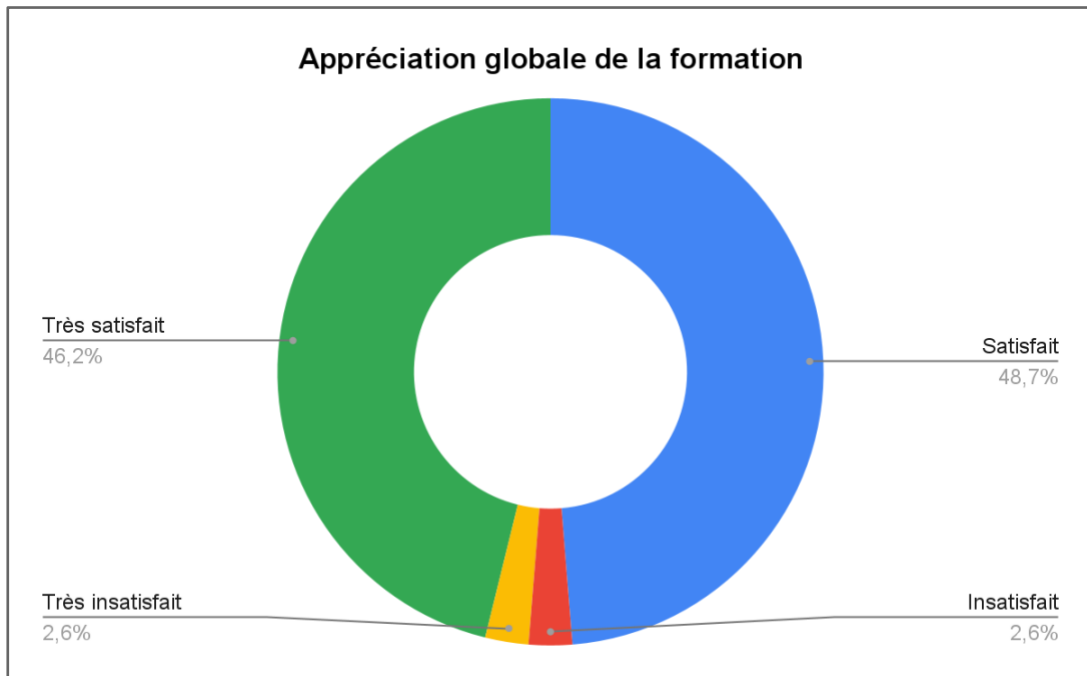


Figure 7 Résultat évaluation de la première édition

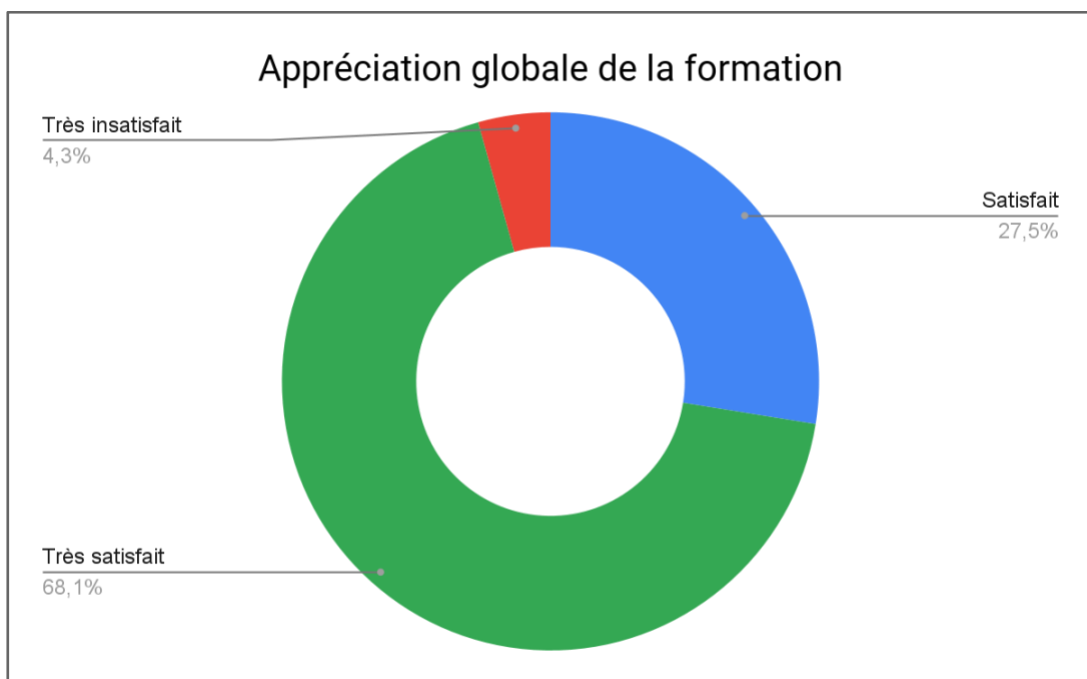


Figure 8 Résultat évaluation de la deuxième édition

On constate à travers ces deux figures que la mise en œuvre de ces deux premières éditions a rencontré un très grand succès auprès des participants. Toutefois, il est important, dans le cadre de mettre en perspective un certain nombre d'indicateurs beaucoup plus en lien avec l'acquisition de connaissances.

b. De l'acquisition des connaissances, des compétences et du réseautage

En ce qui concerne ces paramètres liés à notre étude, nous avons pu ressortir les données agrégées des premières et secondes éditions dans la figure ci-dessous :

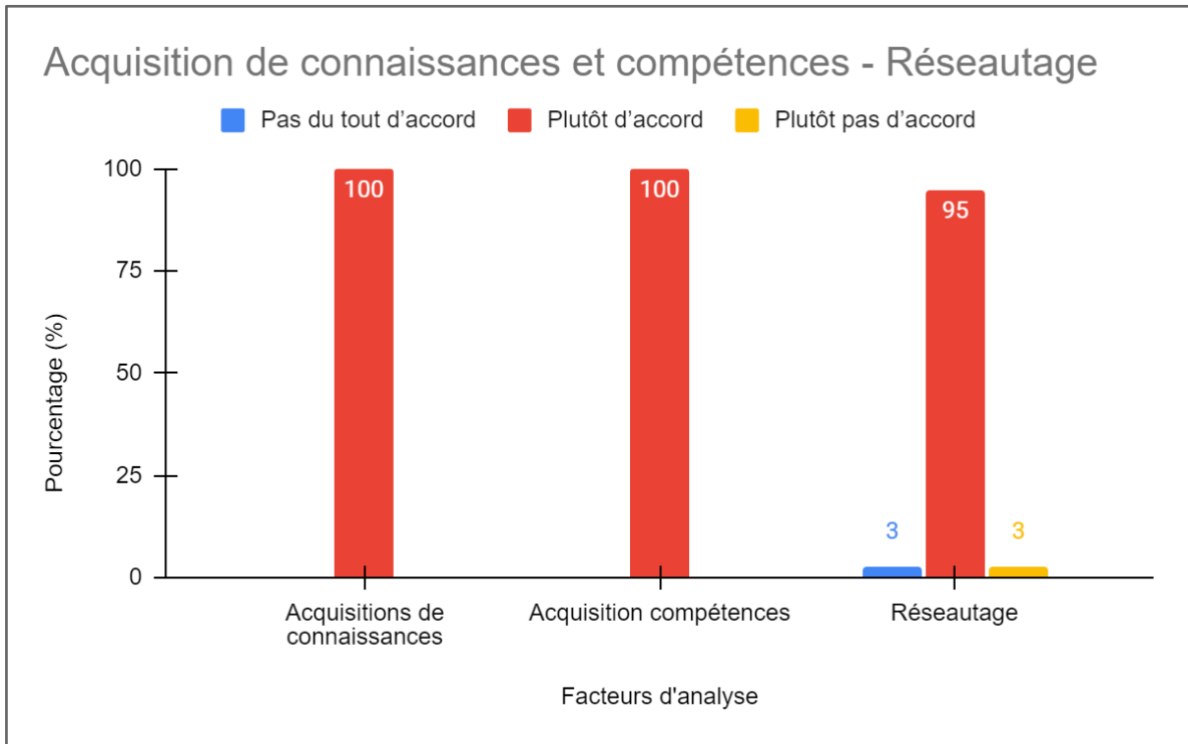


Figure 9 Niveau d'acquisition de connaissances et compétences - Réseautage

On peut tirer à travers ces données secondaires une première conclusion : les enseignements dispensés sont en adéquation avec les besoins des diplomates.

Nous allons vérifier avec les données primaires que nous avons pu obtenir par le canal du guide d'entretien⁶⁵ et du questionnaire⁶⁶ qui ont été administrés aux répondants de notre étude.

4.2 Les résultats de l'enquête

Les résultats seront présentés par hypothèse afin d'en faciliter la lecture.

⁶⁵ Annexe N°1

⁶⁶ Annexe N°2

4.2.1 De l'hypothèse 1 : Le contenu des formations offertes et son mode d'administration contribuent à renforcer la productivité des diplomates francophones

Avant d'entrer dans la présentation des résultats de l'apport de la formation continue sur la productivité et de l'importance du réseau dans l'impact des diplomates francophones, il convient de voir empiriquement le lien entre ces facteurs.

a. Corrélation entre la formation continue et la productivité

Dans l'optique de déterminer le lien entre la formation continue et la productivité, nous avons utilisé une régression linéaire multiple⁶⁷ mettant en lien la durée de la formation, le nombre de formations suivies sur la productivité des acteurs.

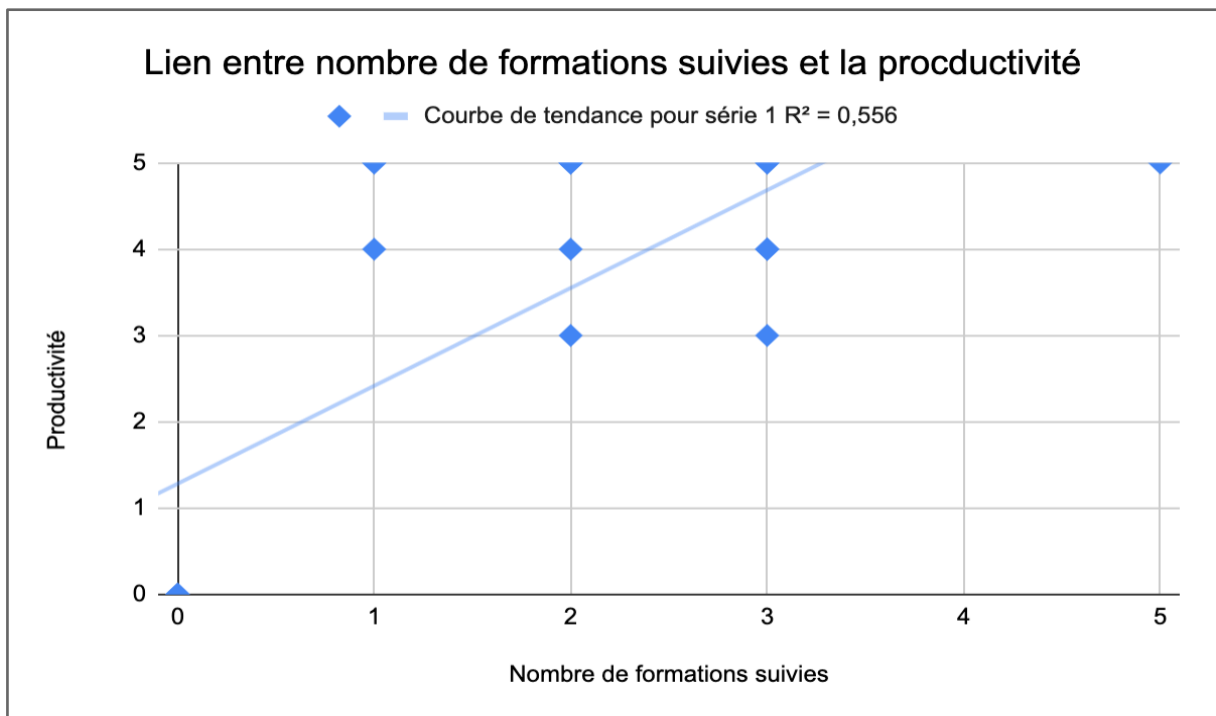


Figure 10 Corrélation entre le nombre de formations suivies et la productivité

⁶⁷ Selon l'Université Sherbrooke : « En général, les modèles de régression sont construits dans le but d'expliquer (ou prédire, selon la perspective de l'analyse) la variance d'un phénomène (variable dépendante) à l'aide d'une combinaison de facteurs explicatifs (variables indépendantes). », <https://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/regression-multiple/>, consulté le 20 août 2023

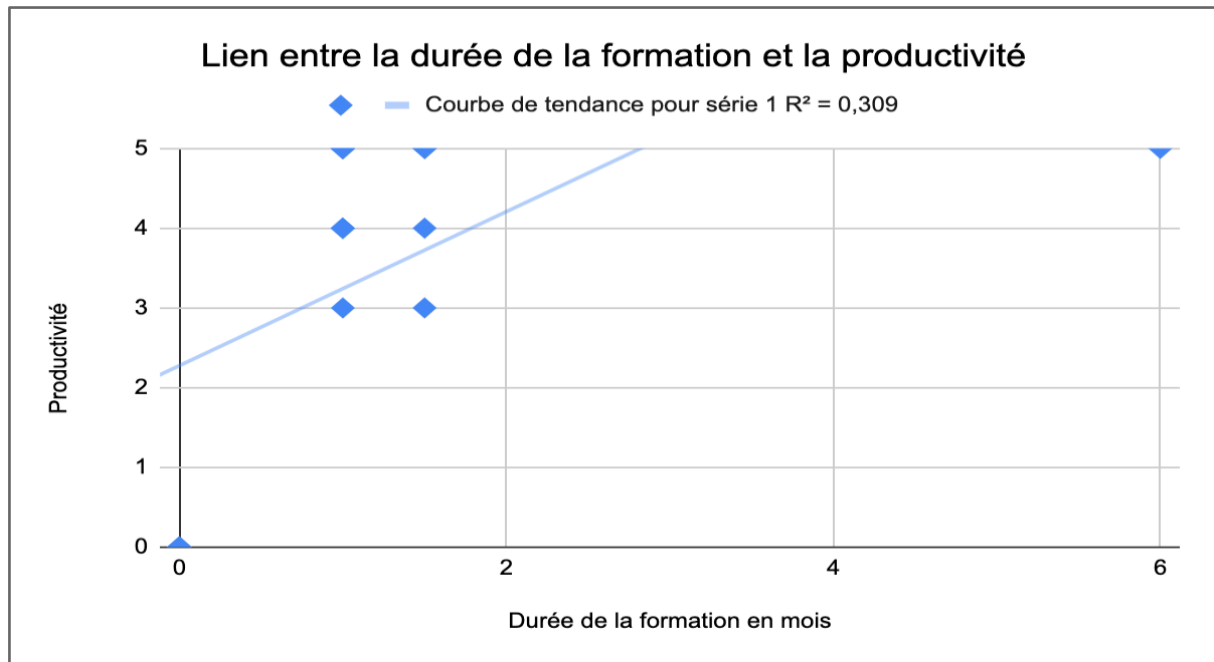


Figure 11 Corrélation entre la durée de la formation et la productivité

Pour les deux variables, nous avons des coefficients de corrélation de :

- $r = 0,98$ pour "Nombre de formations suivies / productivité " ;
- $r = 0,66$ pour "Durée de la formation / productivité".

Ces résultats nous permettent de constater que le nombre de formations suivies est plus important pour le gain de productivité que la durée de la formation. Ceci s'explique certainement par la diversité des thématiques qui peuvent être abordées au cours des différentes formations suivies.

Note : En rappel, plus le coefficient est proche de 1, plus il traduit une corrélation forte entre deux variables. Nous pouvons ainsi déduire que le nombre de formations suivies a un effet plus fort sur la productivité que la durée de la formation.

b. La productivité en lien avec la formation suivie

Pour conforter les résultats obtenus à la suite de notre test précédent, nous avons voulu mesurer l'incidence de la formation continue sur la productivité réelle. Les résultats de cette mesure sont donnés dans la figure ci-dessous :

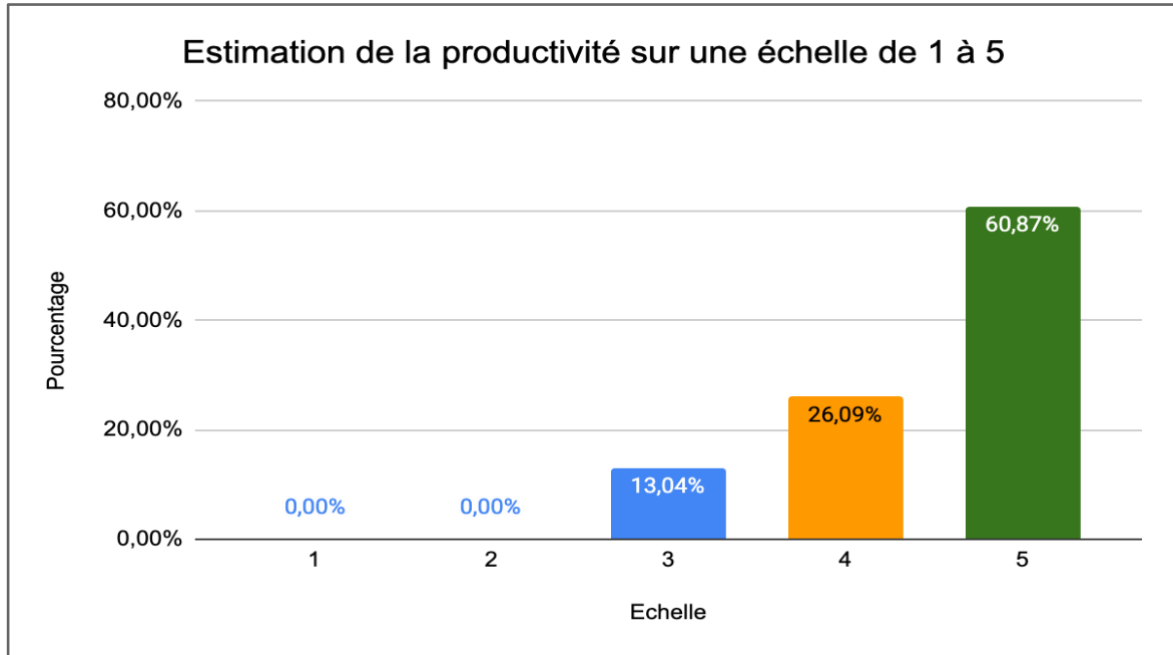


Figure 12 Résultat enquête auprès de la population cible

On constate donc que **60,87%** de notre échantillon estime que la formation continue apporte de l'amélioration à leur productivité indépendamment du nombre de formations suivies.

c. L'incidence de la formation continue sur la productivité en lien avec quelques variables socio-démographiques

En plus de la durée de la formation et dans l'optique de mieux cerner l'impact de la formation continue sur la productivité, nous avons porté notre regard sur quelques variables sociodémographiques telles l'âge, le sexe, le niveau d'instruction et l'expérience professionnelle. Dans le tableau ci-dessous, nous donnons les résultats obtenus :

Tableau 6 La productivité en lien avec quelques variables socio-démographiques

Caractéristique	Apport moyen, N = 8	Grand apport, N = 17	Très grand apport, N = 40	Globalement, N = 65
Durée formation				
<= un mois	4 (50%)	14 (80%)	24 (60%)	42 (65%)
Plus d'un mois	4 (50%)	3 (20%)	16 (40%)	23 (35%)
Sexe				
Femme	3 (33%)	6 (33%)	12 (29%)	21 (30%)
Homme	5 (67%)	11 (67%)	28 (71%)	44 (70%)
Âge				
Moins de 35 ans	3 (33%)	9 (51%)	28 (71%)	40 (61%)
Plus de 35 ans	5 (67%)	8 (49%)	12 (29%)	25 (39%)
Niveau d'instruction				
Licence	0 (0%)	11 (67%)	12 (29%)	23 (35%)
Master	8 (100%)	6 (33%)	28 (71%)	42 (65%)
Expérience professionnelle				
Moins de 5	8 (100%)	9 (51%)	20 (50%)	37 (57%)
Plus de 5 ans	0 (0%)	8 (49%)	20 (50%)	28 (43%)

On constate :

- sur la **“Durée de la formation”**, une formation continue de moins d’un mois a plus d’impact sur la productivité que celle qui va au-delà. En outre, 60% de notre échantillon confirment que les formations d’une durée inférieure ou égale à un mois leur apporte plus de productivité, ce qui confirme le précédent test ;
- en ce qui concerne le **“Sexe”**, la formation continue a un plus grand impact chez les hommes. En effet, 71% d’hommes de l’échantillon confirment que la formation continue est d’un très grand apport à leur productivité contre seulement 29% ;
- sur le paramètre **“Âge”**, la formation continue induit une meilleure productivité chez les moins de 35 ans que chez le reste de l’échantillon plus âgé ;
- pour le **“Niveau d’instruction”**, la formation continue a un meilleur apport en productivité pour les titulaires de master que ceux qui sont détenteur de la licence ;
- enfin pour le paramètre **“expérience professionnelle”**, la formation continue apporte globalement plus de productivité à ceux qui ont moins de 5 années d’expérience.

d. Appréciation de la qualité du système de gouvernance de la formation continue

Par ailleurs, nous avons voulu en savoir plus sur la qualité du système de gouvernance de la formation des diplomates dans leurs pays d'origine afin de mieux comprendre comment le système de gouvernance de formation des États pourrait suppléer les formations données par l'Université Senghor. A ce niveau, seulement 7 répondants déclarent qu'il existe un dispositif de gouvernance des formations au sein de leurs institutions et apprécient le dispositif à travers la figure ci-dessous :

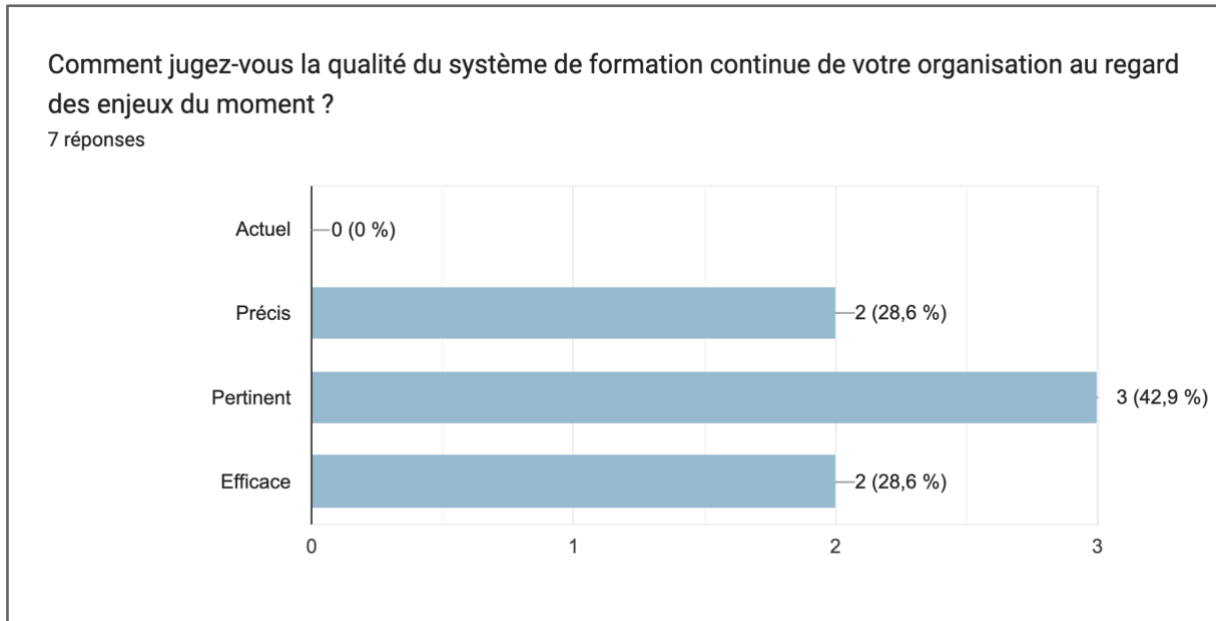


Figure 13 Appréciation du système de gouvernance des formations dans les pays d'origine

Nous avons apprécié la perception des répondants à travers quatre (4) critères, le système est-il :

1. « **actuel** », c'est-à-dire en lien avec les enjeux et défis du moment. Ce à quoi tous les répondants ont répondu "Non" ;
2. « **précis** », pour savoir s'il est en adéquation avec les besoins des diplomates. 28,6% des répondants estiment que le système répond à ce critère ;
3. « **pertinent** », si les experts sont disponibles pour les formations demandées. 42,9% des répondants estiment le système en place pertinent ;
4. « **efficace** », s'il permet aux diplomates d'être plus productif. 28,6% juge ce critère rempli.

En ce qui concerne les données qualitatives, nous avons voulu connaître les facteurs qui augmentent leur productivité. Nous avons la synthèse suivante :

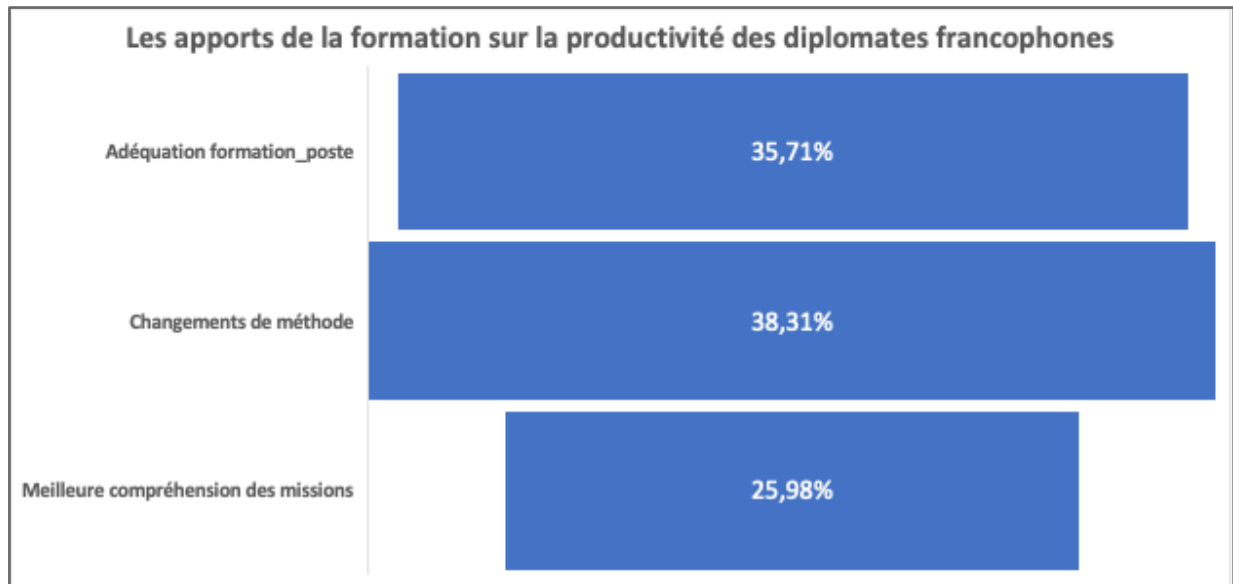


Figure 14 Les facteurs influençant la productivité

Cette synthèse est obtenue à travers l'analyse thématique des réponses données à travers le guide d'entretien.

On constate que la formation a apporté en premier lieu un changement de méthode de travail, ensuite, une meilleure adéquation avec le poste occupé et enfin une meilleure connaissance des missions qui leur sont confiées.

L'hypothèse « Le contenu des formations offertes et son mode d'administration contribuent à renforcer la productivité des diplomates francophones » est ainsi confirmée.

4.2.2 De l'hypothèse 2 : La mise en réseau des diplomates francophones contribue à l'impact des diplomates francophones dans l'atteinte des objectifs

a. Participation à des réseaux diplomatiques ou des groupes de travaux spécifiques

Pour mieux cerner l'impact du réseau sur la productivité des diplomates francophones, nous avons, à travers notre questionnaire, interrogé notre échantillon sur leur participation à des réseaux diplomatiques ou de groupes de travaux spécifiques. Ce qui nous a permis d'obtenir les résultats suivants :

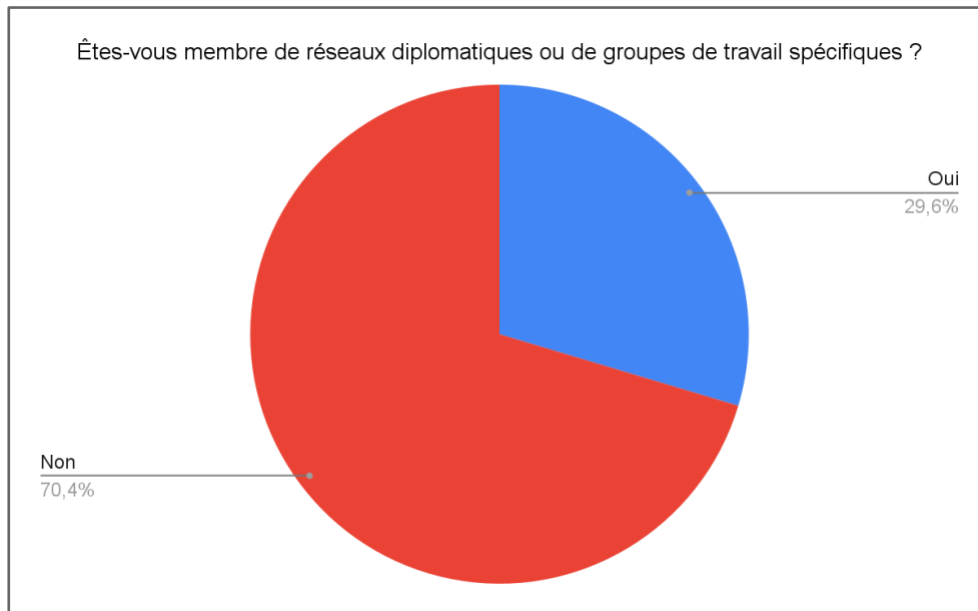


Figure 15 Participation à des réseaux diplomatiques

Seulement 29,6% de notre échantillon confie être membre d'un réseau diplomatique ou d'un groupe de travail spécifique contre 70,5%.

Nous avons conforté ce résultat avec celui recueilli à travers le guide d'entretien que nous avons administré pour mieux appréhender l'apport du réseau sur le travail du diplomate francophone. Trois paramètres sont visés :

- la contribution à la productivité ;
- l'influence du réseau comme force de propositions ;
- la collaboration intra-membres ;

Nous avons obtenu les résultats⁶⁸ ci-après :

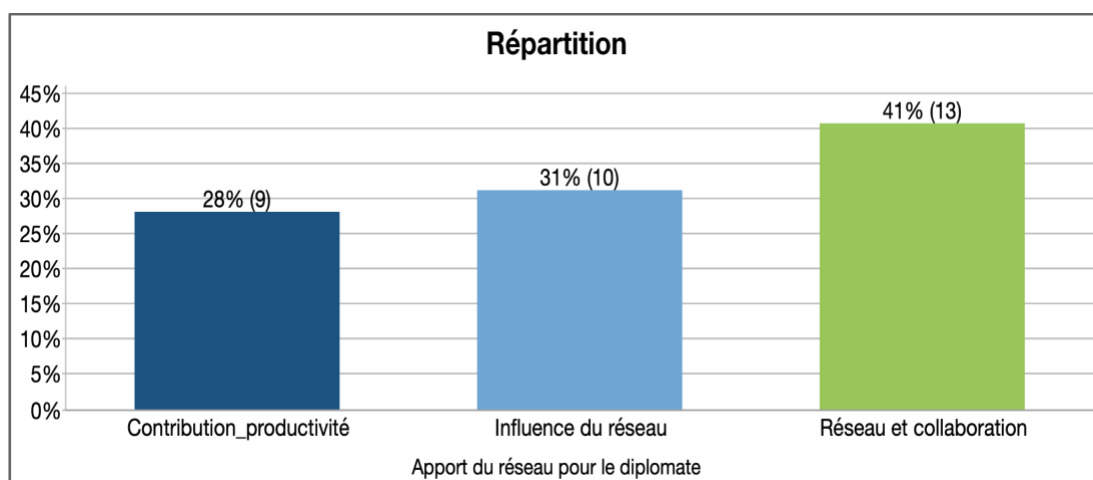


Figure 16 Appréciation de la contribution du réseau

⁶⁸ Ces résultats ont été obtenus à travers la modélisation des fréquences des mots dans les réponses données par les répondants.

Ces résultats nous permettent d'apprécier la plus-value du réseautage dans le travail global du diplomate. L'analyse des données obtenues à partir de l'analyse thématique révèle des informations essentielles selon les trois paramètres ci-haut mentionnés.

L'analyse exploratoire, nous permet d'observer que la collaboration intra-membres est le paramètre prédominant, représentant 41% de l'ensemble. Cette constatation suggère que les relations entre les membres de la Francophonie jouent un rôle central dans son fonctionnement.

En outre, les résultats mettent en évidence la contribution du réseau à la productivité qui s'établit à 28% de l'ensemble. Ce qui en fait un facteur significatif même s'il reste légèrement moins dominant que la collaboration intra-membres. On peut en déduire ces actions accroissent la productivité des diplomates.

Par ailleurs, nous constatons que l'influence du réseau est évaluée à 31%, ce qui en fait un paramètre intermédiaire. Cela suggère que les relations diplomatiques et les réseaux de coopération entre les pays membres ont un impact considérable sur la capacité des diplomates francophones à influencer. Cependant, il y a encore de la marge pour renforcer cette dimension.

L'interprétation des résultats, nous permet de déceler une forte prédominance de la collaboration intra-membres (**41%**). Cela peut être vu comme le résultat d'une communauté liée sur par le « linguistique » et le « culturel » partagés qui favorisent la coopération et le partage d'intérêts communs.

En revanche, l'analyse ne nous a pas permis de :

- déterminer si cette contribution sur la productivité est directe ;
- savoir si cette productivité est plus une perception ou factuelle.

Pour cause, le test sur les indicateurs (1) « Nombre de contacts diplomatiques établis » ; (2) « Partenariats interpays formés » n'ayant pas été possible en absence de réponses concluantes des répondants. Ce qui ne nous a pas été permis d'établir les corrélations concluantes à même de nous permettre de tirer des conclusions probantes.

Eu égard à tout ce qui précède, l'hypothèse 2 : « La mise en réseau des diplomates francophones contribue à l'impact des diplomates francophones dans l'atteinte des objectifs » est partiellement confirmée.

4.2.3 Apport du stage et le projet professionnel

Un stage conventionné de cinq mois au sein de l'Université Senghor à Alexandrie, nous a permis de mener cette étude. Nous avons au cours de cette période été en charge du projet « Classe diplomatique » notamment dans le pilotage des activités entrant dans le cadre de la préparation, de l'organisation et de la mise en œuvre de sa deuxième édition. Cela nous a

permis d'interagir, en amont de la formation, avec les participants à la formation, les chargés d'enseignement. Et aussi accéder à la documentation nécessaire et la possibilité de collecte des données utiles à la préparation de ce mémoire.

En marge de la formation, nous avons eu l'opportunité d'échanger avec les diplomates sur certains aspects qui touchent directement le cœur de leur métier. Ce stage nous a permis de mieux appréhender les besoins des diplomates ainsi que les défis et enjeux qui y sont inhérents. L'autre aspect de ce stage, nous a permis d'échanger avec la cellule de réflexion du Réseau des diplomates francophones (RÉDiF). Ce réseau en structuration devra définir la stratégie et l'espace d'expression des diplomates francophones dans les années à venir.

4.2.4 Limites de l'étude

Cette étude vise à explorer l'impact de la formation continue et du réseautage sur la performance du système de gouvernance de la diplomatie francophone, en se concentrant sur les classes diplomatiques et ses participants. Cependant, il est important de reconnaître que toute recherche comporte des limites qui lui sont inhérentes qui méritent d'être prises en compte. Et notre travail n'échappe pas à cette réalité. En mettant en lumière ces limites, nous cherchons à assurer une approche équilibrée et honnête dans l'évaluation de notre recherche et de ses implications. A ce titre, quatre (4) aspects peuvent être retenus :

- 1) Le biais de sélection des Participants, en se concentrant sur les diplomates francophones issus des classes diplomatiques, l'échantillon pourrait ne pas être totalement représentatif de l'ensemble de la diplomatie francophone. Les résultats pourraient donc ne pas être généralisables à l'ensemble des diplomates francophones ;
- 2) La limitation de données par les répondants qui dans bien nombre de cas sont astreints à un devoir de réserve par rapport à certaines informations sensibles. Cela pourrait limiter la profondeur de l'analyse empirique et la capacité à établir des liens concrets entre la formation, le réseautage et les performances ;
- 3) Les facteurs externes non contrôlables tels que les avancements, les mutations ou certaines performances diplomatiques peuvent être influencés par une multitude de facteurs externes tels que le background et l'expérience du diplomate, les crises géopolitiques ou les changements de leadership dans les États. Ces facteurs échappent au contrôle de l'étude et pourraient potentiellement brouiller les résultats et les conclusions ;
- 4) L'absence d'une analyse comparative mettant en scène une inquisition de la question auprès d'acteurs en charge de la gestion de la formation au sein des États dont les participants sont ressortissants. Cela nous aurait permis d'obtenir une évaluation comparative beaucoup plus complète.

4.3 Analyse critique et recommandations pour l'accroissement de la productivité des diplomates francophones

4.3.1 Analyse critique du système de gouvernance des formations des États

Les données recueillies lors de cette étude nous ont permis de mettre en évidence le besoin en formation dans le domaine de la diplomatie au sein des États. Le graphique ci-dessous, nous donne un aperçu de cette donnée :



Figure 17 Évaluation de l'évolution du besoin en formations

Dans l'éventualité de la mise en place d'un réseau de diplomates, l'Université Senghor pourrait répondre à ce besoin en utilisant les membres de ce réseau comme relais au sein des institutions dont la plupart ne dispose pas de système de gouvernance des formations. L'USenghor pourrait éventuellement mettre en place un partenariat de coopération avec des entités étatiques pour dispenser des formations modulaires sur des thématiques spécifiques.

4.3.2 De l'utilité de mettre en place des formations thématiques ciblées

Dans la continuité de la précédente recommandation, l'USenghor pourrait déployer une étude en s'appuyant sur le réseau des alumni des deux premières cohortes pour identifier des actions de formations ciblées tenant compte des compétences demandées. Les formations en Leadership et prise de parole en public, l'art et techniques de négociation, la gestion de crises sont particulièrement demandées selon les différentes évaluations post-formations qui ont été menées. Une étude de faisabilité pourrait permettre d'identifier les structures demandeuses et d'animer ces formations en marge des classes diplomatiques annuelles.

L'autre aspect de l'évolution de cette recommandation pourrait concerner la proposition d'une expertise au niveau des États et gouvernements afin de diagnostiquer les dispositifs de formation et d'y apporter des réponses à travers des formations ciblées en lien avec les priorités diplomatiques de chaque pays, les relations internationales, les défis régionaux. Cette approche pourrait influencer la conception et la pertinence des programmes de formation et accroître le rendement des diplomates.

4.3.3 Proposition d'un mécanisme d'opérationnalisation de la stratégie

Enfin et dans l'optique d'avoir l'impact escompté, un mécanisme tenant compte des recommandations ci-haut formulées doit être mis en place. Il permettra de dérouler la mise en œuvre des formations, de constituer un réseau solide et permettre de mesurer l'impact des deux approches dans l'environnement professionnel et sur la carrière des bénéficiaires. Ainsi, le mécanisme pourrait s'articuler selon la démarche suivante :

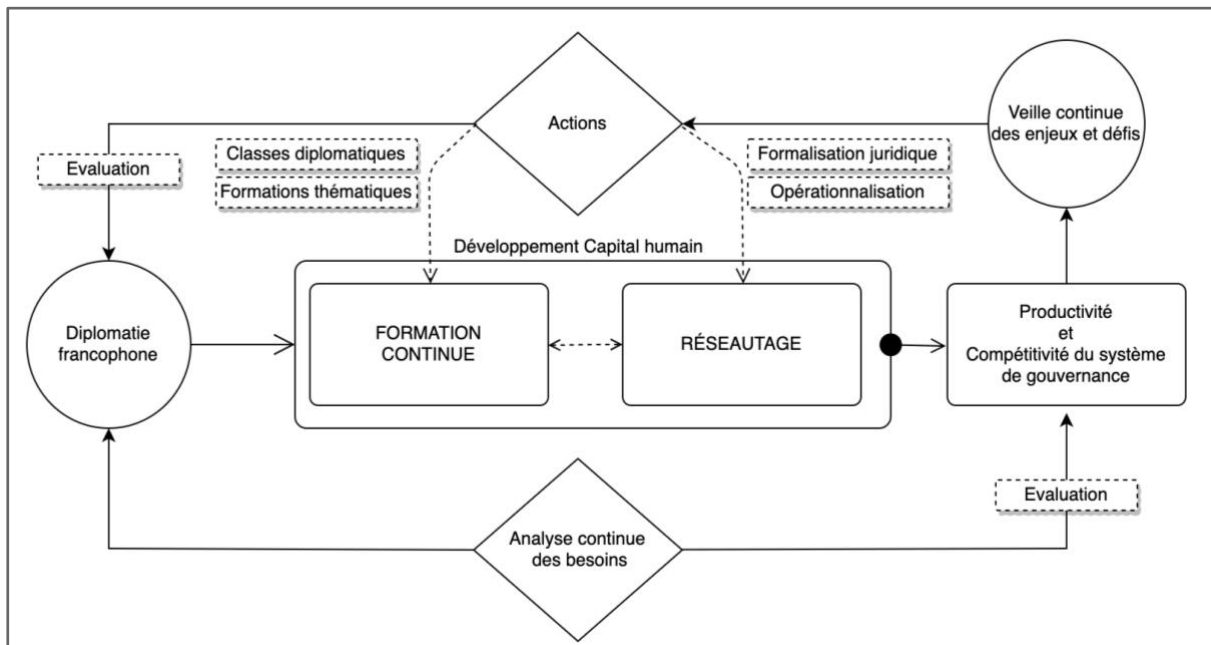


Figure 18 Mécanisme de mise en œuvre de la démarche

A la lumière de nos résultats, il ressort une nécessité d'approfondir le cadre d'exécution des formations déjà dispensées tout en renforçant le maillage du réseau devant servir de support pour les diplomates. Le dispositif devrait, en outre, permettre de rafraîchir certaines compétences nécessaires à l'évolution des carrières.

Le format proposé contribue au renforcement des capacités des acteurs et à l'édification du capital humain nécessaire au déploiement de l'ambition des institutions diplomatiques francophones. Cependant, comme le montre les résultats relatifs à notre deuxième hypothèse, l'édification d'un réseau doit impérativement compléter cet attirail.

Conclusion générale

L'exploration approfondie de l'impact de la formation continue et du réseautage sur la performance du système de gouvernance de la diplomatie francophone, en se penchant spécifiquement sur les classes diplomatiques, a permis d'apporter des éclaircissements significatifs sur la manière dont ces facteurs interagissent pour influencer les performances des diplomates dans un environnement en constante mutations. À travers une exploration méthodique et analytique, nous avons tenté de saisir les nuances de cette dynamique complexe et d'apporter des éclaircissements sur son influence et sa contribution au développement dans le contexte diplomatique actuel et les crises qui émaillent les États.

A l'aune des ODD et des enjeux, défis mondiaux et réponses de la francophonie institutionnelle, nos résultats ont mis en lumière l'importance cruciale de la formation continue en tant que levier essentiel pour l'amélioration des compétences et des connaissances des diplomates francophones. L'analyse des facteurs de productivité et de compétitivité a révélé une corrélation positive entre la formation continue et les gains de compétences qui se traduisent par une amélioration des performances diplomatiques. Elle a aussi mis en exergue l'importance des formations continues adéquates pouvant stimuler la performance individuelle et collective, renforçant ainsi le rôle des diplomates dans les négociations, la gestion des crises et plus globalement dans les relations internationales. Les programmes de formation conçus de manière réfléchie ont montré leur capacité à fournir des connaissances actualisées permettant d'accroître substantiellement la compréhension des enjeux internationaux par les diplomates. Ces compétences accrues ont été observées comme des moteurs de performances diplomatiques plus efficaces, permettant aux diplomates d'aborder de manière plus proactive et résolue les défis complexes du paysage international actuel.

De manière tout aussi significative, la mise en réseau a été identifiée comme une force motrice clé pour la performance diplomatique. Elle a été identifiée comme un catalyseur majeur pour accroître l'efficacité des diplomates, en offrant un espace d'échange d'expériences, d'expertises et de meilleures pratiques. Les interactions régulières et la collaboration avec des pairs, des experts et d'autres acteurs influents ont créé des espaces de partage d'expériences et de connaissances, propices à la fertilisation croisée des idées et à la diffusion des meilleures pratiques. Ces réseaux peuvent agir comme des incubateurs d'idées novatrices et fournir des opportunités uniques pour accroître l'influence et l'efficacité des diplomates francophones.

Cependant, il convient de souligner que cette étude n'est pas à l'abri de certaines limites. Le choix de l'échantillon et la nature sensible des données diplomatiques ont restreint la portée de nos conclusions. Même si la complexité inhérente des relations internationales et l'influence de facteurs exogènes à la formation et au réseautage ont été pris en compte par certains aspects de notre étude, la prudence est de mise lors de l'interprétation des résultats

et de leur application à d'autres contextes. Par conséquent, les généralisations au-delà de notre échantillon restent sujettes à des réserves. A cet égard, une prise de conscience des nuances et des contextes spécifiques est essentielle.

En dépit de ces limites, cette étude fournit des aperçus précieux pour les praticiens et les décideurs. Elle souligne l'importance de considérer la formation continue et le réseautage comme des investissements stratégiques pour l'amélioration de la performance diplomatique. Les recommandations formulées à la fin de cette étude visent à guider les décideurs diplomatiques dans le développement de programmes de formation continue plus adaptés et la création de réseaux plus dynamiques. En capitalisant sur les conclusions de cette recherche, les institutions diplomatiques ont la possibilité (1) d'améliorer considérablement leurs performances, (2) de renforcer leur compétitivité et (3) d'accroître leur impact sur la scène internationale.

En fin de compte, cette recherche a ouvert une fenêtre d'opportunités sur le rôle vital que jouent la formation continue et le réseautage dans le renforcement de la diplomatie francophone. Elle enrichit la compréhension de la diplomatie francophone en tant qu'entité dynamique et adaptable. En naviguant dans les méandres des défis diplomatiques contemporains, cette étude contribue modestement à l'effort collectif visant à rehausser l'efficacité des acteurs diplomatiques francophones et à maintenir la pertinence et l'influence de cette diplomatie dans un monde en constante évolution. Elle contribue à la discussion sur la manière dont la formation continue et le réseautage peuvent être efficacement déployés pour optimiser les résultats sur la scène mondiale.

Références bibliographiques

Ouvrages

Ouvrages sur la diplomatie et les relations internationales

Delcorde R. - *La diplomatie d'hier à demain* -. *Essai politique. Histoire & Actualité*. Ed. Mardaga, Brussel, 2021, pages 222

Robert O. K., Joseph S. Nye, - *Power and Interdependence: World Politics in Transition* -. Ed. Little Brown, Michigan, 1977, pages 273

Chapitres d'ouvrages

Placidi D., - *La transformation des pratiques diplomatiques nationales*. In *Le multilatéralisme, TAP / Relations internationales* -. Ed. La Découverte. Paris 2007, pp 95-112

Ouvrages sur la formation continue, l'apprentissage et le réseautage

Ardouin, T., - *Ingénierie de formation-5e éd. Intégrez les nouveaux modes de formation dans votre pédagogie* -. Ed. Dunod, Paris, 2017, pages 304

Avril, C., Cartier, M., & Serre, D. - *Enquêter sur le travail. Concepts, méthodes, récits*. - La Découverte « Repères », 2010, pages 286

Barbier, J.-M., Bourgeois, E., Chapelle, G., Ruano-Borbalan J.-C. (dir.), - *Encyclopédie de l'éducation et de la formation*. - , PUF. 2009, pages 1232

Ouvrages généraux

Carré, P., Caspar, P., - *Traité des sciences et des techniques de la Formation: 4ème édition*. - Dunod. Paris, 2017, 672 pages

Clifford G., - *The Interpretations of Cultures* -, New York, Basic Books, 1973, 470 pages

Gibert P. , - *Le Contrôle de gestion dans les organisations publiques* - , Paris, Éditions d'Organisation, 1980, 239 pages

John P S., - *Social Network Analysis_ A Handbook* -, 2nd Edition, London, 2000, SAGE Publications, p.3

Leti G., - *Statistiques descriptives* - , Bologne, Il Mulino, 1983, 246 pages

Paquette, G., Rapport final. - *L'ingénierie pédagogique : pour construire l'apprentissage en réseau*. - . 2002, pages 456

Philippe LORINO, - *Méthode et pratique de la performance* -, éditions d'Organisations, 1997, 373 pages

Articles

Articles sur la diplomatie et les relations internationales

Colson, A., - *De l'Académie de Torcy à l'Institut diplomatique : pourquoi et comment enseigner la négociation aux diplomates ?* -. Les cahiers Irice, 2009, vol 3, pp. 63-79.

Cross, R., Borgatti, S. P., & Parker, A., - *Making Invisible Work Visible: Using Social Network Analysis to Support Strategic Collaboration* -, California Management Review, 2002, p.44(2), 25–46.

Dominique de Villepin : - *Mémoire de paix pour temps de guerre* - ; Paris, Grasset, 2016, p. 329, in Delcorde, Raoul. « Peut-on enseigner la diplomatie ? », Revue Défense Nationale, vol. 804, no. 9, 2017, p. 12

Fleury A., et Georges-Henri Soutou - *Les nouveaux outils de la diplomatie au XXe siècle* -, Relations internationales, 2005, N°121, Vol(1): pp. 3-7., <https://doi.org/10.3917/ri.121.0003>.

NYE J., - *Soft Power. The Means to Success in World politics*, New York, PublicAffairs -, 2004, No. 80, pp. 153–171

Ramel F. - *F(f)rancophonies : Une « part manquante » de la diplomatie ?* -, Sens public, novembre 2016. <https://doi.org/10.7202/10444402ar>.

Ronald S. B., - *The Network Structure Of Social Capital, Research in Organizational Behavior* -, Volume 22, 2000, Pages 345-423

Weiss, A., - *Human Capital vs. Signalling Explanations of Wages.* -, The Journal of Economic Perspectives, 1995, p 134.

Yannick N., - *Les réseautages politico-diplomatiques de la Francophonie au sein de l'Organisation des Nations unies (ONU)*-. Revue internationale des francophonies, no 4, 2018. <https://doi.org/10.35562/rif.720>.

Yves-C. GAGNON, - *L'ÉTUDE DE CAS comme méthode de recherche* -, Québec, 2e Édition, p.1

Articles sur la formation continue, l'apprentissage et le réseautage

Albero, B., - *Une approche sociotechnique des environnements de formation : Rationalités, modèles et principes d'action.*-, Ed. Éducation et didactique, 4 (1), 2010 , pp 7-24

Armao M., E., - *L'évolution des métiers de l'ingénierie pédagogique : quelle adéquation entre les nouveaux besoins et les formations proposées ?*- Ed. Distances et médiations des savoirs, 2017, pp 61-74

Barbier, J.M., & Wittorski, R. - *La formation des adultes, lieu de recompositions ?* Revue française de pédagogie - Recherches en éducation, 2015, pp. 5-14.

- Blandin, B., - *Les mondes sociaux de la formation* - Éducation permanente , 3 (152), 2002, pp 199-211.
- Brémaud, L., & Guillaumin, C. (dir.). - *L'archipel de l'ingénierie de formation. Transformations, recompositions* - . Presses universitaires de Rennes. 2010
- Carré, P., Jeunesse, C. - *L'ingénierie pédagogique. Dans P. Carré et P. Caspar (dir.), Traité des Sciences et des techniques de la formation* -, Dunod.Cavignaux-Bros, 2017, pp. 501-518
- Dumont R. - *La méthode CCPM : concevoir, comprendre, piloter, manager* ». In *Travailler en réseau*,-. Santé sociale. Paris : Dunod. 2015. pp. 49-70
- Dorothee C. & Cristol D., - *Participatory Design and Co-Design. The Case of a MOOC on Public Innovation*. - 2020
- Fernagu-Oudet S. & Frétigné F. - *Les métiers de la formation* -, Dans P. Carré et P. Caspar (dir.) - 2017
- Frétigné C., - *Les métiers de la formation... demain* - ; Ed. Éducation Permanente, 2019, pp. 220-221.
- Gagnon Yves-Chantal., - *L'étude de cas comme méthode de recherche*.-, 2nd éd. Québec : Presses de l'Université du Québec., 2012
- Grandjean, P., - *Outils et modèles de pilotage de la performance* - ; Dans : Béatrice Fermon éd., *Performance et innovation dans les établissements de santé*, 2015, pp. 31-66
- Lameul G. et Loisy C. (dir.), - *La pédagogie universitaire à l'heure du numérique* - Ed., *Questionnement et éclairage de la recherche*. 2014
- Le Boterf G., - *De l'ingénierie de la formation à l'ingénierie de professionnalisation* - Dans P. Carré et P. Caspar (dir.), 2016, pp. 16-28
- Lebrun M., - *E-Learning pour enseigner et apprendre*. Academia-Bruylant, 2005, pp. 15-27
- Lebrun M. - *Théories et méthodes pédagogiques pour enseigner et apprendre. Quelle place pour les TICs ?* - (2e éd), 2007
- Le Boterf G. - *L'ingénierie du développement des ressources humaines : de quoi s'agit-il ? Éducation Permanente, Ingénierie de la Formation* -, N°81, De Boeck, 1985. pp. 7-23
- Massou L., & Lavielle-Gutnik, N. (dir.). - *Enseigner à l'université avec le numérique : Savoirs, ressources, médiations* -. De Boeck. 2017
- Monville M. & Léonard D. - *La formation professionnelle continue* -. Courrier hebdomadaire du CRISP, 1987-1988, 2008, pp. 7-67. <https://doi.org/10.3917/cris.1987.0007>
- PUQ.Peraya, D. - *L'ingénierie pédagogique en 2020 : au-delà de la crise sanitaire, faire une place à l'apprenant*. - *Distances et médiations des savoirs. Distance and Mediation of Knowledge*, 32. Poncin, 2020

Régis D., - *La méthode CCPM : concevoir, comprendre, piloter, manager* -, Philippe Dumoulin éd., Travailler en réseau. Méthodes et pratiques en intervention sociale. Dunod, 2015, pp. 49-70.

Talib, F., Rahman, Z. and Qureshi, M.N. (), - *The relationship between total quality management and quality performance in the service industry: a theoretical model* -, International Journal of Business, Management and Social Sciences (IJBMSS), MultiCraft, Vol. 1, No. 1, 2010, pp. 113-128

Articles généraux

Becker B., et Barry G., - *The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects* - The Academy of Management Journal 39 (4): pp. 779-801

Koszalka T., Russ-Eft D., Reiser R. - *Instructional Design Competencies: The Standards (4th Ed)*- . Information Age Publishing, Charlotte, NC. 2013

N. Mohib & S. Guillon (dir.), - *La professionnalisation en débat : entre intentions et réalisations* -. 2018, pp. 53-64

Ratinaud P. & Déjean S., - *IRaMuTeQ : implémentation de la méthode ALCESTE d'analyse de texte dans un logiciel libre. Modélisation appliquée aux sciences humaines et sociales* - MASHS, 2009, pp. 8-9.

Tricot, A., & Musial, M. - *Précis d'ingénierie pédagogique* -. 2020, pp. 51-55.

Paul S. A. & Seok W. K., - *Social Capital: Prospects for a New Concept Social*, Academy of Management -, Bevievi 2002, Vol. 27, No. 1, 17-40.

Rapports

Centre Inffo. - *Les métiers de la formation tout savoir pour bien choisir.*-. 2016

Centre Inffo. TransFormations., - *Recherches en Éducation et Formation des Adultes* - 2021/2 (n° 22, fascicule 2), pages 28

CSF (2023-2030) - Adopté lors du XVIIIe Sommet de la Francophonie, tenu à Djerba (Tunisie), les 19 et 20 novembre 2022, p.8

De Boeck Supérieur. - *Étude qualitative et quantitative relative aux métiers et à leurs évolutions* - Observatoire Prospectif des métiers et des qualifications de la branche des organismes de formation privés (OPMQ). 2010

Djellal F., et Gallouj F. - *La productivité dans les services administratifs* -. Research Report. Université Lille 1, CLERSE, 2006. <https://hal.science/hal-01111803>.

Learner and User Experience Research. Centre Inffo. - *Guide des métiers de la formation.* - Dunod. 2006

OCDE, - *L'investissement dans le capital humain* -, 1998 ;

OCDE, - *Du bien-être des nations, le rôle du capital humain et social* -, 2001, p.4

OIF, - *“La langue Française dans le monde”* -, Paris, édition 2022, Gallimard/Organisation Internationale de la Francophonie

PNUD, - *Développement des capacités : Guide de PNUD* -, New York, 2009 p.3

Actes de colloque et conférences

Blandin, B. - *Comprendre et construire les environnements d'apprentissage* -, Éducation, Université de Nanterre Paris X, 2006

Blandin, B. - *Penser la formation aujourd'hui un nouveau paradigme ?* - Actes du Colloque Defi&Co (p. 1-2). Espace Grenelle. 2017

Jézégou, A. et Paquelin, D., - *Conférence inaugurale : Accélération, mythes et enjeux de la e-Formation des adultes et des jeunes adultes*. - 2eme Colloque International e-formation des adultes et des jeunes adultes. Université de Lille. 2018

Las Vergnas, O., Bury, P., Jeunesse, C., & Déro, M. - *Comparaison des colloques e-Formation de Lille (2015 et 2018) avec les salons professionnels « digital Learning » 2018 de Londres (traduites en français)* -. 2e Colloque International e-Formation des adultes et des jeunes adultes. Université de Lille, France. 2019

Nathalie Loiseau : - « *Peut-on enseigner la diplomatie ?* » -, conférence prononcée à l'UNESCO le 18 février 2016

Thèses et mémoire

Fernagu-Oudet, S. (2018). - *Organisation et apprentissage : des compétences aux capacités* - (Doctoral dissertation).

Webographie

AFNOR,

<https://www.boutique.afnor.org/Store/Preview/DisplayExtract?ProductID=45695&VersionID=6>, consulté le 11 août 2023

Agir ensemble, <https://www.defi-metiers.fr/pages/glossaire#f>, consulté le 4 août 2023

Comprendre la compétitivité, <https://www.pourleco.com/le-dico-de-l-eco/competitivite>, consulté le 13 août 2023

Discours Emmanuel Macron, XVIIe sommet de la Francophonie à Erevan, le 11 octobre 2018, <https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2018/10/12/discours-au-sommet-de-la-francophonie-a->

erevan#:~:text=Notre%20premier%20devoir%20est%20de,au%20milieu%20de%20ce%20si%
C3%A8cle, consulté le 15 juillet 2023

École diplomatique, l'Académie politique, chargée de former des jeunes gens « à l'étude des négociations étrangères et du droit des gens », <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/archives-diplomatiques/action-scientifique-et-culturelle/cabinet-des-decouvertes/article/l-academie-politique-une-ecole-pour-les-negociateurs>, consulté le 14 août 2023

Encyclopédie Larousse en ligne,
<https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/diplomatie/43700>, consulté le 7 août 2023

"francophonie" et "Francophonie" , «
https://www.francophonie.org/sites/default/files/2020-02/passeport_2020.pdf », consulté le 4 juillet 2023

INSEE,
<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1452#:~:text=En%20%C3%A9conomie%20C%20la%20productivit%C3%A9%20est,et%20Fou%20les%20services%20produits>, consulté le 11 août 2023

« La diplomatie moderne est appelée à jouer un rôle plus important que jamais ». 1964. Le Monde diplomatique. 1 juillet 1964. <https://www.monde-diplomatique.fr/1964/07/DIXON/26084>.

Leena Srivastava, "Promouvoir la diplomatie multilatérale et le développement durable", <https://www.un.org/fr/chronicle/article/promouvoir-la-diplomatie-multilaterale-et-le-developpement-durable>, Consulté le 20 juillet 2023

Mélissa Barra, "Les langues de la diplomatie : quelle place pour le français ?", <https://www.lumni.fr/video/les-langues-de-la-diplomatie-quelle-place-pour-le-francais#:~:text=Le%20fran%C3%A7ais%20a%20%C3%A9t%C3%A9%20la,plupart%20des%20cours%20d'Europe.>, consulté le 6 août 2023

Merriam-Webster Online Dictionary, <http://www.merriam-webster.com/dictionary/case%20study>, consulté le 15 Août 2023

MESR France, <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/formation-continue-tout-au-long-de-la-vie>, consulté le 4 août 2023

Organisation des Nations Unies, adoptés par tous les États Membres de l'ONU en septembre 2015, <https://www.un.org/fr/exhibit/odd-17-objectifs-pour-transformer-notre-monde>, consulté le 12 août 2023

Organisation Internationale de la Francophonie, "La Francophonie face aux enjeux mondiaux", <https://www.francophonie.org/face-aux-enjeux-mondiaux-43>, consulté le 24 juillet 2023

Portail Francophonie, « https://www.francophonie.org/sites/default/files/2020-02/passeport_2020.pdf », consulté le 4 juillet 2023

Traité de à Rastadt (Bade), https://data.bnf.fr/fr/15594617/traite_de_rastatt___1714/, consulté le 5 août 2023

Une histoire de la Francophonie : De la fin du XIXe siècle jusqu'à nos jours, [https://www.francophonie.org/une-histoire-de-la-francophonie-23#:~:text=L'av%C3%A8nement%20de%20la%20coop%C3%A9ration%20francophone&text=Le%20projet%20francophone%20a%20sans,de%20la%20Francophonie%20\(OIF\)](https://www.francophonie.org/une-histoire-de-la-francophonie-23#:~:text=L'av%C3%A8nement%20de%20la%20coop%C3%A9ration%20francophone&text=Le%20projet%20francophone%20a%20sans,de%20la%20Francophonie%20(OIF)), consulté le 7 août 2023

Université Sherbrooke : les modèles de régression selon la perspective de l'analyse, <https://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/regression-multiple/>, consulté le 20 août 2023

Liste des illustrations

Figure 1 La diplomatie francophone à travers le temps	20
Figure 2 Triangle de performance (Gilbert P., 1980)	30
Figure 3 Chaîne de production de résultats (Grandjean, P., 2015).....	30
Figure 4 Schéma relationnel des concepts.....	36
Figure 5 Schéma d'interaction des variables de l'étude	39
Figure 6 Répartition géographique de notre échantillon	42
Figure 7 Résultat évaluation de la première édition.....	48
Figure 8 Résultat évaluation de la deuxième édition.....	48
Figure 9 Niveau d'acquisition de connaissances et compétences - Réseautage	49
Figure 10 Corrélation entre le nombre de formations suivies et la productivité	50
Figure 11 Corrélation entre la durée de la formation et la productivité	51
Figure 12 Résultat enquête auprès de la population cible	52
Figure 13 Appréciation du système de gouvernance des formations dans les pays d'origine	54
Figure 14 Les facteurs influençant la productivité.....	55
Figure 15 Participation à des réseaux diplomatiques	56
Figure 16 Appréciation de la contribution du réseau	56
Figure 17 Évaluation de l'évolution du besoin en formations	59
Figure 18 Mécanisme de mise en œuvre de la démarche	60

Liste des tableaux

Tableau 1 Les dimensions du fait diplomatique francophone (Ramel, 2016)	8
Tableau 2 Justification du choix des variables	40
Tableau 3 Taille échantillonnage.....	41
Tableau 4 Récapitulatif des indicateurs observés.....	44
Tableau 5 Analyse du projet (SWOT)	47
Tableau 6 La productivité en lien avec quelques variables socio-démographiques	53

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien

Guide d'Entretien : Impact des Formations et du Réseautage sur les Diplomates Francophones

Bonjour cher.e. répondant.e,

Je suis Abdoul-Rachid HAROU GARBA et je réalise une recherche sur l'impact des formations et du réseautage sur les performances diplomatiques des professionnels francophones.

L'objectif de cet entretien est de recueillir vos expériences et vos opinions sur les effets des formations et du réseautage dans votre travail diplomatique.

Son remplissage prendra dix (10) minutes et les informations recueillies resteront strictement confidentielles et anonymes !

Note : Dans le présent questionnaire le genre est neutre.

** Indique une question obligatoire*

1. Adresse e-mail *

2. Informations Personnelles *

Une seule réponse possible.

Homme

Femme

3. NOM et Prénoms *

4. Quel est votre poste actuel ? *

5. Combien d'années d'expérience avez-vous ? *

6. Quelle est votre nationalité ? *

Une seule réponse possible.

- Albanie
- Andorre
- Argentine
- Arménie
- Autriche
- Belgique
- Bénin
- Bosnie-Herzégovine
- Bulgarie
- Burkina Faso
- Burundi
- Cambodge
- Cameroun
- Canada
- Canada-Nouveau Brunswick
- Canada-Ontario
- Canada-Québec
- Cap-Vert
- Centrafrique
- Chypre
- Comores
- Congo
- Congo (RD)
- Corée du Sud
- Costa Rica
- Côte d'Ivoire
- Croatie
- Djibouti
- Dominique
- Égypte
- Émirats arabes unis

- Estonie
- Fédération Wallonie-Bruxelles
- France
- Gabon
- Gambie
- Géorgie
- Ghana
- Grèce
- Guinée
- Guinée équatoriale
- Guinée-Bissau
- Haïti
- Hongrie
- Irlande
- Kosovo
- Laos
- Lettonie
- Liban
- Lituanie
- Louisiane
- Luxembourg
- Macédoine du Nord
- Madagascar
- Mali
- Malte
- Maroc
- Maurice
- Mauritanie
- Mexique
- Moldavie
- Monaco
- Monténégro
- Mozambique

- Niger
- Nouvelle-Calédonie
- Pologne
- Qatar
- République dominicaine
- République tchèque
- Roumanie
- Rwanda
- Sainte-Lucie
- Sao Tomé-et-Principe
- Sénégal
- Serbie
- Seychelles
- Slovaquie
- Slovénie
- Suisse
- Tchad
- Thaïlande
- Togo
- Tunisie
- Ukraine
- Uruguay
- Vanuatu
- Viêt Nam

7. Combien d'années d'expérience avez-vous en tant que diplomate ? *

Une seule réponse possible.

- Moins de 1 an
- 1 - 5
- 6 - 10
- 11 - 15
- 16 - 20
- 21 - 25
- 26 - 30
- Plus

8. Quelle est votre institution/organisationnelle actuelle ? *

Expérience de Formation

9. Pouvez-vous me parler des formations auxquelles vous avez participé en tant que diplomate francophone ? *

10. Quels sont les sujets abordés dans ces formations et comment avez-vous trouvé le contenu ? *

11. Comment évaluez-vous l'adéquation entre le contenu des formations et vos besoins professionnels ? *

Impact sur la Productivité

12. Pouvez-vous partager des exemples concrets de situations où les connaissances acquises lors des formations ont influencé votre travail diplomatique ? *

13. Comment estimez-vous que ces formations ont contribué à votre efficacité et à votre productivité en tant que diplomate ? *

14. Avez-vous remarqué des changements dans vos méthodes de travail ou votre approche diplomatique après avoir suivi des formations ? Si oui, lesquels ? *

Participation au Réseau Diplomatique

15. Êtes-vous membre de réseaux diplomatiques ou de groupes de travail spécifiques ? *
Pouvez-vous m'en dire plus ?

16. Comment ces réseaux ont-ils influencé vos interactions professionnelles et votre accès à des ressources diplomatiques ? *

Impact des Réseaux

17. Pouvez-vous partager des exemples où votre participation à des réseaux a influencé positivement vos performances diplomatiques ?

18. Comment ces réseaux ont-ils contribué à atteindre vos objectifs diplomatiques ou à favoriser des collaborations internationales ? *

Conclusion

19. Merci d'avoir partagé vos perspectives et vos expériences. Y a-t-il quelque chose d'autre que vous aimeriez ajouter sur le sujet ? *

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms

Annexe 2 : Questionnaire d'enquête

Etude - "La formation continue, vecteur de gain de productivité et de compétitivité dans le système de gouvernance de la diplomatie francophone : une étude de l'impact de la formation sur les performances diplomatiques"

Cher.e. répondant.e,

En acceptant de répondre à ce questionnaire, vous apportez une énorme contribution à l'amélioration de la qualité du travail du diplomate à travers une approche scientifique. Nous vous remercions d'avance pour le soin que vous y porterez.

Ce questionnaire est élaboré dans le cadre d'une étude portant sur l'impact de la formation continue dans la qualité du travail et le rendement du diplomate francophone dans le cadre de sa mission.

Son remplissage prendra dix (10) minutes et les informations recueillies resteront strictement confidentielles et anonymes !

Note : Dans le présent questionnaire le genre est neutre.

* Indique une question obligatoire

1. Genre *

Une seule réponse possible.

Femme

Homme

2. Quel est votre âge ? (choisissez votre tranche)*

Une seule réponse possible.

Moins de 20 ans

21 - 25

26 - 30

31 - 35

36 - 40

41 - 45

50 - 55

55 - 60

Plus de 60 ans

3. Quelle est votre nationalité ? *

Une seule réponse possible.

- Albanie
- Andorre
- Arménie
- Belgique
- Fédération Wallonie-Bruxelles
- Bénin
- Bulgarie
- Burkina Faso
- Burundi
- Cambodge
- Cameroun
- Canada
- Canada-Nouveau Brunswick
- Canada-Québec
- Cap-Vert
- Centrafrique
- Comores
- Congo
- Congo (RD)
- Côte d'Ivoire
- Djibouti
- Dominique
- Égypte
- France
- Gabon
- Grèce
- Guinée
- Guinée-Bissau
- Guinée équatoriale
- Haïti
- Laos

- Liban
- Luxembourg
- Macédoine du Nord
- Madagascar
- Mali
- Maroc
- Maurice
- Mauritanie
- Moldavie
- Monaco
- Niger
- Roumanie
- Rwanda
- Sainte-Lucie
- Sao Tomé-et-Principe
- Sénégal
- Seychelles
- Suisse
- Tchad
- Togo
- Tunisie
- Vanuatu
- Viêt Nam
- Chypre
- Émirats arabes unis
- Ghana
- Kosovo
- Nouvelle-Calédonie
- Qatar
- Serbie
- Argentine
- Autriche
- Bosnie-Herzégovine

- Canada-Ontario
- Corée du Sud
- Costa Rica
- Croatie
- Estonie
- Gambie
- Géorgie
- Hongrie
- Irlande
- Lettonie
- Lituanie
- Louisiane
- Malte
- Mexique
- Monténégro
- Mozambique
- Pologne
- République dominicaine
- République tchèque
- Slovaquie
- Slovénie
- Thaïlande
- Ukraine
- Uruguay

4. Combien d'années d'expérience avez-vous en tant que diplomate ? *

Une seule réponse possible.

- Moins de 1 an
- 1 - 5
- 6 - 10
- 11 - 15
- 16 - 20
- 21 - 25
- 26 - 30
- Plus

5. Quel est votre niveau de formation ? *

Une seule réponse possible.

- Licence
- Bachelor
- Master
- Doctorat
- Autre : _____

6. Quelle est votre formation initiale ? *

7. A quel niveau exercez-vous ? *

Une seule réponse possible.

- Administration central
- Dans une mission
- Autre : _____

8. Avez-vous suivi des programmes de formation continue au cours des trois (3) dernières années ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non *Passer à la question 14*

Formation continue (disponibilité, pertinence, financement)

9. Quel(s) était/étaient le/les objet(s) des formations que avez-vous suivi ?

10. Combien de fois avez-vous suivi une formation continue au cours de ces trois (3) dernières années ? *

Une seule réponse possible.

- 1
 2
 3
 4
 5
 Plus

11. Quelle a été la durée de votre formation continue la plus récente ? *

Une seule réponse possible.

- Moins d'un (1) mois
 1 - 3 mois
 3 - 6 mois
 Plus de 6 mois

12. La formation était-elle en adéquation avec le poste occupé ?

Une seule réponse possible.

Oui

Non

13. Cette formation a-t-elle été prise en charge par : *

Une seule réponse possible.

L'Etat

un Bailleur de fonds

sur fonds propres

Autre : _____

Impact de la formation continue

Cette section vise à connaître sur la formation suivie a augmenté votre productivité

14. Sur une échelle de 1 à 5, à combien estimez-vous que la formation continue peut-elle améliorer votre productivité ? *

Une seule réponse possible.

Très faiblement

1

2

3

4

5

Très fortement

15. Sur une échelle de 1 à 5, à combien estimez-vous l'évolution des besoins de formation des diplomates dans votre pays ? *

Une seule réponse possible.

Très faible

1

2

3

4

5

Accrue

16. Quelles sont les compétences et connaissances les plus importantes que vous avez développées grâce à la formation continue ? *

17. Comment la formation continue vous a-t-elle aidé à produire de meilleurs résultats dans votre travail diplomatique ? *

18. Votre organisation dispose-t-elle d'un plan de formation continue ? *

Une seule réponse possible.

- Oui *Passer à la question 19*
- Non *Passer à la question 21*

Gouvernance du système de formation

Comment peut-on améliorer la gouvernance des systèmes de formation de nos États ?

19. Comment jugez-vous la qualité du système de formation continue de votre organisation au regard des enjeux du moment ? *

Plusieurs réponses possibles.

- Actuel
- Précis
- Pertinent
- Efficace

20. Quels sont, selon vous, les principaux défis de ce système ? *

Conclusion

21. Pensez-vous que la formation peut contribuer à améliorer votre productivité ? *

Merci de répondre aux questions suivantes en cochant la case de votre choix pour chaque question posée

Une seule réponse possible.

Oui

Non

22. Avez-vous des recommandations pour améliorer la gouvernance de la diplomatie dans les Etats francophones ? *

Une seule réponse possible.

Oui

Non

Suggestions d'améliorations / Autres remarques

Vos remarques, de manière générale, peuvent nous permettre d'améliorer la qualité de cette étude.

23. Indiquez ici toute suggestion ou remarque pouvant nous permettre d'améliorer la qualité de cette étude

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms