

**Le partenariat entre institutions internationales
comme moyen pour accroître l'impact des
politiques de digitalisation de l'EFTP en Afrique :
Cas de l'initiative panafricaine pour la
transformation digitale de l'EFTP et des systèmes
de développement des compétences**

Présenté par

Nonkar Sara KA-MBAIRO

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

Département Management

Spécialité: Gouvernance et management public

Directeur de mémoire : Madame Léna DIOP WATT

Le 18 Septembre 2023

Devant le jury composé de :

Ph.D Mahamat ABDELLATIF Président

Maître de conférences en Sciences de gestion (CNU-
France) et Maître assistant CAMES

Dr. Alioune DRAME Examineur

Directeur du département Management à
l'Université Senghor à Alexandrie

Mme Léna WATT DIOP Examineur

Spécialiste de programme Formation et insertion des
jeunes à l'IFEF/ OIF

Dédicace

À mes très chers parents

A mon cher Papa Mbermbaye Kemro Jairus KA-MBAÏRO

Je ne pourrai jamais oublier les sacrifices que tu as faits pour que je puisse avoir une éducation de qualité. Ta foi en moi m'a donné la confiance dont j'avais besoin pour réussir.

A ma tendre Maman Priscille ADOUMBEYE

Tu es un modèle de persévérance, de courage et de foi. Tu m'as appris à ne jamais abandonner, quelles que soient les difficultés.

À mon bien aimé feu Djérabet Gédéon

Prit à notre affection à la fleur de l'âge en année de master, la vie ne t'a pas donné la chance d'obtenir ce diplôme, je suis fière d'avoir pu relever ce défi pour toi et j'espère que tu l'es aussi autant que moi.

Remerciements

Cet aboutissement des deux années d'études a été rendu possible grâce au concours de plusieurs personnes envers lesquelles je suis très reconnaissante.

Je remercie premièrement Dieu de m'avoir guidé et soutenu à chaque étape de ce parcours de master jusqu'à la finition de ce mémoire.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à Dr Alioune DRAMÉ, Directeur du département management, Pr Thierry VERDEL, Recteur de l'Université Senghor, pour l'opportunité de stage qui m'a été offerte. Je remercie également Magui HASSAN pour sa disponibilité et tout le corps professoral du département management pour son dynamisme. Enfin, je suis reconnaissante à madame Mona LAROUSSI Directrice de l'IFEFF, de m'avoir permis d'effectuer le stage de fin de formation au sein de l'IFEFF, une structure qui a été un cadre essentiel pour ma recherche.

Il m'est agréable de remercier madame Léna Watt DIOP pour sa disponibilité, son encadrement et ses conseils qui ont été indispensables à la réalisation de ce travail. Merci également à M. José Meku FOTSO du Bureau régional de l'UNESCO (Dakar) pour son appui et à toute l'équipe du secrétariat de l'initiative pour la collaboration.

J'exprime ma profonde gratitude envers mes aîné.es Nénodji Clarence, Remadji Rolande, Djasrabé René, Kagbeet Aaron, Mougabet Josué, Solkem Grâce, Djenom Marjoline pour leurs soutiens sans faille durant toute ma formation.

Merci à Francis Junior KOPOANOMO d'avoir toujours été à mes côtés, pour ces conseils et orientations.

Je remercie ma sœur Esther MBAIDE NGONRIA qui m'a tant soutenu et a rendu mon séjour à Dakar agréable.

A ma meilleure amie Julie BOLKADOU, je dis un grand merci d'avoir toujours été là pour moi.

Mes remerciements à ma colocataire Adizatou TOURÉ pour ces moments de convivialité et de fraternité.

A toute la promotion 18 et particulièrement aux condisciples du département management ainsi qu'à tous ceux qui m'ont soutenu d'une manière ou d'une autre, je vous porte dans mon cœur.

Résumé

L'amélioration de l'accès à la formation, la personnalisation de l'apprentissage, la promotion de l'innovation pédagogique, le développement des compétences et la préparation des apprenants aux emplois du futur sont des préoccupations majeures des pouvoirs publics en Afrique, car l'accès à une meilleure formation et emploi contribue à l'atteinte des ODD 4 et 8.

A l'heure actuelle où le digital est perçu comme un moteur de changement et de transformation à tous les niveaux, ses nombreux avantages potentiels pour l'EFTP sont de plus en plus explorés. Cependant, la digitalisation de l'EFTP en Afrique reste encore à la traîne, ce fossé créé résulte de nombreux défis que cette dernière pose, notamment: le coût des investissements dans les infrastructures et les technologies, le manque de compétences numériques des apprenants et des formateurs, les risques d'exclusion numérique...

La volonté de performer l'action publique pour le développement socio-économique conduit les pays africains qui pour la plupart manquent de ressources humaines, techniques et financières pour améliorer leurs politiques de digitalisation de l'enseignement et de la formation professionnelle à nouer des relations de partenariats avec les institutions internationales, pour bénéficier de leur compétences techniques et leur appui stratégique et financier. D'autre part, les institutions internationales, dans le souci d'accroître l'impact de leurs actions, nouent également des partenariats pour la réalisation des projets et programmes à grandes envergures. C'est le cas du partenariat pour la création et la mise en œuvre de l'Initiative panafricaine pour la transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences, lancée en 2021 et coordonnée par l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO). Elle réunit six (6) autres institutions internationales dont l'IFEF (notre structure d'accueil de stage), l'UA, la GIZ, l'AUDA-NEPAD, l'IDEP, la BAD.

Dans le cadre de notre étude, nous avons cherché à comprendre le fonctionnement de ce type de partenariat, à analyser son impact sur l'amélioration des politiques de digitalisation en Afrique, nous avons également par la même occasion fait une analyse de l'apport de l'Initiative qui a été créée dans le cadre de ce partenariat pour la transformation digitale de la formation en Afrique pour enfin faire des propositions pour l'amélioration de son impact et l'augmentation de sa performance. Les résultats de cette étude ont confirmé l'importance du partenariat entre institutions internationales pour l'amélioration de l'impact des politiques de digitalisation de l'EFTP en Afrique, par ailleurs nous avons également jugé nécessaire qu'il y ait des actions complémentaires qui ont fait l'objet de nos recommandations.

Mots clés : Partenariat, institutions internationales, EFTP, politiques de digitalisation.

Abstract

Improving access to training, personalizing learning, promoting pedagogical innovation, developing skills and preparing learners for the jobs of the future are major concerns for public authorities in Africa, as access to better training and employment contributes to achieving MDGs 4 and 8.

At a time when digital is seen as a driver of change and transformation at all levels, its many potential benefits for TVET are increasingly being explored. However, the digitization of TVET in Africa is still lagging behind, a gap created as a result of the many challenges it poses, including: the cost of investment in infrastructure and technology, the lack of digital skills among learners and trainers, the risks of digital exclusion...

The desire to enhance public action for socio-economic development has led African countries, most of which lack the human, technical and financial resources to improve their policies for digitizing vocational education and training, to forge partnerships with international institutions, to benefit from their technical expertise and strategic support. On the other hand, international institutions, with a view to increasing the impact of their actions, are also forging partnerships to carry out large-scale projects and programs. This is the case of the partnership for the creation and implementation of the Pan-African Initiative for the Digital Transformation of TVET and Skills Development Systems, launched in 2021 and coordinated by the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). It brings together several other international institutions(6) , including IFEF , our internship host organization.

As part of our study, we sought to understand how this type of partnership works, to analyze its impact on the improvement of digitization policies in Africa, and at the same time to analyze the contribution of the Initiative created within the framework of this partnership for the digital transformation of training in Africa, and finally to make proposals for improving the shortcomings observed.

The results of this study have confirmed the importance of partnerships between international institutions for improving the impact of TVET digitization policies in Africa, and we have also identified a number of shortcomings that are the subject of our recommendations.

Key words : Partnership, international institutions, TVET, digitization policies.

Epigraphe

“ La seule voie qui offre quelque espoir d'un avenir meilleur pour toute l'humanité est celle de la coopération et du partenariat ”.

Kofi ANNAN, ancien secrétaire général de l'ONU (1938 - 2018)

Liste des acronymes

- AFD : Agence française de développement
- APG : Groupe de partenaires associés
- AUDA-NEPAD : Africa Union Development Agency - New Partnership for Africa's Development
- BAD : Banque africaine de développement
- BM : Banque mondiale
- CAE : Communauté d’Afrique de l’Est
- CEDEAO : Communauté économique des Etats de l’Afrique de l’Ouest
- CEEAC : Communauté économique des Etats d’Afrique centrale
- CESA : Stratégie d’Éducation Continentale pour l’Afrique
- EFTP : Enseignement et formation techniques et professionnels
- FFOM: Forces, faiblesses, opportunités et menaces
- GIZ : Agence de coopération internationale allemande pour le développement
- GPE : Partenariat mondial pour l’éducation
- GSA : Académie mondiale des compétences
- GSMA : Global System for Mobile Communications
- IFEF : Institut de la Francophonie pour l’éducation et la formation
- IEG : Groupe d'experts internationaux
- OCDE : Organisation de coopération au développement
- ODD : Objectif de développement durable
- OIT : Organisation internationale pour le travail
- PACA : Partenariat pour l'amélioration des compétences en Afrique
- PNUD : Programme des nations unis pour le développement
- QEA : qualité de l'éducation en Afrique
- SADC : La Communauté de développement de l’Afrique australe
- TIC : Technologies de l’éducation et de la communication
- UA : Union africaine
- UMA : Union du maghreb arabe
- UNESCO : Organisation des nations unis pour l’éducation, la science et la culture

Table des matières

Dédicace	ii
Remerciements	iii
Résumé.....	iv
Abstract	v
Liste des acronymes	vii
Introduction.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	4
Chapitre 1. Cadre théorique de la recherche.....	4
1.1. La notion du partenariat	4
1.1.1. Les caractéristiques et principes du partenariat.....	5
1.1.2 La typologie des partenariats.....	6
1.1.3. Le cycle du partenariat	7
1.1.4. Les avantages du partenariat	9
1.1.5. L'évaluation des partenariats.....	9
1.2. L'enseignement et la formation techniques et professionnels (EFTP) et les systèmes de développement des compétences	11
1.2.1 L'enseignement et la formation techniques et professionnels (EFTP)	11
1.2.3 Les systèmes de développement des compétences.....	12
1.3 Distinction entre digitalisation et transformation digitale	13
1.3.1 La digitalisation comme enjeu et défis majeur pour l'EFTP en Afrique	14
1.3.2 Les stratégies de digitalisation de l'EFTP en Afrique.....	17
1.4 L'initiative panafricaine pour la digitalisation de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences	19
1.4.1 Présentation	19
1.4.2 Mécanisme de gouvernance	21
1.5 Les différents acteurs du partenariat dans le cadre de l'Initiative panafricaine pour la transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences .	22
1.5.1 Les institutions internationales	23
1.5.2 Les gouvernements africains.....	25
Chapitre 2 : Cadre méthodologique.....	27
2.1 Contexte et justification	27

2.1.1 Objectifs de recherche	28
2.1.2 Questions de recherche	28
2.1.3 Résultats attendus.....	29
2.2 Etat des lieux de la transformation digitale de l’EFTP et des systèmes de développement des compétences en Afrique.....	29
2.2.1 Quelques exemples de transformation digitale de l’EFTP dans certains pays africains	30
2.3 Le partenariat entre institutions internationales comme moyen pour accélérer la transformation digitale de l’EFTP en Afrique.....	32
2.4 Hypothèses de recherche et intérêt de l’étude	34
2.4.1 Hypothèses de recherche.....	34
2.4.2 Intérêt de l’étude	35
2.5 Méthode de collectes des données	35
2.6 Outils de collecte des données	36
2.6.1 Recherche documentaire	36
2.6.3 Les questionnaires.....	37
DEUXIEME PARTIE : RESULTATS DE L’ETUDE ET PROPOSITIONS	39
Chapitre 3. Présentation et analyse des résultats	39
3.1 Présentation des résultats	39
3.1.1 Le comité directeur	39
3.1.2 Le secrétariat.....	39
3.1.3 Pays bénéficiaires.....	40
3.2 Traitement et analyse des résultats.....	40
3.2.1. Analyse SWOT des résultats obtenus.....	44
3.2.2. Vérification des hypothèses	46
Chapitre 4. Recommandations, difficultés rencontrées et limites	47
4.1. Recommandations	47
4.1.1. A l’endroit du comité directeur.....	47
4.1.2. A l’endroit du secrétariat	48
4.1.3. A l’endroit des pays bénéficiaires	48
4.1.4 Présentation de la plateforme Inserjeune	49

4.2 Apport du stage	49
4.3 Difficultés rencontrées	50
4.4 Limites de la recherche	50
Conclusion	52
Références bibliographiques.....	54
Liste des illustrations.....	57
Liste des figures	57
Liste des graphiques	57
Liste des tableaux	57
Annexes	58
Annexe 1: Questionnaire destiné au comité directeur de l'Initiative	58
Annexe 2: Questionnaire destiné aux points focaux.....	61
Annexe 3: Guide d'entretien pour le secrétariat de l'Initiative.....	64

Introduction

L'usage du digital s'est de plus en plus répandu en Afrique ainsi que la transition numérique motivée par l'apparition de la COVID-19. La fermeture des établissements d'enseignements durant cette période de crise a renforcé la volonté des Etats à trouver des stratégies pour augmenter l'utilisation des TIC dans l'éducation et la formation professionnelle. Cette dernière demeure encore moins développée pourtant elle constitue un maillon indispensable reliant l'éducation et l'insertion dans le marché du travail et la digitalisation peut être considérée comme un moyen pour relever les nombreux défis dont ce secteur fait face.

L'importance de la formation technique et professionnelle par et pour le digital n'est plus à démontrer, de l'insertion des jeunes chômeurs ou travailleurs informels sur le marché du travail en forte demande de compétences numériques à l'augmentation de la productivité via l'automatisation des tâches en passant par la poursuite de l'activité économique à distance en temps de crise à la promotion des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie, l'EFTP est sans doute le secteur de la formation le plus pertinent qui exige plus d'investissement.

Le digital offre de nos jours d'énormes opportunités d'emplois en Afrique, la GSMA estime par exemple que 650 000 emplois formels, auxquels s'ajoutent 1,4 million d'emplois informels, sont soutenus par l'écosystème de la téléphonie mobile en Afrique subsaharienne.¹ La digitalisation de l'EFTP en particulier permet d'apporter une réponse agile aux besoins du marché du travail et aux défis d'inclusion sociale et de genre² en matière d'accès aux structures de formation.

En plus de ces apports, elle permet un meilleur pilotage des politiques publiques et un outil d'aide à la prise de décision car elle peut être utilisée pour la collecte des données quantitatives et qualitatives telles que le suivi de l'insertion des diplômés, le suivi d'indicateurs de performance, l'enregistrement des élèves, des professeurs, des diplômés, la diffusion d'informations, l'identification des besoins ...

Force est de constater que cette dernière fait face à d'énormes difficultés afin d'être effective sur le continent africain au regard des défis auxquels elle fait face. Car le développement de la digitalisation de l'EFTP en Afrique reste la moins avancée comparée aux autres continents.

En effet, il faut admettre que cette digitalisation implique coût et stratégie solide et performante afin de la rendre fructifiant. Cependant, les défis sont énormes en Afrique tant au niveau des pouvoirs publics que celui des apprenants et formateurs, même les aspects considérés comme étant les plus élémentaires pour faciliter cette digitalisation, un rapport de l'UNESCO de janvier 2021 affirme qu'en Afrique subsaharienne, en 2019, 89 % des

¹ GSMA, The Mobile Economy – Sub-Saharan Africa (2021), <https://www.gsma.com/mobileeconomy/sub-saharan-africa/>

² En Afrique subsaharienne, où une fille sur quatre tombe enceinte avant son dix-huitième anniversaire selon l'UNICEF (voir <https://data.unicef.org/topic/child-health/adolescent-health/>), les outils d'enseignement en ligne et à distance peuvent offrir aux jeunes femmes et aux mères une flexibilité indispensable à la continuité de leur formation.

apprenants n'avaient pas d'ordinateur à la maison, ceci constitue un des freins pour un meilleur apprentissage par le numérique.

L'éducation sollicite en effet environ 17 % des dépenses publiques des pays africains³. Selon la Banque Africaine de Développement, le niveau d'investissement des gouvernements africains dans l'éducation s'élève à 5 % du PIB. Des coûts considérés comme étant les plus élevés à supporter par les pays africains dont les ressources financières sont déjà très insuffisantes et limitées. Les pays africains, conscients des enjeux et défis qui entourent la digitalisation de l'EFTP investissent des moyens conséquents pour y remédier, par contre, les potentialités du numérique ne peuvent être exploitées pleinement que s'il y a une combinaison d'accompagnement matériel, financier ainsi qu'une pédagogie appropriée au niveau opérationnel.

L'aide au développement pourrait être l'un des leviers d'augmentation des financements de l'EFTP, qui est, par nature, « souvent très coûteux », et qui apparaît comme le parent pauvre des financements du secteur éducatif en Afrique, le primaire absorbant la plupart des coûts, suivi du tertiaire et du secondaire.⁴

Nombreuses sont les initiatives engagées par des institutions régionales et internationales pour soutenir la digitalisation de l'EFTP en Afrique, ces dernières jouent un rôle important dans l'appui au développement des pays africains. Les coopérations ou les partenariats entre pays africains et institutions internationales sont de plus en plus observés et permettent d'apporter des réponses favorables.

Dans cette optique de partenariat, plusieurs institutions internationales se sont associées pour créer l'Initiative panafricaine pour la digitalisation de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences, en vue de contribuer collectivement et de manière significative à cet enjeu. Cette Initiative qui se veut d'être continentale a été bénéfique à une dizaine de pays est à sa troisième année de mise en œuvre et entend s'étendre sur toute l'Afrique afin de créer au final un écosystème panafricain qui permet d'accélérer la transformation numérique des systèmes d'EFTP et de développement des compétences dans les pays africains d'ici 2030.

Cependant plusieurs interrogations émergent de notre réflexion, afin de mieux appréhender les contours de notre étude, nous posons la question principale suivante: **Comment le partenariat entre institutions internationales contribue-t-il à la transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences en Afrique?**

De cette question principale découle quelques questions spécifiques :

³ Agence Française de Développement, L'éducation en Afrique subsaharienne : idées reçues, 2018, <https://www.afd.fr/sites/afd/files/2018-01/education-afrique-subsaharienne-idees-recues.pdf>

⁴ UNESCO, Passerelles entre Stratégie continentale de l'éducation pour l'Afrique (CESA) et l'ODD 4 en Afrique (janvier 2021), https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375419_fre?

- En quoi le partenariat institutionnel accroît-il l'impact des politiques de digitalisation de l'EFTP dans les pays africains?
- Comment les différents acteurs de ce partenariat contribuent-ils à la transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences dans les pays africains?
- Quelles sont les avancées concrètes induites par cette initiative dans les contextes nationaux?

Telles sont les questions que nous tenterons de répondre à travers nos recherches et notre étude intitulée: Le partenariat entre institutions internationales comme moyen pour accroître l'impact des politiques de digitalisation de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels en Afrique : Cas de l'initiative panafricaine pour la transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences.

Cette étude est articulée sur deux (2) grandes parties dont chacune est composée de deux chapitres: le premier chapitre est consacré au cadre théorique de la recherche qui clarifie les concepts clés qui sous-tendent notre étude, le deuxième chapitre aborde le cadre méthodologique qui présente la problématique et la méthodologie utilisée, le troisième chapitre quant à elle présente et analyse les résultats obtenus et le dernier formule les recommandations.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Chapitre 1. Cadre théorique de la recherche

Le présent chapitre sera consacré au cadre théorique de notre étude. Il présentera la littérature relative aux notions de partenariat et ses dérivés, abordera l'enseignement et la formation techniques et professionnels ainsi que les systèmes de développement des compétences et enfin il finira par la présentation de l'Initiative panafricaine pour la digitalisation de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences ainsi que ses principaux acteurs.

1.1. La notion du partenariat

La définition du partenariat est polysémique et varie en fonction du domaine d'intervention concerné. Il peut être décrit comme une association entre différents acteurs pour concevoir et réaliser ensemble des activités de coopération (Stéphane BOULC'H, 2010). Dans le langage courant, le terme fait implicitement référence à une relation construite entre des intervenants des deux hémisphères, mais dans la pratique, ce n'est plus uniquement le cas. Le partenariat peut se justifier par le fait que les acteurs cherchent à compléter leurs capacités ou leurs compétences sociales, professionnelles ou techniques. Ce renforcement peut être entendu comme réciproque mais le partenariat est souvent encore conçu comme une opportunité de transférer des aptitudes d'un partenaire à l'autre.

Il est souvent motivé par l'accès qu'il procure à des services d'appui et de financement (parfois à des réseaux de relations)⁵.

Le partenariat est défini par le Dictionnaire critique de l'action sociale⁶ comme « Une association active de plusieurs intervenants qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts en vue de réaliser un objectif commun relié à un problème ou à un besoin clairement identifié dans lequel, en vertu de leur mission respective, ils ont un intérêt, une responsabilité, une motivation, voire une obligation ».

La définition plus large adoptée par les Nations Unies, souligne que les partenariats sont « Des relations volontaires de collaboration entre diverses parties, publiques et non publiques, qui décident d'œuvrer ensemble à la réalisation d'un objectif commun ou d'entreprendre une activité spécifique et, comme convenu d'un commun accord, de partager les risques et les responsabilités ainsi que les ressources et les avantages⁷ ».

⁵ QU'EST-CE QUE LE PARTENARIAT ? STÉPHANE BOULC'H, article publié dans dlm // demain le monde, n°4, novembre-décembre 2010 // www.cncd.be/dlm

⁶ Dictionnaire critique de l'action sociale, sous la direction de J.-Y. Barreyre, Fayard, Paris, 1995.

⁷ Résolution 68/234 de l'Assemblée générale des Nations Unies, «Vers des partenariats mondiaux : démarche fondée sur des principes pour le renforcement de la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et tous les partenaires intéressés».

Landry (1994, p. 15), quant à lui donne la définition suivante : « Finalement, dans sa forme la plus accomplie et de façon générale, nous avançons que le partenariat résulte d'une entente entre des parties qui, de façon volontaire et égalitaire, partagent un objectif commun et le réalisent en utilisant de façon convergente leurs ressources respectives ».

Ces différentes définitions mentionnent la nécessité et la dimension de collaboration, d'association mais aussi de communication en vue d'un objectif commun qui constitue le principal objectif du partenariat.

Le but d'un partenariat peut varier en fonction de son objet et du type de relation de partenariat noué, cependant ce proverbe africain⁸ qui dit ...*qu'ensemble on va plus loin* illustre mieux les motivations et l'engouement autour du partenariat.

L'économie collaborative de même que l'intelligence collective ont fait leurs preuves en démontrant leur capacité à créer croissance, développement et changement. Néanmoins, construire un réseau de partenaires nécessite des stratégies qui soient claires, réfléchies et bien orientées.

Car selon Stéphane BOULC'H, réaliser un projet à plusieurs implique au préalable de parvenir à s'entendre sur un socle de motivations et des règles de travail et de comportement qui concilient équitablement les intérêts et priorités de chacun. Ce qui suppose idéalement d'être en mesure de créer et de cultiver un climat de collaboration basé sur la confiance, le respect et la reconnaissance de l'identité et des valeurs de l'autre. Cela requiert bien sûr des dispositions à l'écoute. Mais la bonne volonté et l'ouverture d'esprit des parties doivent bien sûr composer avec une multitude de contraintes liées aux contextes politiques, sociaux et économiques ou découlant des conceptions de l'aide qui régissent la coopération.⁹

1.1.1. Les caractéristiques et principes du partenariat

L'OCDE dans son rapport de coopération pour le développement 2015, Faire des partenariats de véritable coalition pour l'action¹⁰, souligne que pour être efficace les partenariats doivent :

- Être animés d'un leadership fort ;
- Être pilotés par les pays et adaptés aux concepts ;
- appliquer le type d'action correspondant au défis à relever ;
- Maintenir le cap sur les résultats.

⁸ "seul on va plus vite, ensemble on va plus loin", Proverbe africain.

⁹ QU'EST-CE QUE LE PARTENARIAT ? STÉPHANE BOULC'H, article publié dans dlm // demain le monde, n°4, novembre-décembre 2010 // www.cncd.be/dlm

¹⁰ https://read.oecd-ilibrary.org/development/cooperation-pour-le-developpement-2015_dcr-2015-fr#page8

Toujours dans le même rapport, l'OCDE montre que les partenariats doivent également se reposer sur des principes pouvant contribuer à concrétiser tous leurs potentiels :

- la redevabilité ;
- l'action coordonnée et efficace ;
- l'action reposant sur l'expérience.

Vu la complexité du partenariat et étant donné qu'il regroupe une multitude de parties prenantes: gouvernements nationaux, organisations multilatérales, les institutions internationales, les entreprises et bien d'autres, la quête de l'efficacité des actions exigerait de ces différentes parties prenantes une synergie d'action reposant sur le respect des principes dans le but d'accroître son impact et sa pertinence.

*Ros Tennyson*¹¹, quant à lui, identifie trois principes qui doivent être préparés dans le cadre du processus de renforcement du partenariat et doivent être approuvés par tous les partenaires. Il souligne que si ces principes constituent la fondation sur laquelle repose le partenariat, alors au fur et à mesure que les choses progressent dans le temps, ils servent de « ciment » pour maintenir la cohésion du partenariat. Ils sont expliqués ci-dessous :

- *Équité* : elle implique d'avoir accès et droit à la même table de négociation et de participer totalement. Il s'agit de la validation de toutes les contributions y compris celles qui ne sont pas simplement mesurables en termes financiers ou en visibilité publique ;
- *Transparence* : la franchise et l'honnêteté dans des relations d'affaires sont des conditions préalables à la confiance (perçue par beaucoup comme un ingrédient important dans la réussite d'un partenariat). C'est seulement par la transparence que le partenariat pourra véritablement rendre des comptes aux partenaires contributeurs et autres parties prenantes;
- *Bénéfice mutuel* : si tous les partenaires doivent contribuer au partenariat, ils doivent aussi avoir accès à ses bénéfices. Un partenariat qui se porte bien fera en sorte que chaque partenaire puisse avoir des avantages spécifiques en sus des avantages communs à tous les partenaires. C'est seulement de cette façon que le partenariat pourra s'assurer d'un engagement continu de ses partenaires et donc pourra être durable.

1.1.2 La typologie des partenariats

Les typologies sont légions dans la documentation et aucune d'elle ne peut être considérée comme la typologie idéale. Leur utilité varie en fonction des objectifs poursuivis. Il est

¹¹ Ros Tennyson.(2003). Manuel du partenariat.

impossible d'en choisir une seule au détriment des autres ou essayer de les synthétiser augmenterait leur complexité ce qui les rendrait parfaitement incompréhensible et inutilisable.

Cependant, selon l'article de Gaëtan Tremblay¹², nous pouvons les classer selon le statut des partenaires et aussi selon le degré de partage de pouvoir.

Il est possible de simplifier la typologie en le fondant sur le statut des partenaires. Gagnon et Klein (1991) distinguent ainsi quatre types :

- Le partenariat interétatique ;
- Le partenariat mixte techno productif ;
- Le partenariat corporatiste de base privée ;
- Le partenariat public-communautaire.

Cette classification datant des années 90 a subi de conséquentes évolutions, plusieurs types de partenariat ont vu le jour dès lors, il existe désormais des partenariats publics privés, partenariat entre institutions internationales, qui lui est au centre de notre étude.

Kernaghan (1993) propose une typologie fondée sur le degré de partage du pouvoir :

- partenariat collaboratif (implication des partenaires dans le processus décisionnel) ;
- partenariat opérationnel (partenariat limité au partage du travail) ;
- partenariat contributif (contribution d'un partenaire sans implication opérationnelle) ;
- partenariat consultatif (conseils prodigués par l'un des partenaires).

1.1.3. Le cycle du partenariat

L'UNESCO détermine quatre (04) phases pour l'établissement d'un partenariat solide et réussi, elle les a élaborés comme suit¹³ :

Phase 1 : Création et établissement de relations

Cette phase constitue une étape préalable à l'établissement d'un partenariat, elle part de l'identification des partenaires et des négociations initiales en passant par toute l'étape de la planification et du suivi-évaluation sans ignorer la gestion des risques et clôturer par la signature d'accord de partenariat qui marque la formalisation de cette relation.

Phase 2 : Mise en œuvre, gestion et fonctionnement

¹² Tremblay, G. (2003). Les partenariats : stratégies pour une économie du savoir. *Distances et savoirs*, 1, 191-208.

¹³ UNESCO, Le Processus de partenariat: document d'information, Comité intergouvernemental pour la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles, 1st extraordinary session, Paris, 2008

Après la création, s'ensuit la mise en œuvre et le mécanisme de gestion et fonctionnement qui y sont liés. C'est la phase dans laquelle les différents s'attèlent à toutes les dispositions et décisions prises dans la première phase, en fonction des engagements et responsabilités de toutes les parties prenantes. Il faut noter que la gestion d'un partenariat une fois établie, se fait comme tout autre projet.

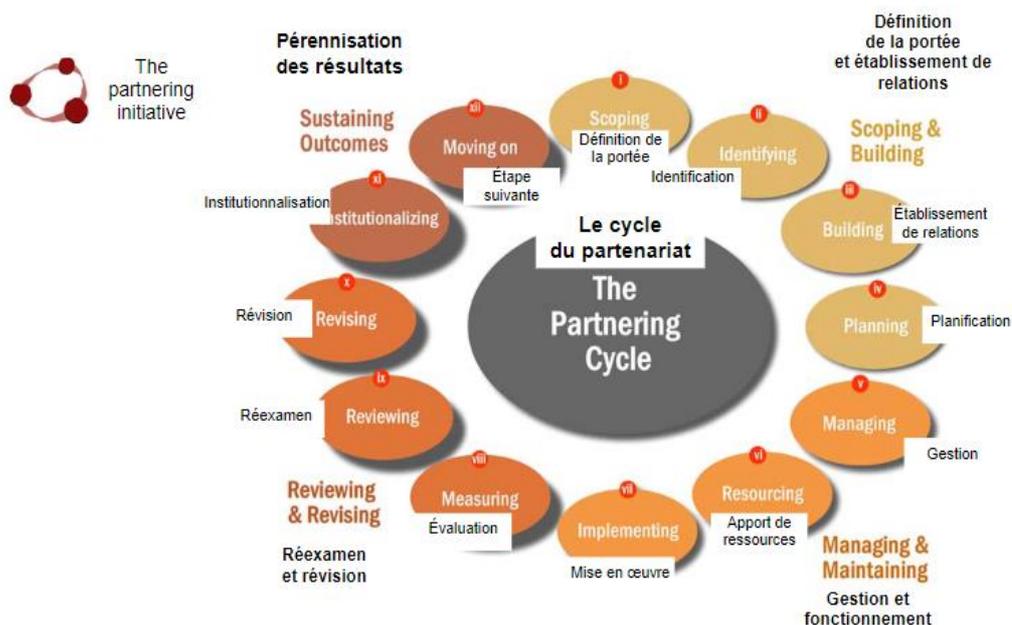
Phase 3 : Réexamen, évaluation et révision

Les relations de collaboration entre partenaires sont différentes des relations contractuelles, ce qui influe sur la façon dont il convient de réexaminer et d'évaluer les partenariats. Ces opérations doivent s'effectuer selon des modalités participatives, ceci permet de prendre en compte l'expérience et le point de vue de tous les partenaires et dans le cadre d'un processus continu.

Phase 4: Pérennité des résultats

Dans la phase finale du cycle, les partenaires devront prendre des décisions concernant les étapes de la pérennisation, l'institutionnalisation et la fin du partenariat. Dans tous les cas, ils devraient discuter de ces étapes ultérieures ensemble, s'entendre sur les mesures à prendre afin de poursuivre l'action entreprise et définir les modalités de la communication externe à ce sujet et de la mutualisation de l'expérience acquise de même que les leçons qui en sont tirées.

Figure 1 : Phases d'établissement d'un partenariat solide et réussi



Source : *Le cycle du partenariat selon l'UNESCO*

1.1.4. Les avantages du partenariat

Les avantages du partenariat ne sont plus à démontrer, chaque acteur et partie prenante dispose des compétences, aspirations et styles opérationnels différents qui peuvent être mis ensemble pour la réalisation d'une vision commune.

En effet, en travaillant ensemble, des partenariats œuvrant pour un développement durable peuvent apporter¹⁴ :

- des approches innovatrices aux défis du développement durable et générer des espoirs pour mettre fin à la pauvreté dans le monde ;
- une série de mécanismes permettant à chaque secteur de partager ses propres compétences et capacités spécifiques pour atteindre des objectifs, à la fois, communs et complémentaires, plus efficacement, plus légitimement et plus durablement que lorsque chaque secteur travaille de manière indépendante ;
- un moyen d'accéder à plus de ressources en puisant dans toute la gamme de ressources techniques, humaines, physiques, financières et de connaissance que l'on trouve dans tous les secteurs ;
- de nouveaux réseaux dynamiques offrant à chaque secteur de meilleures filières d'engagement avec une communauté plus large et une plus grande capacité d'influencer les programmes d'action ;
- une meilleure compréhension de la valeur, de l'éthique et des attributs de chaque secteur, contribuant par-là même à bâtir une société plus intégrée et plus stable.

1.1.5. L'évaluation des partenariats

L'évaluation constitue une étape très importante dans un partenariat. C'est un processus essentiel permettant aux partenaires de mieux apprécier les résultats atteints par le projet commun mis en place pour une prise de décision conséquente.

Pour le PNUD (2002, p.6), l'évaluation est une « opération sélective qui vise à apprécier systématiquement et de manière objective les progrès dans la réalisation d'un effet. Il ne s'agit pas d'une activité ponctuelle, mais d'une opération qui suppose une série d'évaluations différentes quant à leur objet et le degré de détail, effectuée à plusieurs moments pour répondre à l'évolution des besoins en connaissances critiques et en apprentissage tout au long de la réalisation d'un effet ».

Cette tâche doit être faite par tous les partenaires qui devront décider collectivement de ce qui doit être évalué, comment, par qui et avec quelle périodicité.

¹⁴ Ros Tennyson.(2003). Manuel du partenariat.

Les partenaires devront considérer l'évaluation du partenariat en tant que relation et processus destiné à parvenir à des résultats et l'évaluation du projet comme l'objet de l'action menée en partenariat.

Les évaluations sont une bonne occasion de bien appréhender l'histoire du partenariat, de comprendre comment il s'est développé et pourquoi, d'en tirer des enseignements et des recommandations.

Tableau 1 : Les aspects des partenariats à réexaminer

ASPECT	QUOI	COMMENT
Impacts du projet	Réalisations et progrès accomplis en direction des objectifs	Suivre les activités (en permanence) <ul style="list-style-type: none"> • Suivi et résultats
	Impact et pérennité des solutions/effets/produits	Évaluer les activités (ce qui a été accompli) <ul style="list-style-type: none"> • Apports, produits, effets et impact
Relations de partenariat et fonctionnement de celui-ci	Tous les partenaires évaluent ensemble leur efficacité, leur performance et la façon dont ils travaillent en partenariat pour atteindre leurs objectifs communs	Réexaminer les relations et les opérations <ul style="list-style-type: none"> • Processus de prise de décision et gouvernance • Rôles et responsabilités • Systèmes de communication • Relations de travail et engagement • Opérations et ressources financières
Méthodologie : Utilisation du partenariat pour parvenir à des résultats	Les partenaires déterminent si le partenariat constituait la meilleure approche pour atteindre l'objectif de développement ainsi que pour eux-mêmes en tant qu'organismes pris individuellement	Les partenaires réfléchissent à la question de savoir si les avantages pèsent plus que les investissements Évaluer l'intérêt du partenariat (pour les partenaires), par exemple : <ul style="list-style-type: none"> • réputation, positionnement et crédibilité • réseaux et contacts • renforcement des capacités et des structures et transfert de connaissances • plaidoyer • argent et autres ressources • exécution des activités essentielles. Les avantages (valeur ajoutée) pour la société devraient aussi être pris en considération. NB : Il convient de comparer ces avantages aux ressources et coûts de transaction inhérents au partenariat.

Source : L'évaluation des partenariats selon l'UNESCO

1.2. L'enseignement et la formation techniques et professionnels (EFTP) et les systèmes de développement des compétences

1.2.1 L'enseignement et la formation techniques et professionnels (EFTP)

L'emploi des jeunes est l'un des principaux défis auquel fait face le continent africain. Les chiffres qui caractérisent cette situation parlent haut et fort¹⁵ :

- 90 % des emplois sont informels ;
- 24 % de jeunes au sein de la population économiquement active ;
- 20 % des 15-24 ans ne sont ni employés, ni en étude ou en formation ;
- 4 % des dépenses publiques d'éducation consacrées à la formation professionnelle ;
- 43 % seulement des habitants en Afrique ont accès à Internet, et seulement
- 7 % des élèves inscrits dans un cursus d'EFTP.

¹⁵ IPE, Polemag 32, Mai 2023.

Dans ce contexte de « chômage dissimulé »¹⁶ massif, la population en âge de travailler va croître d'environ 450 millions d'ici 2035. Si les tendances de création d'emploi demeurent inchangées, seuls 100 millions pourraient trouver des opportunités de travail décent selon la Banque mondiale, la Banque africaine de développement (BAD) et le Forum économique mondial¹⁷.

Compte tenu d'une telle situation, le développement de l'EFTP au niveau du continent, au-delà de l'augmentation quantitative du nombre de participants dans l'éducation tout au long de la vie, doit s'atteler à l'amélioration de la gestion et du pilotage de la qualité des systèmes d'EFTP, mais également de la digitalisation en vue du développement des compétences nouvelles à l'ère de la révolution numérique.

Selon la définition de l'UNESCO et du Bureau International du Travail, l'EFTP fait référence « *aux processus d'enseignement qui impliquent, en plus de l'enseignement général, l'étude des technologies et sciences connexes, et l'acquisition de compétences pratiques, d'attitudes, de compréhension, et de savoir liées aux métiers dans les différents secteurs de l'économie et de la vie sociale*¹⁸ ». En plus des connaissances et aptitudes techniques, l'accent est de plus en plus porté sur les softskills (les compétences douces) telles que la communication, la négociation et le travail en équipe.

Avec la révolution technologique et les innovations dans tous les domaines professionnels, les besoins du marché du travail ont énormément évolué. Une attention toute particulière doit être accordée aux nouveaux défis de l'EFTP à relever afin que la formation et l'enseignement proposés soient en adéquation avec les besoins du monde professionnel.

Soucieux de cet enjeu, plusieurs pays ont entamé la réforme de leur système d'EFTP afin de former leur jeunesse selon les besoins du marché national, régional ou international.

Aujourd'hui l'économie mondiale offre à l'Afrique de nouvelles opportunités et défis qu'elle ne saurait ignorer. Le défis de la digitalisation est actuellement au cœur des politiques de l'EFTP et plusieurs institutions internationales appuient les acteurs et institutions nationaux dans ce processus afin qu'ils puissent rehausser leurs structures au regard des potentialités énormes que regorgent la jeunesse africaine.

1.2.3 Les systèmes de développement des compétences

Le développement des compétences des jeunes en Afrique est aujourd'hui au centre des priorités des communautés nationales et internationales. Cette considération est relativement récente avec l'adoption des objectifs de développement durable (ODD) en 2015,

¹⁶ Le taux de chômage en Afrique est dissimulé par le taux élevé des jeunes en activités informelles, pourtant dominé par la précarité et un niveau de vie au seuil de la pauvreté et avec des revenus en dessous de 3 dollars par jour

¹⁷ The Africa Competitiveness Report 2017, Addressing Africa's Demographic Dividend

¹⁸ UNESCO et BIT, 2001

c'est ainsi que le plein emploi et un travail décent pour tous ont été consacrés comme priorités de la communauté internationale. Le capital humain est dès lors au cœur de la problématique du développement.

Les systèmes de développement des compétences, sont des structures ou cadres de formation mis en place par l'Etat, le secteur privé ou simplement au sein des entreprises et dédiés à la formation initiale et continue. Il consiste selon l'OIT à améliorer l'employabilité des travailleurs, intégrer les jeunes dans l'emploi productif et le travail décent et améliorer la productivité des entreprises grâce à une amélioration de la qualité et à une formation pertinente.

Elle distingue au moins trois raisons qui font du développement des compétences une priorité¹⁹:

- *Mise en adéquation des compétences* : afin de mieux prévoir et mieux faire correspondre les compétences aux besoins du marché du travail, en termes de pertinence et de qualité ;
- *Perfectionnement des compétences* : pour adapter les programmes et institutions de développement des compétences aux évolutions technologiques et changements qui s'opèrent dans les marchés du travail, afin que les travailleurs et les entreprises puissent passer de secteurs économiques et professions à faible productivité de plus en plus réduits à des secteurs et professions à productivité élevée en pleine expansion. Une telle adaptation nécessite une reconversion permanente et régulière, un perfectionnement des compétences et un apprentissage tout au long de la vie pour que les travailleurs conservent leur employabilité et les entreprises restent productives ;
- *Compétences pour la société* : afin de développer les capacités et les systèmes de connaissances au sein de l'économie et de la société qui induisent et maintiennent un processus durable de développement économique et social.

1.3 Distinction entre digitalisation et transformation digitale

La digitalisation est le processus d'utilisation des technologies d'information et de communication (TIC), pour transformer la manière dont le travail est effectué ou la façon dont les services sont fournis. Elle désigne, encore, l'utilisation des technologies et données numériques, ainsi que les interconnexions qui donnent lieu à la naissance d'activités nouvelles ou à l'évolution d'activités existantes²⁰ (OCDE).

¹⁹ Organisation internationale du travail (OIT), Plateforme ressource sur le travail décent au service du développement durable, Compétences et employabilité

²⁰ «Digital transformation refers to the economic and societal effects of digitisation and digitalisation. Digitisation is the conversion of analogue data and processes into a machine-readable format. Digitalisation is the use of digital technologies and data as well as their interconnection that result in new activities or in changes to existing ones. Together, digitisation and digitalisation make up the digital transformation.»

De ces définitions, nous pouvons dire que la transformation digitale est un processus qui englobe l'orientation stratégique que se donne l'organisation quant à l'exploration et l'exploitation du potentiel des technologies numériques afin de moderniser et donner une plus-value aux activités de cette dernière.

La transformation digitale est un terme collectif utilisé pour décrire les changements affectant les activités, processus et compétences de l'entreprise par les technologies numériques²¹. Fors et Stolterman la définisse comme étant « *des changements que la technologie numérique entraîne ou influence dans tous les aspects de la vie humaine...conduisant à un monde de plus en plus expérimenté avec, à travers et par la technologie de l'information* »²²; Elle est encore définie comme « *le processus qui consiste, pour une organisation, à intégrer pleinement les technologies digitales dans l'ensemble de ses activités* » (Gabriel Dabi Schwebel, 2016).

De ces définitions, nous pouvons dire que la transformation digitale est un processus qui englobe l'orientation stratégique que se donne l'organisation quant à l'exploration et l'exploitation du potentiel des technologies numériques afin de moderniser et donner une plus-value aux activités de cette dernière.

Ces deux termes ont des nuances, cependant il existe une relation entre eux car la transformation digitale est la conséquence ultime de la digitalisation. Tout comme la digitalisation découle de la numérisation, la transformation digitale découle de la digitalisation.²³

1.3.1 La digitalisation comme enjeu et défis majeur pour l'EFTP en Afrique

Erik Brynjolfsson et Andrew McAfee en (2014)²⁴ définissent la digitalisation dans leur ouvrage " The Second Machine Age " comme « le processus par lequel les activités économiques, sociales et culturelles sont transformées par l'utilisation intensive des technologies numériques. Cela inclut l'automatisation des processus, l'utilisation de grandes quantités de données (big data), l'intelligence artificielle et l'Internet des objets ».

Reis et al., (2018)²⁵présentent trois aspects de la digitalisation :

- Le premier aspect est de nature technologique où la digitalisation repose sur les nouvelles Technologies d'Information et de Communication (TIC), telles que les

²¹https://www.researchgate.net/publication/344548095_Les_enjeux_de_la_transformation_digitale_Focus_sur_quelques_entreprises_dans_le_monde

²² Fadoua Khanboubi & Azedine Boulmakoul, Etat de l'art sur la transformation digitale : focus sur le domaine bancaire, Conférence internationale sur l'innovation et les nouvelles tendances dans les systèmes d'information, Décembre 2018, Marrakech – Morocco, p14

²³ https://www.scrive.com/fr/digitalisation#anchor_01

²⁴ Erik Brynjolfsson et Andrew McAfee, (2014), « the Second Machine Age »

²⁵ 4 Reis, J., Amorim, M., Melão, N. et Matos, P. (2018) « Digital Transformation : A Literature Review and Guidelines for Future Research », Springer International Publishing. In : https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_41

réseaux sociaux, la technologie mobile, les outils analytiques ou intégrés (Fitzgerald et al., 2013)²⁶;

- Le deuxième aspect est de nature organisationnelle où la digitalisation nécessite un changement des processus opérationnels ou la création de nouveaux modèles d'affaires (Ross et al., 2016)²⁷ ;
- Le dernier aspect est de nature sociale où la digitalisation est un phénomène qui influence tous les aspects de la vie humaine (Matt et al., 2015).

En fait, Reis et al. réunissent les points communs de ces aspects pour proposer la définition globale suivante « La digitalisation est l'utilisation de nouvelles technologies qui peuvent améliorer considérablement les activités d'une entreprise et affecter tous les aspects de la vie des clients ».

La digitalisation concerne tous les domaines de nos jours, tous les secteurs socio-économiques sont concernés : de l'éducation à la santé en passant par le commerce, la banque... Même les secteurs plus traditionnels comme l'agriculture, l'industrie ou le BTP sont impactés. Pour être maçon ou ouvrier aujourd'hui, une base minimale de compétences numériques est exigée afin de manipuler les machines, d'utiliser les logiciels et les outils qui facilitent l'exécution des tâches du métier et les rendent plus efficaces.

La digitalisation de la formation est définie selon Ben AbidZarrouk, 2011 comme « tout dispositif de formation qui utilise un réseau local, étendu ou Internet pour diffuser, interagir ou communiquer ». Elle désigne donc l'ensemble des solutions permettant l'apprentissage par des moyens électroniques.²⁸

L'EFTP est un type de formation très orienté vers la pratique avec une composante théorique qui peut varier en fonction du domaine d'apprentissage et de l'établissement de formation. En fin de compte, c'est la compétence technique qu'il faut acquérir pour garantir une insertion sûre et rapide des apprenants. Une forte mobilisation et volonté pour l'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC) pourra faciliter l'insertion des jeunes car elles sont indispensables pour les compétences professionnelles du XXIe siècle. Nous constatons de plus en plus d'innovations pouvant motiver la digitalisation de ce secteur en vue de l'acquisition de nouvelles compétences qui se développent. Telles que les formations en ligne, l'émergence des micro-certifications et des certificats professionnels qui sont de plus en plus pris en considération par les entreprises. En effet, l'évolution des métiers

²⁶ Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., and Welch, M. (2013), « Embracing Digital Technology, MIT Sloan Management Review, pp. 1-12.

²⁷ Matt, Christian, Hess, Thomas, and Benlian, Alexander (2015), « Digital Transformation Strategies, Business & Information Systems Engineering », Vol. 57 : Iss. 5, pp. 339-343.

²⁸ Jacquot, T. & Hoffmann, S. (2021). Vers un monde digitalisé de la formation : Apports de dispositifs diversifiés et exigences d'utilisation. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 29, 39-60. <https://doi.org/10.3917/proj.029.0039>

requiert urgemment des compétences digitales de haut niveau pour la formation en numérique et par le numérique.

La révolution numérique est devenue une source prometteuse pour renouveler le système pédagogique. Elle se veut un moyen efficace pour transformer les parcours de formation pour qu'ils soient en adéquation avec les attentes des apprenants et des entreprises.

La digitalisation de la formation professionnelle vise tout d'abord à améliorer profondément les pédagogies ainsi que les parcours de formation.

Le but est de faire évoluer le système de formation pour répondre au défi de l'ajustement des compétences.

Ce concept novateur permet par ailleurs d'ajuster les programmes de formation avec les réformes récentes telles que la formation tout au long de la vie, les comptes personnels de formation, la sécurisation des parcours professionnels, etc.²⁹

Ainsi, la digitalisation de la formation professionnelle tente de :

- Réduire les inégalités d'accès à la formation ;
- Offrir des formations personnalisées ;
- Mettre en place un système d'organisation de l'apprentissage plus souple ;
- Permettre aux apprenants de gérer la formation à leur propre rythme ;
- Minimiser les contraintes temporelles, logistiques et géographiques.

Et ce n'est pas tout, car la digitalisation permet de dématérialiser, d'automatiser la formation pour que celle-ci puisse induire une meilleure productivité. En effet, axer l'EFTP et les systèmes de développement des compétences sur le digital est décisif dans un contexte de développement exponentiel des usages numériques de la société et dans le milieu professionnel.

Cependant, les politiques publiques et les investissements actuels en faveur de l'éducation ne suffisent pas à adapter parfaitement la formation aux besoins réels et changeants des économies africaines. Pour guider le continent africain vers l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et stratégies nationales de digitalisation de la formation technique et professionnelle au sens plus large pour un développement socio-économique plus inclusif, la coopération en matière de formation entre les secteurs privés et publics, mais également entre les États africains, voire avec les institutions internationales, semble être la solution à cette problématique.

²⁹ <https://www.citizencall.fr/blog/digitalisation-formation-professionnelle/>

1.3.2 Les stratégies de digitalisation de l'EFTP en Afrique

Plusieurs études menées sur l'acquisition et l'utilisation des nouvelles technologies de l'information dans le domaine des apprentissages sont orientées généralement sur le degré d'adoption et de réception de ces nouveaux outils par les populations ainsi que sur leurs effets sur les systèmes d'éducation et de formation. Les constats communs sont les suivants³⁰:

- Des progrès significatifs ces dix dernières années en matière d'expansion géographique et sociale, mais de façon hétérogène et disparate, aussi bien à l'intérieur de chaque pays que de manière transversale. Une planification concertée et opérationnelle est à l'ordre du jour sans être encore totalement appliquée.
- La fracture inégalitaire entre les régions, les citoyens urbains et les ruraux, les hommes et les femmes.
- Les inégalités d'accès provoquent des frustrations, des blocages, et une couverture Internet encore faible dans certains pays.
- Enfin, dimension non négligeable, des compétences souvent défailtantes et insuffisantes des utilisateurs envers les nouvelles modalités techniques.

Ces constats montrent combien l'enjeu est grand et nécessite des actions particulières afin de réduire cette fracture de la digitalisation de la formation jusque-là très dépendante de ces caractéristiques ci haut citées. En focalisant toutes les actions et initiatives sur ces dernières, les pays africains pourraient ainsi combler cet écart par rapport aux pays d'autres continents.

Une étude menée par l'UNESCO³¹ dans Cinq (5) pays africains dont le Madagascar (pour la SADC), le Nigeria (pour la CEDEAO), le Tchad (pour la CEEAC), la Tunisie (pour l'UMA) et le Rwanda (pour la CAE), réparties selon les cinq communautés économiques régionales (CER) en Afrique fait un état des lieux en matière de digitalisation de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels (EFTP), a permis de s'enquérir sur l'environnement et le fonctionnement des systèmes en matière de développement de la digitalisation, tant au niveau de l'usage des outils technologiques par les citoyens que sur le plan prioritaire de la formation technique, technologique et professionnelle. Elle a permis de dégager les besoins prioritaires communs à ces pays et probablement à presque tous les pays africains en terme d'accès à l'électricité et la connectivité, de développement des infrastructures et technologie de la formation professionnelle, de la formation et du renforcement de capacité des leaders, gestionnaires et praticiens de l'EFTP, de développement de centres d'apprentissage et d'un programme de compétences numériques, de développement des partenariats public-privée...

³⁰UNESCO, Transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences en Afrique: état des lieux et perspectives, 2022

³¹ *Idem*

Elle a abouti à de nombreuses recommandations, classées en cinq domaines : la gouvernance, l'équipement technique, la formation, le financement et les ressources humaines. Elles sont pour la plupart réalistes et, sans aucun doute, une aide extérieure, aussi infime soit-elle, pourrait aider à débloquer un système trop souvent inscrit dans une passivité et un manque de compétences face aux caractéristiques mêmes de tout changement³².

Loïc le Gac, sur le blog the Thinkovery³³, parlant des procédures stratégiques à mettre en place pour la digitalisation, souligne un certain nombre d'étapes afin de digitaliser l'offre de formation :

- Analyser ses besoins en formation et identifier ceux ayant un impact majeur sur les objectifs de l'entreprise ;
- Définir les règles de gouvernance permettant une meilleure cohésion et ainsi optimiser la réussite du projet ;
- Inscrire sa stratégie de digitalisation dans un réel cadre budgétaire ;
- Faire le choix d'outils pertinents pour créer ou diffuser la formation (sachant que les apprenants doivent pouvoir accéder à leur formation de façon intuitive et personnalisée) ;
- Anticiper l'évaluation de vos formations (déterminer les facteurs clés de succès ainsi que les KPI importants) ;
- Mobiliser ou recruter les bons acteurs pour accompagner la mise en place et valoriser ce nouveau dispositif de formation (plan de communication, social learning ...).

Ceci résume que pour une bonne orientation stratégique de la digitalisation de l'enseignement et de la formation, il est important de procéder à l'identification des besoins tant matériels, humains que financiers et mettre sur pied un bon cadre de gouvernance de ces ressources sans oublier un suivi et une évaluation constante de la stratégie élaborée en amont.

A savoir, que la digitalisation de la formation ne pourra être fonctionnelle à long terme que si le facteur humain est prioriser, le suivi des apprenants et de leur progrès, permet de favoriser la motivation et l'engagement.

³² *Ibidem*

³³ <https://thinkovery.com/blog/quest-ce-que-la-digitalisation-de-la-formation/>

1.4 L'initiative panafricaine pour la digitalisation de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences

1.4.1 Présentation

Elle est une vaste opération internationale sur l'Afrique, soutenue par l'UNESCO³⁴, de création, de développement et de renforcement de la digitalisation de la formation technique et professionnelle, aussi bien en formation initiale que continue en vue de renforcer l'utilisation des TIC dans le secteur de l'Enseignement, de la Formation Technique et Professionnelle (EFTP) afin que chacun soit mieux outillé pour pouvoir s'adapter à cette nouvelle réalité.

L'objectif principal étant que, d'ici 2030, au moins la moitié des pays africains (au moins 27 pays) aient été accompagnés dans cette démarche suivant trois composantes³⁵:

- *La composante 1* : Elle vise à constituer le noyau de l'équipe technique nationale et le réseau national pour la transformation digitale de l'EFTP.
- *La composante 2* : Elle vise à aider les pays à élaborer ou à mettre à jour un programme/stratégie national(e) pour la transformation digitale de l'EFTP.
- *La composante 3* : Elle vise à soutenir les pays dans l'échange de connaissances et d'expériences et dans la mise en œuvre de leur programme/stratégie national(e).

L'objectif de cette initiative est de créer un écosystème permettant la transformation digitale du secteur dans les années à venir. Cet écosystème sera mis en place travers cinq axes³⁶:

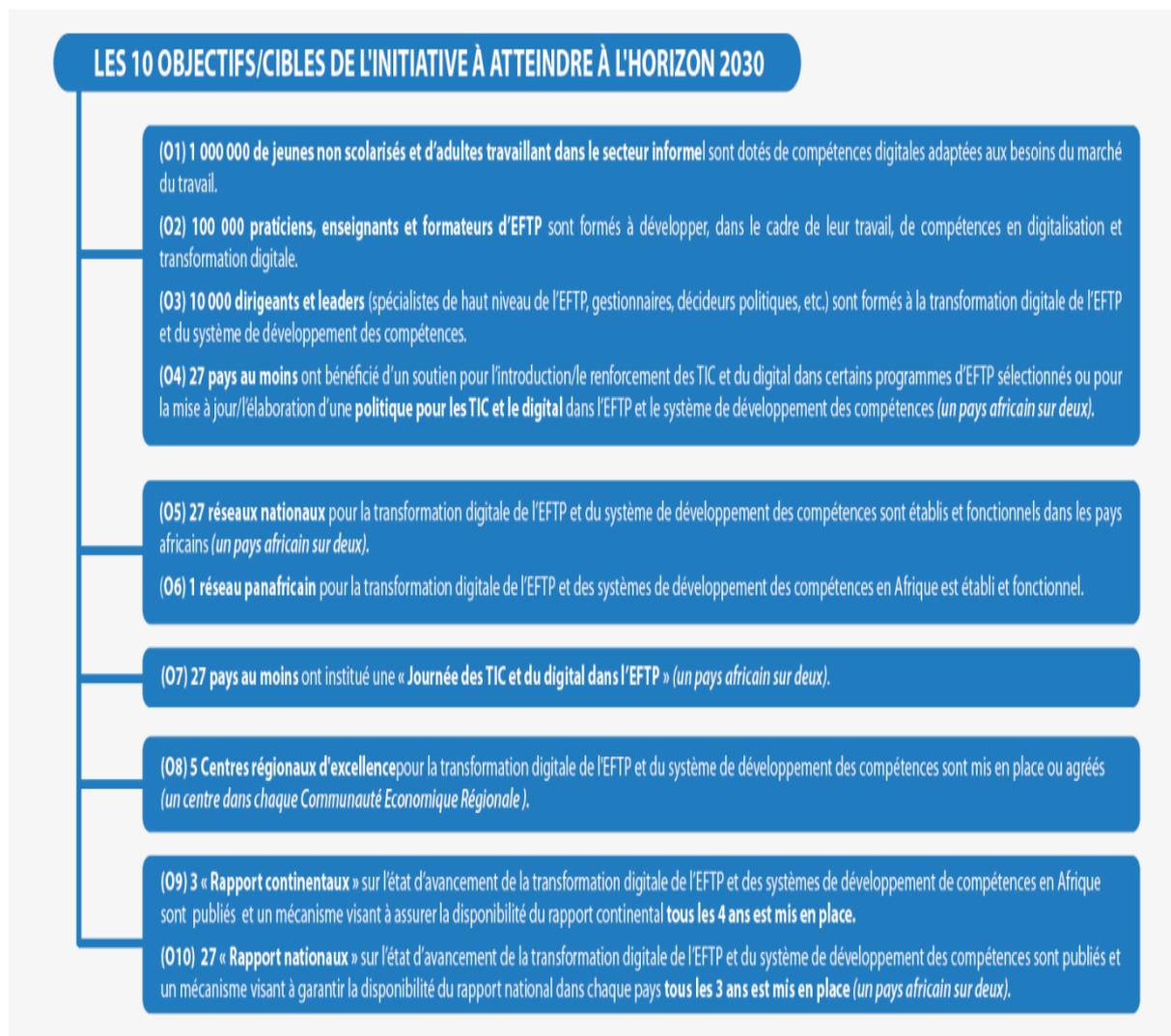
- un programme de formation panafricain ;
- un réseau national pour la transformation digitale ;
- la mise en place dans les pays africains de la Journée des TICs et du digital dans l'EFTP ;
- la mise en place d'un Centre d'excellence régional sur la transformation digitale dans chaque communauté économique régionale (CER) ;
- un mécanisme de partage des connaissances et de suivi de la progression de la transformation digitale de l'EFTP en Afrique (plateforme, rapport continental, rapports nationaux).

³⁴ Avec l'Union africaine et son Agence de développement (AUDA-NEPAD), par le biais de l'Initiative pour les compétences en Afrique (SIFA), l'Institut africain de développement économique et de planification (IDEP) de la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique, la Banque africaine de développement (BAD), la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) et l'Institut de la francophonie pour l'éducation et la formation (IFEFF).

³⁵ <https://www.francophonie.org/lancement-de-linitiative-panafricaine-pour-la-transformation-digitale-de-la-formation-1694>

³⁶ <https://fr.unesco.org/news/initiative-panafricaine-transformation-digitale-leftp-systemes-developpement-competences>

Tableau 2 : Les 10 objectifs/cibles de l'initiative à atteindre à l'horizon 2020



Source : Initiative panafricaine pour la transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences

Ces axes permettront à l'Initiative d'atteindre les 10 objectifs cibles qu'elle s'est fixés à l'horizon 2030 :

L'Initiative entend former et renforcer au niveau de chaque pays les capacités des leaders et praticiens de haut niveau de l'EFTP, sur la bonne compréhension des concepts, tendances, opportunités, enjeux, défis et menaces liées à la transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences en Afrique. Elle tente ainsi de contribuer à construire un réseau panafricain pour créer un écosystème permettant d'accélérer la transition numérique de l'EFTP sur l'ensemble du continent, en concordance avec l'Agenda 2063 de l'Union africaine (dont deux domaines prioritaires sont consacrés aux revenus, emplois et travail décent et à la révolution de l'éducation et des compétences en STI).

Les responsables et décideurs politiques de l'EFTP formés, grâce à cette initiative panafricaine, auront la tâche de mener un plaidoyer en faveur de la transformation digitale de l'EFTP et du

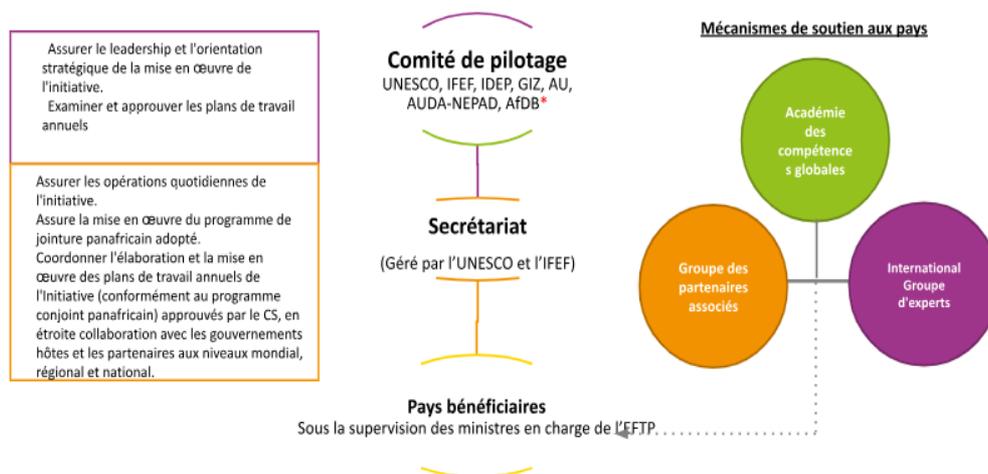
renforcement de l'utilisation des TIC et du digital dans le secteur de. Ils seront outillés au mieux pour coordonner les travaux d'élaboration des politiques et stratégies intégrant l'enseignement et l'apprentissage par les TIC et le digital dans le secteur de l'EFTP au niveau national et régional³⁷.

1.4.2 Mécanisme de gouvernance

Comme nous l'avons dit plus haut, elle est un vaste programme continental qui vise l'accompagnement des pays africains dans la transformation digitale de leur système d'enseignement et de formation. Elle a été lancée en mars 2021 sous la direction de quatre ministres africains chargés de l'EFTP, et a formé jusqu'à nos jours trois (3) cohortes dont la troisième est toujours en cours soit 18 pays bénéficiaires.

Pilotée par l'ensemble des partenaires, elle est principalement gérée par le secrétariat qui est assuré par l'UNESCO et l'IFEF. Les actions du secrétariat sont appuyées par un mécanisme de soutien national qui comprend l'Académie mondiale des compétences (GSA), le Groupe de partenaires associés (APG) et le Groupe d'experts internationaux (IEG).

Figure 2: La gouvernance et la gestion de l'initiative sont structurées par le mécanisme décrit ci-dessous :



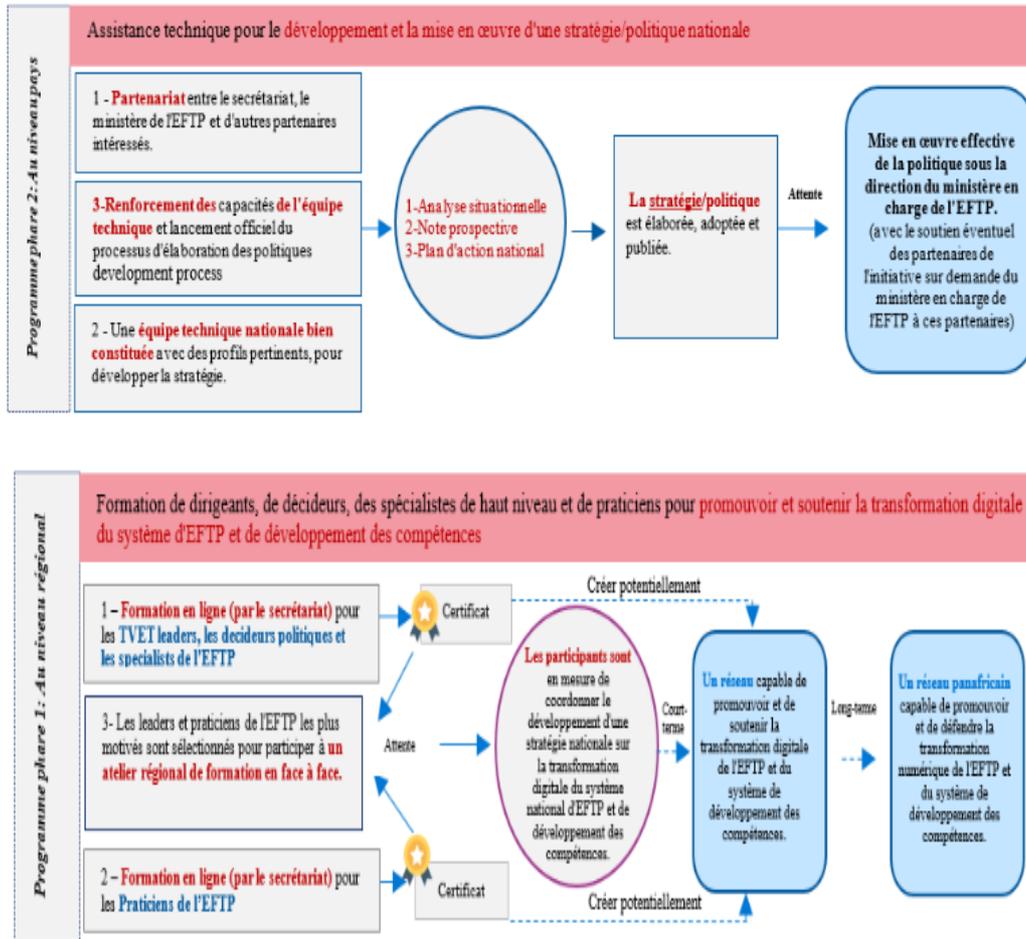
Source: Note conceptuelle de l'Initiative panafricaine pour la transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences.

L'accompagnement des pays s'articule autour de deux programmes l'un au niveau régional, ouvert à tous les pays africains désireux de s'engager dans la transformation digitale de bénéficier des formations certifiantes et leur permettre d'augmenter de manière significative le nombre de dirigeants, de décideurs et de praticiens de l'EFTP capables de soutenir, de promouvoir et de défendre la transformation numérique de leurs systèmes nationaux d'EFTP

³⁷ Idem

et de développement des compétences.³⁸ Et deuxième programme au niveau national permettant d'appuyer techniquement les pays formés pour la conception et l'opérationnalisation de la politique.

Figures 3 et 4: Le déroulement du programme national et régional.



Source: Note conceptuelle de l'Initiative panafricaine pour la transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences.

1.5 Les différents acteurs du partenariat dans le cadre de l'Initiative panafricaine pour la transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences

L'Initiative panafricaine pour la transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences en Afrique (PETTP) est une initiative de l'UNESCO qui vise à transformer l'enseignement et la formation techniques et professionnels (EFTP) en Afrique afin de répondre aux besoins du marché du travail du 21e siècle. La PETTP appuie les pays

³⁸Note conceptuelle de l'Initiative panafricaine pour la transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences.

africains dans la transformation digitale de leur EFTP en leur fournissant des connaissances, des meilleures pratiques et des ressources financières.³⁹

Les différents acteurs du partenariat dans le cadre de cette Initiative sont constitués des institutions internationales et des gouvernements africains.

1.5.1 Les institutions internationales

Selon le dictionnaire de la politique, une institution internationale ou organisation internationale est une organisation établie par un traité international ou une convention multilatérale entre des Etats souverains ou organisations nationales, dans le but de coordonner au niveau mondial, continental ou régional des actions sur un sujet particulier déterminé par ses statuts (Toupictionnaire : le dictionnaire de la politique). Ce sont des organisations qui disposent des statuts qui leur permettent d'exercer des activités au niveau international.

Six institutions internationales composent ce partenariat, à savoir: L'UNESCO, L'IFEF, La BAD, L'IDEP, AUDA-NEPAD, La GIZ

- L'UNESCO

L'UNESCO est le principal partenaire technique de l'initiative et fournit un appui en matière de planification stratégique, de développement des capacités, de partage des connaissances et de suivi et d'évaluation. Elle y joue un rôle clé en fournissant le leadership, la coordination et les ressources financières pour sa mise en œuvre. Cette organisation soutient également les pays africains dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs politiques et stratégies de transformation digitale. Elle aide ainsi à créer un réseau panafricain de leaders, praticiens et chercheurs qui travaillent sur la transformation digitale de l'EFTP.

De par son expertise avérée en matière d'éducation, de formation et de développement des compétences, ainsi qu'une solide expérience de travail avec les pays africains et un réseau mondial de partenaires qui lui permettent de jouer ce rôle capital dans cette Initiative. L'UNESCO est de ce fait bien placé pour jouer un rôle clé dans ce partenariat et est donc bien placée pour aider les pays africains à transformer leurs systèmes d'EFTP et de développement des compétences afin de répondre aux besoins de l'économie numérique.

- L'IFEF

L'IFEF est l'un des co-chefs de file de l'initiative, aux côtés de l'UNESCO et de l'Agence de développement de l'Union africaine (AUDA-NEPAD).⁴⁰ Il est également responsable de la mise en œuvre de l'initiative dans les pays africains notamment francophone en appuyant les pays

³⁹ pefop.iiep.unesco.org/fr/activites/initiative-panafricaine-pour-la-transformation-digitale-de-leftp-et-des-systemes-de#:~:text=Quel est l'objectif de,avec l'Agenda Éducation 2030.

⁴⁰ IFEF (2022). L'IFEF et l'Initiative panafricaine pour la transformation numérique de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences. Tunis : IFEF.

dans le développement de leurs plans nationaux de transformation numérique de l'EFTP, et il fournit des ressources de même que des formations aux formateurs, aux enseignants⁴¹.

L'IFEF travaille également à la promotion de la collaboration entre les pays francophones d'Afrique en matière de transformation numérique de l'EFTP. Il organise des événements et des conférences, et il publie des rapports et des études sur les meilleures pratiques. Il est un acteur important de la transformation numérique de l'EFTP en Afrique. Il soutient l'amélioration de l'employabilité des jeunes et favorise le développement économique du continent.

Aux côtés de l'UNESCO, l'IFEF a mené et continue de mener plusieurs actions dans le cadre de cette initiative:

- Elle a fourni un soutien technique à l'élaboration du Cadre de référence panafricain pour la transformation digitale de l'EFTP ;
- L'IFEF soutient l'organisation de l'atelier régional sur la transformation digitale de l'EFTP, qui se tient à Dakar, au Sénégal.

- AUDA-NEPAD

L'Agence du Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD) est l'organe de mise en œuvre de la stratégie de développement de l'Agenda 2063 de l'UA. Il a pour objectif principal de transformer l'Afrique, plus particulièrement sur le plan de⁴² :

- développement du capital humain (compétences, jeunesse, emploi et autonomisation des femmes) ;
- l'industrialisation, la science, la technologie et l'innovation ;
- l'intégration régionale ;
- les infrastructures (énergie, eau, technologies de l'information et des communications [TIC] et transports) et le commerce ;
- la gouvernance des ressources naturelles ;
- la sécurité alimentaire.

L'AUDA-NEPAD a pour mandat de faciliter et de coordonner la mise en œuvre des programmes et projets de développement prioritaires régionaux et continentaux, et de promouvoir les partenariats, la mobilisation des ressources, la recherche et la gestion des connaissances. Il s'associe également avec les institutions financières internationales, les agences des Nations Unies et les partenaires de développement de l'Afrique en tant que mécanisme destiné à soutenir les efforts de développement sur le continent africain.

⁴¹ IFEF (2022). Programme de formation en ligne sur la transformation digitale de l'EFTP. Paris : IFEF

⁴² AUDA-NEPAD Rapport annuel 2019

L'AUDA-NEPAD, à travers l'Initiative pour les compétences pour l'Afrique, contribue à l'Initiative panafricaine pour la transformation numérique des systèmes d'EFTP et de développement des compétences en Afrique qui est née du cluster CESA TVET de la CUA.⁴³

- La BAD

La BAD est un véritable partenaire financier de l'Initiative. Le Groupe de la Banque africaine de développement finance des projets, des programmes et des études dans divers secteurs tels que les infrastructures, l'agriculture, la santé, l'éducation, l'enseignement supérieur, les équipements collectifs, l'environnement, le genre, les télécommunications, l'industrie et le secteur privé. Ces principales opérations portent dans les domaines de l'infrastructure du développement du secteur privé, et l'intégration régionale, de la gouvernance, de l'enseignement supérieur et de la technologie⁴⁴.

- L'IDEP

L'Institut africain de développement économique et de planification (IDEP) est une institution panafricaine qui a pour objectif principal d'accompagner et d'aider les pays africains nouvellement indépendants à renforcer leurs capacités en ressources humaines, condition préalable au maintien de l'indépendance et à la promotion du développement socio-économique. Ses activités principales, découlant de son mandat, s'articulent autour d'un portefeuille de programmes de développement des capacités et de formation, ainsi que d'un ensemble d'initiatives de recherche sur les politiques et de dialogue⁴⁵.

L'Initiative s'inscrit dans son champ d'intervention, ce qui lui permet de contribuer considérablement à ce programme.

- GIZ

La GIZ, ou Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, est une organisation de coopération internationale allemande. Elle travaille avec les pays en développement pour les aider à améliorer leur développement économique, social et environnemental en leur fournissant des conseils, des formations et des financements.

La GIZ travaille en étroite collaboration avec d'autres acteurs, tels que les ONG, le secteur privé et les organisations internationales et s'appuie sur une approche participative et collaborative pour mettre en œuvre ses projets. C'est un acteur important de la coopération internationale et partenaire de l'Initiative panafricaine.

1.5.2 Les gouvernements africains

Les gouvernements africains sont les principaux bénéficiaires de l'Initiative panafricaine, ils sont responsables de la mise en œuvre des activités de l'initiative dans leurs pays. Les

⁴³ <https://aspyee.org/fr/resource/digital-transformation-tvet-guide-managers-and-policy-makers-0>

⁴⁴ https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/La_BAD_en_10.pdf

⁴⁵ <https://knowledge.uneca.org/idep/>

différentes formations et appuis leurs sont destinés, ces derniers travaillent en étroite collaboration avec les différents acteurs pour la réalisation des différentes activités dans les pays.

Cette initiative est un partenariat multisectoriel qui mobilise les efforts de différents acteurs pour transformer l'EFTP en Afrique. Elle dispose tout le potentiel pour faire une réelle différence dans la vie des jeunes africains en leur offrant les compétences dont ils ont besoin pour trouver un emploi et réussir dans le monde du travail. La transformation digitale de l'EFTP en Afrique est cependant un défi complexe, mais elle est aussi une opportunité importante pour améliorer l'employabilité des jeunes et promouvoir le développement économique du continent.

A la lumière du contexte présenté ci haut, mais également de la présentation des différents acteurs, nous abordons les questions, objectifs, hypothèses de recherche et intérêt de l'étude qui nous serviront de fil conducteur pour la collecte et l'analyse des données.

Chapitre 2 : Cadre méthodologique

Nous avons présenté dans le précédent chapitre le cadre théorique de cette recherche, dans ce deuxième chapitre consacré au cadre méthodologique, il est important pour nous de présenter le contexte de notre étude et sa justification suivis des objectifs et questions de recherche, faire un état des lieux de la transformation digitale en Afrique et parler du partenariat entre institutions internationales comme moyen pour accélérer la transformation digitale de l'EFTP en Afrique pour finir par formuler les hypothèses et présenter la démarche méthodologique utilisée.

2.1 Contexte et justification

Avec l'évolution rapide du marché du travail et ses répercussions sociales et économiques sur la vie des individus, l'Agenda Éducation 2030 et la Stratégie d'Éducation Continentale pour l'Afrique (CESA) 16-25 ont tous deux souligné la nécessité de repenser l'EFTP et les systèmes de développement des compétences.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) et les compétences numériques améliorent la situation des personnes issues de groupes marginalisés et défavorisés. Les pédagogies axées sur les TIC peuvent contribuer à construire une société inclusive où toutes les personnes, quel que soit leur statut, bénéficient d'un soutien égal pour leur développement social et économique. Ainsi, en innovant dans les approches pédagogiques de l'EFTP, tant formelles qu'informelles, les TIC peuvent améliorer les compétences transversales, et donc l'employabilité des travailleurs.⁴⁶

L'évolution technologique et les nouveaux enjeux qu'elle implique exigent davantage le développement de nouvelles compétences. L'EFTP est d'autant plus concerné car aucun domaine n'échappe aux nouvelles technologies de l'information et de la communication surtout à l'ère post COVID où nous apprenons des dégâts énormes causés par cette pandémie qui a plus fragilisé les systèmes d'éducation et de formation.

Plusieurs autres difficultés émergentes telles que le creusement des inégalités, le taux élevé de chômage et les difficultés d'insertion professionnelles, les pandémies... nécessitent l'élaboration des politiques et des stratégies nationales résilientes et durables servant de base à des systèmes de formation efficaces et porteurs de solution aux difficultés d'acquisitions de compétences.

La digitalisation de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences est une nouvelle orientation des politiques visant à rendre plus performant ce secteur et répondre aux enjeux qui l'entourent, afin de mieux faire face à la transition numérique.⁴⁷

⁴⁶ <https://www.unesco.org/fr/articles/initiative-panafricaine-pour-la-transformation-digitale-de-leftp-et-des-systemes-de-developpement>

⁴⁷ <http://digitalvetafrica.org/fr>

Etats, institutions nationales et internationales, chacun à son niveau met en place et soutient cette nouvelle orientation des systèmes de l'EFTP afin d'adapter ce secteur à cette évolution.

Force est de constater également l'émergence de nouveaux partenariats qui se nouent entre institutions partageant des valeurs et intérêts communs autour de cet objectif qui est la digitalisation de l'EFTP afin de travailler en étroite collaboration à sa réalisation. Il s'agit des relations où chacun joue un rôle et assume des responsabilités soit techniques, financières ou humaines sur lesquelles vont s'appuyer les différentes actions à entreprendre.

Alors que les besoins de compétences sont de plus en plus tournés vers le numérique, selon les notes du Centre africain de veille et d'intelligence économique, il devient urgent pour le continent de préparer sa population à ce changement. En réponse, une initiative continentale vient d'être mise en œuvre pour coordonner les formations dans le domaine digital.⁴⁸

2.1.1 Objectifs de recherche

Notre objectif général vise à analyser l'impact de l'appui des institutions internationales pour l'élaboration et la mise en oeuvre des politiques de digitalisation de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences dans les pays africains à travers l'initiative panafricaine pour la transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences.

Nous souhaitons plus précisément de :

- Comprendre le fonctionnement du partenariat entre institutions internationales et son impact sur les politiques locales;
- Identifier les caractéristiques de l'initiative panafricaine en analysant son mode de déploiement dans les pays africains;
- Évaluer les différents appuis apporter aux pays africains dans le cadre de cette Initiative;
- Émettre des recommandations à partir des résultats obtenus et des leçons apprises.

2.1.2 Questions de recherche

Etant donné que le cas de notre étude est orienté vers "*l'Initiative panafricaine pour la digitalisation de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences*", qui est une activité conjointe entre six (6) institutions internationales dont l'IFEFF, mise sur pied afin d'aider les Etats africains à repenser leur système d'EFTP en mettant à leur disposition des outils et techniques afin d'appuyer le développement des stratégies et leur mise en oeuvre. Ceci dans le but ultime de former et d'élaborer des politiques de digitalisation de l'EFTP plus performantes et résilientes. Afin de mieux appréhender les contours de notre étude, nous posons la question principale suivante: **Comment le partenariat entre institutions**

⁴⁸ <https://www.acci-cavie.org/fr/lunesco-et-lua-lancent-une-initiative-pour-digitaliser-la-formation-professionnelle-en-afrique/>

internationales contribue-t-il à la transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences en Afrique?

De cette question principale découle quelques questions spécifiques :

- En quoi le partenariat institutionnel accroît-il l'impact des politiques de digitalisation de l'EFTP dans les pays africains?
- Comment les différents acteurs de ce partenariat contribuent-ils à la transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences dans les pays africains?
- Quelles sont les avancées concrètes induites par cette initiative dans les contextes nationaux?

2.1.3 Résultats attendus

Au terme de cette étude, les résultats ci-après devraient être atteints :

- Les avantages du partenariat dans le cadre de cette Initiative sont connus. Cela permettra d'identifier les domaines dans lesquels les pays bénéficiaires peuvent bénéficier d'une coopération plus étroite;
- Les attentes supplémentaires des pays bénéficiaires de l'Initiative sont déterminées. Cela permettra de mieux répondre aux besoins des pays bénéficiaires et de leur offrir un soutien plus personnalisé et plus global;
- Les impacts réels induits par l'Initiatives sont connus;
- Des recommandations pour l'amélioration des prochaines cohortes sont proposées. Cela permettra d'assurer le succès continu de l'Initiative et d'en faire un outil encore plus efficace pour le développement de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences en Afrique en vue de relever les défis liés à l'acquisition des compétences et à l'insertion professionnelle.

2.2 Etat des lieux de la transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences en Afrique

L'enseignement et la formation techniques et professionnels (EFTP) en Afrique sont confrontés à un certain nombre de défis, dus notamment l'insuffisance d'enseignants qualifiés, l'inadéquation des programmes de formation aux besoins du marché du travail et l'accès limité aux technologies de l'information et de la communication (TIC). Ce dernier étant un défi de l'ère, La transformation digitale de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels (EFTP) et des systèmes de développement des compétences en Afrique est une évidence car il s'impose aux pouvoirs publics. Elle est motivée par un certain nombre de facteurs, notamment :

- L'évolution rapide des technologies numériques et les changements qu'elle induit ;

- La transformation du marché du travail, qui demande des compétences de plus en plus numériques ;
- L'engagement des gouvernements africains à améliorer la qualité de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences.

Cette transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences en Afrique présente de nombreux avantages, elle offre de nouvelles opportunités pour améliorer la qualité et l'efficacité de ce secteur, notamment :

- Une meilleure adéquation entre l'offre et la demande de compétences ;
- Une augmentation de la productivité ;
- Une amélioration de la compétitivité des entreprises africaines ;
- La création d'emplois plus nombreux et plus durable ;
- Une plus grande inclusion sociale;
- Un accès des apprenants à des ressources plus diversifiées et plus récentes, en leur permettant d'apprendre à leur rythme et en leur offrant la possibilité de se connecter avec des experts du monde entier;
- L'amélioration de la qualité de l'apprentissage en offrant aux apprenants un accès à des ressources plus diverses et plus interactives
- La résistance au changement.

Cependant, elle fait face à plusieurs défis due au faible accès à l'électricité et à l'internet, au coût élevé des technologies numériques, à l'absence d'infrastructures numériques solides qui ne facilite pas l'accès aux technologies numériques et leur utilisation efficace, des ressources financières limitées pour investir dans les technologies numériques, un manque de compétences numériques des formateurs et de planification stratégique des leaders, à l'absence des contenus et des ressources numériques adaptés aux besoins des pays africains...

Malgré ces défis, il est encore possible de transformer numériquement l'EFTP et les systèmes de développement des compétences en Afrique. Les pays doivent mettre en place des politiques et des programmes spécifiques pour soutenir la transformation numérique, et travailler en collaboration avec des partenaires internationaux pour obtenir des financements et des expertises capables de les appuyer dans cette démarche.

2.2.1 Quelques exemples de transformation digitale de l'EFTP dans certains pays africains

La transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences n'est pas très développée en Afrique, néanmoins certains pays ont déjà fait des progrès significatifs.

Le Kenya a lancé le programme "Digital Skills for Employment" (DSE)⁴⁹, qui vise à former 1 million de jeunes aux compétences numériques d'ici 2022. Il offre une formation en ligne et en présentiel sur une variété de compétences numériques, telles que la programmation, le développement Web, la conception graphique et le marketing digital.

En plus du Kenya, l'Afrique du Sud a lancé le programme " Skills Development Levy " (SDL), qui oblige les entreprises à investir dans le développement des compétences de leurs employés. Le SDL a permis de financer la formation de millions d'employés en Afrique du Sud, et il a contribué à améliorer les compétences de la main-d'œuvre et à réduire le chômage. Elle a lancé un autre programme, National Youth Development Agency, qui vise à fournir des opportunités de développement des compétences aux jeunes.

Le Nigeria n'est pas du reste en lançant lui aussi le programme National Skills Development Strategy, qui vise à développer les compétences de 10 millions de jeunes d'ici 2020.⁵⁰

Il y a également le projet « SMART Village, actuellement suivi dans une trentaine de communes rurales à Madagascar. Cette initiative consiste à offrir des espaces numériques pour apprendre, développer et entreprendre des activités socio-économiques innovantes dans un territoire enclavé.⁵¹

Ces quelques exemples montrent combien les pays africains ont pris conscience de la nécessité de transformer l'EFTP et de promouvoir des systèmes de développement des compétences capables de relever les défis liés au chômage, à l'acquisition des compétences du 21e siècle essentielles pour s'insérer sur le marché du travail ou se maintenir en situation d'emploi.

La liste d'exemples et de progrès dans ce domaine est non exhaustive, cependant beaucoup reste encore à faire car ces évolutions ne sont pas réparties équitablement dans tous les pays africains, de même qu'entre ruraux et urbains au sein d'un même pays. Politique, équipement matériel des établissements de formation, la connectivité à internet

L'enquête faisant état des lieux de la digitalisation de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences dans cinq pays africains choisis comme échantillon, conclut que l'ensemble des pays de l'étude prend conscience des lacunes portant sur trois points importants : la formation au numérique des enseignants, instructeurs, cadres et gestionnaires ; l'équipement renouvelé des outils technologiques et une politique suivie et organisée face au numérique, notamment dans l'EFTP.⁵²

⁴⁹"Digital Skills for Employment in Africa: A Review of Policies and Practices", par l'African Development Bank (2020)

⁵⁰ African Development Bank (2020). Digital Skills for Africa : A Report by the African Development Bank

⁵¹UNESCO (2022). La transformation numérique de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels en Afrique : Un état des lieux.

⁵² Transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences en Afrique État des lieux et perspectives 2022

A cela nous ajoutons une absence de véritable politique de financement suffisante, stable et pérenne.

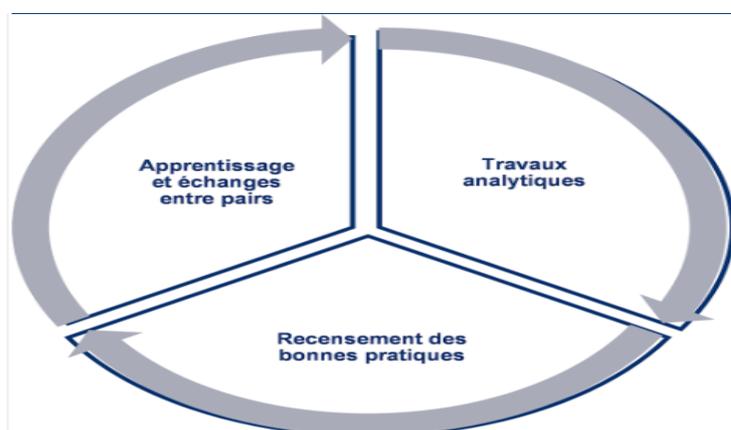
2.3 Le partenariat entre institutions internationales comme moyen pour accélérer la transformation digitale de l’EFTP en Afrique

En nous basant sur les différentes définitions du partenariat données plus haut, nous pouvons dire que le partenariat entre institutions internationales est une coopération entre deux ou plusieurs institutions dans le but de réaliser un objectif commun. Il peut s’agir de domaines d’activités variés, tels que le développement économique, l’environnement, la santé, l’éducation, la sécurité, etc.

Les organisations internationales jouent un rôle central dans la coopération internationale et aident à atteindre les objectifs en matière d’action publique en général, en offrant un cadre propice à des échanges multilatéraux en cours, à la confrontation d’expériences et à l’élaboration d’approches communes. Elles contribuent à établir une démarche indispensable pour promouvoir les biens publics mondiaux, remédier aux différents problèmes de développement et favoriser la réalisation des objectifs fondamentaux des pays du monde entier, notamment celle des Objectifs de développement durable.⁵³

Établir des relations partenariales entre institutions internationales, permet de ce fait le partage d’expériences individuelles, de connaissances, des technologies mais également la mise en commun des ressources à grandes échelles pour des projets à grande envergure pouvant créer plus tard des emplois de qualité pour les jeunes. Ces différents apports peuvent également inclure le partage de ressources pédagogiques, la formation des formateurs et d’apprenants, et la collaboration sur des projets de recherche et développement.

Figure 5 : Le cycle des avantages que peuvent apporter le partenariat entre organisations internationales



Source : OCDE, partenariat des OI.

⁵³ OCDE, Recueil de pratiques des organisations internationales : Œuvrer à l’élaboration d’instruments internationaux plus efficaces, (partenariat des OI)

Il existe de nombreux types de partenariats internationaux, chacun avec ses propres objectifs et avantages. Certains exemples de partenariats internationaux incluent :

- Les accords de libre-échange ;
- Les programmes d'aide au développement ;
- Les projets de recherche et développement ;
- Les initiatives de coopération en matière de sécurité ;
- Les accords de coopération culturelle ;
- Les programmes de formations et de renforcement des capacités

La transition vers la transformation numérique de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences est un processus embryonnaire en Afrique dont la mise en œuvre et l'essor peinent encore à s'étendre. Elle est cependant essentielle pour l'Afrique. Elle permettra de préparer les jeunes à l'économie numérique et d'acquérir les compétences dont ils ont besoin pour trouver un emploi et s'insérer dans la vie professionnelle. Le partenariat international peut jouer un rôle important dans l'accélération de cette transformation.

Le partenariat international peut accélérer la transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences en Afrique de plusieurs manières :

- les partenariats internationaux peuvent permettre aux pays africains d'accéder aux connaissances et aux technologies numériques les plus récentes. Cela peut se faire par le biais de l'échange d'experts, de l'assistance technique et de la fourniture d'équipements numériques ;
- les partenariats internationaux peuvent aider les pays africains à développer leurs propres capacités numériques à travers la formation, le renforcement des capacités et de l'établissement de partenariats avec diverses institutions ;
- ils peuvent contribuer à créer un environnement favorable à la transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences par la promotion de la coopération régionale, internationale, de l'harmonisation des politiques et de la création d'un marché unique pour les compétences numériques ;
- la mise en place de politiques et de réglementations favorables, le développement d'infrastructures numériques et la formation des enseignants et des apprenants aux compétences numériques.

Plusieurs projets et programmes sont ainsi implantés par des partenaires internationaux dans de nombreux pays africains, en voici quelques exemples concrets qui ont contribué à la transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences en Afrique :

- Le programme de Partenariat mondial pour l'EFTP (GPE), qui est financé par l'Union européenne, la Banque mondiale et l'UNESCO⁵⁴, a aidé à la mise en place de plus de 1 000 centres de formation numérique en Afrique ;
- Le programme de l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA) a aidé à la création de plus de 100 centres de formation numérique en Afrique de l'Ouest ;
- Le programme de l'Agence française de développement (AFD) a aidé à la mise en place d'un réseau de centres de formation numérique en Afrique centrale ;
- Le Partenariat pour l'amélioration des compétences en Afrique (PACA), qui est un partenariat entre l'Union européenne, l'Organisation internationale du travail (OIT) et la Banque mondiale. Le PACA vise à améliorer les compétences des jeunes et des adultes en Afrique afin de les rendre plus employables dans l'économie numérique⁵⁵;
- Le Partenariat mondial pour l'apprentissage et la formation techniques et professionnels (Pavillon mondial), qui est un partenariat entre l'UNESCO, l'OIT et la Banque mondiale. Le Pavillon mondial vise à améliorer l'accès et la qualité de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels (EFTP) dans le monde entier⁵⁶;
- Le Programme d'amélioration de la qualité de l'éducation en Afrique (QEA), qui est un partenariat entre l'UNESCO, la Banque mondiale et l'Union européenne. Le QEA vise à améliorer la qualité de l'enseignement primaire et secondaire en Afrique⁵⁷;

Ces partenariats ont contribué à améliorer l'accès des jeunes africains aux compétences numériques, à former et développer les capacités numériques des enseignants et des formateurs et à créer un environnement favorable à la transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences.

2.4 Hypothèses de recherche et intérêt de l'étude

2.4.1 Hypothèses de recherche

En se basant sur la revue de la littérature faite plus haut, nous émettons comme hypothèse centrale : le partenariat est un moyen efficace et efficient de développement et de mise en œuvre des politiques et stratégies porteuses de fruits. Nos sous hypothèses sont les suivantes :

⁵⁴ UNESCO (2017). La transformation digitale de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels (EFTP) en Afrique. Paris : UNESCO.

⁵⁵ World Bank (2019). Digital Skills for Africa. Washington, DC : World Bank.

⁵⁶ ILO (2020). Digital Skills for the Future of Work in Africa. Geneva : ILO.

⁵⁷ ITU (2021). The Digital Skills Gap in Africa. Geneva : ITU.

H1. Les institutions internationales disposent de l'expertise technique et des moyens financiers pour appuyer les pays africains dans leurs stratégies de transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences.

H2. Les différents partenaires contribuent à la formation et au renforcement des compétences numériques et stratégiques des acteurs de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences en Afrique.

H3. L'initiative panafricaine a permis de repenser les politiques de l'EFTP et de poser les bases de la digitalisation de ce secteur dans les pays bénéficiaires.

2.4.2 Intérêt de l'étude

L'intérêt de cette étude se situe à trois (3) niveaux :

- *1er niveau :*

Sur le plan personnel, je suis passionnée des questions liées à l'éducation et la formation. Il est important et nécessaire pour moi d'étudier et d'analyser les stratégies mises en œuvre pour l'amélioration de ce secteur.. Bref, le développement du capital humain est un sujet qui m'intéresse et cette recherche me permettra d'accroître mes connaissances dans ce domaine et m'outiller en vue de ma carrière professionnelle.

- *2ème niveau :*

Pour l'initiative panafricaine pour la transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences, les résultats de cette recherche pourront être exploités afin de contribuer à ces différentes actions mais également aboutir à des prises de décision visant à améliorer davantage le domaine de la formation professionnelle.

- *3ème niveau :*

Enfin pour l'université Senghor, ce document scientifique servira d'une ressource, d'un guide aux futurs chercheurs intéressés par la thématique que nous abordons.

2.5 Méthode de collectes des données

La collecte des données a permis de recueillir des informations à travers la revue documentaire, des entretiens directs et l'observation directe. Il est également important de rappeler que nous avons utilisé une méthode qualitative pour recueillir et analyser nos données. Le terme « méthode qualitative » ... en général désigne une variété de techniques interprétatives ayant pour objet de décrire, décoder, traduire certains phénomènes sociaux qui se produisent plus ou moins naturellement. Ces techniques portent attention à la signification de ces phénomènes plutôt qu'à leur fréquence (Van Maanen, 1983, 9). Elle permet au chercheur d'observer, de décrire, d'interpréter et d'apprécier le milieu et le phénomène tels qu'ils se présentent, sans chercher à les contrôler. Son but est d'obtenir des descriptions détaillées d'une réalité, permettant l'interprétation d'une situation ou d'un

contexte, rendant possible la construction de théories pouvant expliquer le phénomène en étude. Une recherche qui décrit les phénomènes par des mots au lieu des chiffres ou des mesures.⁵⁸

Cette méthode nous a permis d'obtenir des réponses précises à nos questions, de mieux comprendre mais aussi d'obtenir une description rigoureuse du phénomène que nous étudions.

2.6 Outils de collecte des données

Trois (3) principales sources nous ont permis de collecter nos données: la documentation, l'entretien et les questionnaires.

2.6.1 Recherche documentaire

Tout travail scientifique fait référence à la documentation. Nous avons recouru à la recherche documentaire qui nous a permis de théoriser la thématique car la problématique que nous abordons nécessite de faire un état de l'art qui consiste à confronter les écrits des penseurs et chercheurs du domaine pour en sortir les idées phares afin de mieux nous positionner. Pour cela, il nous a fallu consulter des anciens mémoires qui abordent notre thématique ainsi que des articles scientifiques et de presse, les ouvrages, mais surtout la littérature grise qui regroupe les rapports des grandes institutions internationales ...

Dans cette recherche nous avons plus utilisé des rapports notamment de l'UNESCO et d'autres grandes institutions internationales, des documents fournis par l'IFEFF en lien avec l'Initiative panafricaine, les articles de presse et articles universitaires, les revues, les ouvrages ainsi que des documents électroniques.

2.6.2 Les entretiens

L'entretien représente un des moyens privilégiés en recherche qualitative. Il existe finalement une opinion largement répandue dans la plupart des traditions sociologiques selon laquelle le recours aux entretiens demeure, en dépit de leurs limites, l'un des meilleurs moyens pour saisir le sens que les acteurs donnent à leurs conduites (les comportements ne parlant pas d'eux-mêmes), la façon dont ils se représentent le monde et la façon dont ils vivent leur situation, les acteurs étant vus comme les mieux placés pour en parler. POUPART, 1997, 175. La forme semi-directive a été utilisée car elle laisse la possibilité à l'interviewé de développer et d'orienter ses propos et permet ainsi de recueillir des informations assez variées : des faits et des vérifications de faits, des opinions et des points de vue, des analyses, des propositions, des réactions aux premières hypothèses et conclusions des évaluateurs.(Fiche technique Eureval,2010)

Un guide d'entretien a été élaboré et destiné au secrétariat de l'Initiative, nous avons pour ce faire conçu un guide comportant des questions concernant le rôle que joue ce dernier dans la

⁵⁸ https://www.researchgate.net/publication/334139419_Recherche_Qualitative_Principes_et_methodes

mise en œuvre des activités ainsi que les informations concernant l'évolution du programme dans les pays bénéficiaires. (cf annexes)

2.6.3 Les questionnaires

Un questionnaire est un instrument de recherche qui consiste en une série de questions ou d'autres types d'incitations visant à collecter des informations auprès d'un répondant (Adi Baht). Dans une recherche qualitative, les questions ouvertes sont les plus récurrentes, car elles permettent à l'enquêté de développer son idée et à l'enquêteur de recueillir des informations plus approfondies de l'objet étudié. Dans le cadre de notre recherche nous avons opté pour des questionnaires pour atteindre les deux autres catégories de notre cible, c'est-à-dire le comité directeur et les pays bénéficiaires. Compte tenu de la proportion plus importante de cet échantillon et pour des raisons de disponibilité pour des entretiens en ligne ou en présentiel, nous avons opté pour des questionnaires pour atteindre ces cibles (cf annexes).

2.6.4 Echantillonnage

Etant donné que nous menons une étude qualitative, notre échantillon ne vise pas un grand nombre de personnes mais une certaine catégorie capable de nous fournir des informations de qualité, pour cela nous avons opté pour un échantillonnage non probabiliste basé sur des critères jugés pertinents pour la collecte: la proximité de l'enquêté par rapport au cas d'étude et l'importance du rôle joué par ces derniers. Nous avons jugé nécessaire de choisir un représentant de chaque institution partenaire de l'Initiative, le point focal du secrétariat de l'Initiative ainsi que les pays bénéficiaires des deux premières cohortes.

- Comité directeur de l'Initiative:

Le comité de pilotage étant constitué de l'UNESCO, l'IFEF, l'IDEP, la GIZ, l'UA, AUDA-NEPAD, la BAD, chaque point focal de l'initiative auprès de ces institutions sera enquêté.

- Au secrétariat de l'Initiative

Un guide d'entretien est conçu à l'intention du point focal du secrétariat de l'initiative.

- Aux représentants des institutions nationales chargées de la mise en œuvre du projet de digitalisation de l'EFTP dans les différents pays bénéficiaires.

Au total treize (15) pays ont été bénéficiaires des deux premières cohortes de l'Initiative dont sept (7) pays en 2021 et huit (8) pays en 2022. Chacun de ces pays dispose d'un point focal qui constitue notre cible au niveau national.

Tableau 3: Tableau de l'échantillonnage des cibles

Cible	Population	Echantillon	Pourcentage
Comité directeur	7	7	30,43%
Secrétariat	5	1	4,34%
Pays bénéficiaires	20	15	65,21%
Total	32	23	100%

DEUXIEME PARTIE : RESULTATS DE L'ETUDE ET PROPOSITIONS

Chapitre 3. Présentation et analyse des résultats

Ce chapitre présente les résultats obtenus à la suite des entretiens effectués auprès des différents partenaires de l'Initiative, du secrétariat de l'Initiative ainsi qu'auprès des points focaux des pays bénéficiaires de l'Initiative pour les deux premières cohortes. Nous procéderons ensuite à leur analyse.

3.1 Présentation des résultats

Nous avons décidé de synthétiser les résultats en fonction des trois cibles de notre étude pour faciliter la compréhension et de mieux procéder au traitement et l'analyse des informations obtenues.

3.1.1 Le comité directeur

L'enquête menée auprès du comité directeur visait à connaître les motivations et intérêts des différents partenaires à travailler en partenariat, mais également les contributions qu'apportent les différentes institutions qu'ils représentent. Il s'agit, en plus de ces données recherchées, de recueillir leurs remarques par rapport aux constats qu'ils ont eu à faire concernant les deux premières cohortes de l'Initiative.

En ce qui concerne le travail en partenariat, nos répondants soulignent avoir mené et financé des projets dans ce domaine, cependant ce sont des projets mis en œuvre dans des petites localités et visant une cible réduite. L'Initiative qui est un programme continental relève de leur champ d'intérêt et rentre dans le cadre des actions menées par leurs institutions respectives, c'est pourquoi ils jugent qu'il est d'une importance capitale de s'associer et collaborer avec d'autres institutions partageant des intérêts communs pour avoir un plus grand impact et toucher une cible plus large.

Globalement, les données recueillies montrent que les deux premières cohortes ont été une réussite, les objectifs de formations ont été atteints et ont permis aux dirigeants des institutions chargées de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences de réorienter la vision de leur structure vers des politiques visant le changement en les adaptant à l'évolution actuelle du numérique et fonction des enjeux et défis propres à leur pays respectif.

3.1.2 Le secrétariat

Au niveau du secrétariat, l'idée générale de l'enquête menée vise à évaluer l'efficacité de l'Initiative de digitalisation des systèmes éducatifs en Afrique. Les questions portent sur les différents aspects de l'initiative, notamment la formation, le degré d'intérêt des pays africains, les critères de sélection, les points faibles, le temps accordé pour la mise en œuvre, les progrès réalisés et l'appui financier (cf. annexes).

Les résultats à l'issue de cette enquête nous révèlent tout d'abord que les pays sont intéressés par l'Initiative en répondant massivement à l'appel à candidature à chaque cohorte tandis que la formation des leaders et praticiens ne s'adressent qu'à un nombre restreint.

S'agissant du type de formation, elle porte sur des modules qui promeuvent l'EFTP, les TIC et le digital.

Ensuite sur les 15 pays qui constituent notre échantillon (Burkina-Faso, de la Guinée, du Sénégal, de la Gambie, du Mali, du Gabon, du Togo, du Bénin, de Madagascar, de la Côte d'Ivoire, du Niger, du Ghana, l'Égypte, du Nigéria et de la Libéria), seulement cinq (5) ont réussi à disposer d'une stratégie nationale de digitalisation de l'EFTP dans leur pays. Ces pays ont pris conscience de l'importance de la digitalisation de l'EFTP pour améliorer la qualité de l'éducation et de la formation professionnelle, et pour favoriser l'insertion professionnelle des jeunes. Ils ont donc élaboré des stratégies nationales, il s'agit donc du Sénégal, Mali, Gambie, Libéria et du Nigéria.

3.1.3 Pays bénéficiaires

L'enquête menée auprès des pays bénéficiaires nous permet d'avoir des informations sur les effets de l'Initiative panafricaine sur l'EFTP et les systèmes de développement des compétences en Afrique afin de mieux comprendre les défis auxquels font face.

Tout d'abord l'initiative a été vivement appréciée et saluée par les points focaux des pays bénéficiaires en la considérant comme un atout pour favoriser l'insertion professionnelle car presque tous les pays formés ne disposaient pas de stratégie nationale pour la digitalisation de l'EFTP avant l'Initiative. Cette dernière a permis à certains pays d'en mettre en place. Cependant en ce qui concerne les grands défis liés à cette initiative, les enquêtés ont majoritairement révélé que les principales difficultés pour la diffusion du numérique dans les pays cibles sont l'absence d'électricité, les difficultés d'accès à Internet et le manque d'équipements numériques.

Selon quelques répondants, la mauvaise gestion des fonds alloués au secteur de l'EFTP fait partie des problèmes récurrents rencontrés dans les pays, ce qui limite l'efficacité des politiques existantes. Enfin les enquêtés, pensent tous que l'Initiative ne couvre qu'en partie les besoins liés à la digitalisation de l'EFTP, elle ne prend pas en compte d'autres aspects techniques importants, tels que la mise à disposition d'infrastructures, de ressources pédagogiques et d'équipements numériques et s'avère principalement se concentrer sur les aspects stratégiques de la digitalisation, tels que le développement de politiques et de stratégies nationales, l'engagement des acteurs concernés et l'évaluation des impacts.

3.2 Traitement et analyse des résultats

Pour pouvoir analyser les informations collectées lors de nos différents entretiens, nous avons jugé important de les regrouper en fonction des trois thématiques en fonction de nos

hypothèses préalablement fixées. A chaque niveau de résultat, nous avons déterminé des indicateurs qui serviront à les mesurer objectivement.

Il s'agit de :

Tableau 4: Présentation des résultats par thématique

N° d'ordre	Thématiques	Indicateurs
1	Impact du partenariat entre institutions internationales sur les politiques nationales	<ul style="list-style-type: none"> - Changement institutionnel (organisationnel) ; - Environnement propice à la digitalisation de l'EFTP (électricité, internet, équipements numériques) ; - Existence des textes accompagnant la stratégie de digitalisation de l'EFTP.
2	Plus-value de l'Initiative dans les pays accompagnés	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une stratégie nationale de transformation digitale dans les pays bénéficiaires ; - Niveau de décentralisation de cette stratégie ; - Mécanisme de suivi de l'effectivité de la mise en œuvre de cette stratégie ; - Retour des apprenants par rapport à l'expérimentation de cette stratégie.
3	Prise en compte des défis liés à l'opérationnalisation des politiques de digitalisation de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences	<ul style="list-style-type: none"> - L'accès à l'électricité; - L'accès à l'internet; - L'équipement numérique des centres de formation. - Amélioration du niveau de compétence des leaders et formateurs.
4	Leçons apprises	<ul style="list-style-type: none"> - Formation, financement (pratiques à continuer) - Le niveau de suivi-évaluation (pratiques à améliorer) - Mécanisme de suivi du taux d'acquisition des compétences et d'insertion professionnelle (pratiques à adopter)

Ces résultats obtenus nous amènent à vérifier nos hypothèses mais également à confirmer les théories et écrits présentés dans la revue de littérature.

a. Impacts du partenariat entre les institutions internationales sur les politiques nationales

L'enquête menée auprès des points focaux des pays appuyés nous a permis de révéler quelques changements qui se sont opérés depuis la mise en place de l'initiative à travers les différents résultats.

Tout d'abord le changement institutionnel qui, est un indicateur important qui nous révèle que le partenariat a eu un impact significatif sur la manière dont les institutions nationales ont réorganisé les institutions en charge de l'EFTP et ont pu élaborer des stratégies tenant compte de leurs propres réalités et besoins à travers la création de nouvelles structures, la modification des processus existants, le changement de mentalités.

Néanmoins, l'environnement numérique des pays est peu propice à la digitalisation, cela se traduit par le niveau de couverture d'internet et d'électricité au sein de ces pays, et plus particulièrement dans les structures de formation. Car l'accès de tous à l'électricité et à l'internet à moindre coût serait un atout pour favoriser l'inclusion numérique des apprenants et permettre à la stratégie élaborée d'avoir plus d'impacts. Enfin nous remarquons que la stratégie n'est pas opérationnalisée équitablement dans les collectivités, ceci est la conséquence d'un manque de texte accompagnant cette opérationnalisation qui demeure concentré en milieu urbain.

b.Plus-value de l'Initiative dans les pays accompagnés

La confrontation des indicateurs proposés dans le tableau ci-dessus aux résultats obtenus fait état des lieux des progrès considérables réalisés dans les pays bénéficiaires grâce à l'Initiative panafricaine, tel que l'élaboration et l'opérationnalisation d'une stratégie nationale de digitalisation. Cependant, cette dernière n'est mise en œuvre que dans quelques rares écoles et centres de formations urbaines délaissant ainsi les localités rurales.

S'agissant des avantages au niveau des étudiants, il n'existe aucun système de collecte des données permettant de mesurer le taux d'acquisition des compétences et d'insertion professionnelle après l'expérimentation du système de formation par et pour le digital.

c.Prise en compte des défis liés à l'opérationnalisation des politiques de digitalisation de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences

Selon les données recueillies auprès des points focaux des pays bénéficiaires, les défis concernant l'opérationnalisation d'une politique de digitalisation de la formation sont énormes, il est difficile de vulgariser une stratégie sur l'étendue du territoire sans disposer des moyens matériels nécessaires pour sa réalisation. Les pays manquent d'électricité et même s'il en existe il n'y a qu'en ville que les structures de formation y accèdent engendrant ainsi des inégalités entre les ruraux et citadins. Le constat est le même pour ce qui est de la connectivité dont le coût est élevé et la qualité médiocre dans la plupart des pays africains.

Les résultats nous révèlent également le manque d'équipements numériques dans les structures de formation non pris en compte par l'Initiative car la portée de cette dernière ne se limite qu'à la formation et à l'appui technique et financier pour l'élaboration de la stratégie nationale.

d. Leçons apprises

Elles peuvent être catégorisées en trois points selon les indicateurs proposés plus haut dans le tableau :

- *Les pratiques à continuer*

Il s'agit des séances de formation, le financement de l'initiative et les ateliers régionaux.

- *Les pratiques à améliorer*

Elles concernent le suivi, l'évaluation post-élaboration et mise en œuvre de la stratégie, l'évaluation de l'impact de l'initiative sur le niveau d'acquisition des compétences des étudiants et leur taux d'insertion professionnelle.

- *Les pratiques à adopter*

Il est question à ce niveau de mener régulièrement des enquêtes auprès des étudiants qui expérimentent cette nouvelle politique de digitalisation pour recueillir leurs besoins et attentes.

Tableau 5: Vérification des indicateurs

Thématiques par n° d'ordre	Niveau de pondération des indicateurs
1	1/3
2	1/4
3	1/4
4	2/4

Ce tableau montre que les indicateurs définis en fonction des thématiques élaborées pour notre analyse sont pondérés à des niveaux moins satisfaisants. Pour la première thématique un seul indicateur sur les trois est apprécié dans les résultats obtenus, pour les deux qui suivent le niveau est le même car pour la deuxième, l'existence d'une stratégie nationale de transformation digitale dans les pays bénéficiaires est le seul indicateur observé parmi les quatre définis, pareil pour la troisième dont nous avons pu vérifier qu'il y'a une amélioration du niveau de compétence des leaders et praticiens de l'EFTP grâce à la formation initiée par

l'initiative. En ce qui concerne la dernière thématique, le niveau est moyen, dans les leçons apprises, deux sont satisfaisantes tandis que les deux autres sont à améliorer ou changer.

3.2.1. Analyse SWOT des résultats obtenus

Notre étude nous amène à faire une analyse stratégique de l'Initiative panafricaine en tenant compte des activités et résultats dans le but d'identifier les forces et les faiblesses de l'initiative, d'évaluer les opportunités et les menaces de l'environnement dans lequel l'initiative opère et de comprendre son impact potentiel.

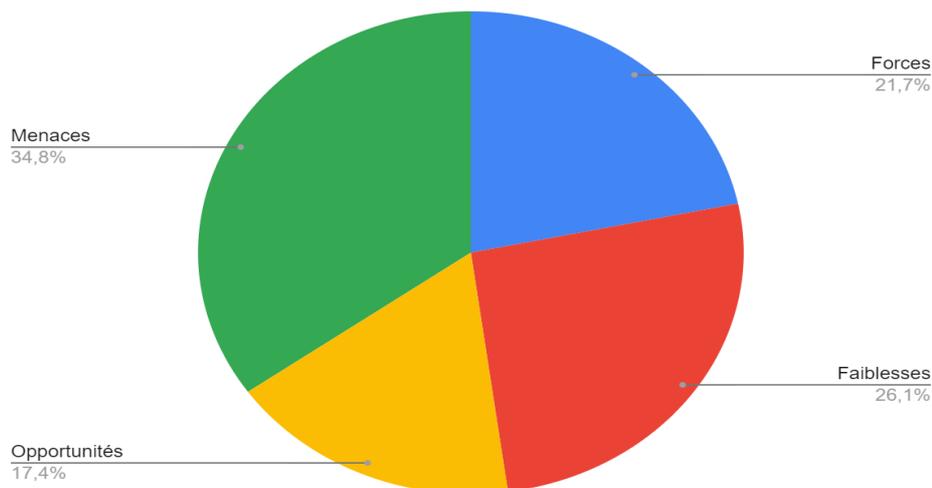
Tableau 6 : Analyse FFOM de l'initiative panafricaine en tenant compte des activités et résultats

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Appui de l'UNESCO et de ses partenaires ; - Diverses sources de financement ; - Disponibilité de l'expertise technique ; - Cadre solide pour la transformation numérique de l'EFTP ; - Réalisations significatives en termes de formation et d'élaboration de politiques. 	<ul style="list-style-type: none"> - Intervention à distance ; - Utilisation inefficace et non efficiente des moyens mis à disposition des pays ; - Manque de ressources financières dans les pays; - Manque de compétences numériques dans les pays africains; - Manque d'infrastructures numériques dans les pays bénéficiaires; - Faiblesse du système managérial dans les structures publiques.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Besoin accru de développement des compétences et renforcement de capacité ; - Volonté politique des pays à amorcer la transformation digitale ; - Demande croissante de compétences numériques ; - Croissance du secteur numérique en Afrique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Instabilité politique en Afrique ; - Inégalités dans l'accès aux technologies numériques ; - Risques potentiels liés à la sécurité et à la protection des données ; - Faible niveau d'accès à l'électricité; - Priorisation d'autres enjeux politiques; - Cherté du coût d'internet; -Manque d'équipements technologiques des apprenants; - Faiblesse du système managérial dans les structures

L'initiative panafricaine pour la transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences est une initiative ambitieuse qui a le potentiel de transformer les systèmes de l'EFTP et de développement des compétences en Afrique. Les forces de l'initiative sont solides, notamment l'appui de l'UNESCO et de ses partenaires, les diverses sources de financement mais surtout la disponibilité de l'expertise technique. Il faut noter que les opportunités qui s'offrent à cette initiative sont aussi nombreuses, notamment la croissance des technologies numériques et la bonne volonté politique des pays.

Bien que l'initiative ait déjà enregistré des avancées importantes, il reste encore beaucoup à faire pour atteindre ses objectifs car elle présente aussi des faiblesses qui doivent être prises en compte pour assurer sa réussite qui s'explique par l'utilisation inefficace et non efficiente des moyens mis à la disposition des pays, le manque de capacités numériques dans les pays africains et surtout la formation à distance qui peut ne pas répondre efficacement aux besoins en compétences des leaders et praticiens . Elle présente également quelques menaces qui pèsent sur elle dont il faut chercher à atténuer telles que l'inégalité dans l'accès aux technologies numériques, les risques potentiels liés à la sécurité et à la protection des données et surtout l'instabilité politique en Afrique qui engendrent des changements dans l'administration publique et pourrait être un frein à la pérennisation de la politique et de la stratégie de digitalisation, etc.

Graphique 1: Représentation graphique de la matrice SWOT(FFOM) de l'Initiative panafricaine



Cette graphique est plus illustrative de l'analyse FFOM faite plus haut, nous constatons une forte proportion des menaces, qui étant des facteurs externes à l'initiative, sont susceptibles d'impacter négativement sa mise en œuvre et sa pérennité. Ces dernières sont propres aux pays bénéficiaires, des efforts et actions supplémentaires sont exigés d'eux afin de les atténuer et minimiser les risques y afférents.

3.2.2. Vérification des hypothèses

Notre première hypothèse suggère que les institutions internationales disposent de l'expertise technique et des moyens financiers pour appuyer les pays africains dans leurs stratégies de transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences. D'après les résultats obtenus, nous constatons que nos répondants la confirment du fait que ces institutions disposent des fonds alloués aux projets selon les domaines d'intervention et chacune d'entre à sa part de contribution lors de l'établissement d'un contrat de partenariat. Ceci confirme les écrits de Ros Tennyson.(2003) sur les avantages du partenariat, ils sont nombreux et variés et contribuent tous à la réalisation d'objectifs pour d'importants impacts.

Selon la deuxième hypothèse qui stipule que les différents partenaires contribuent à la formation et au renforcement des compétences numériques et stratégiques des acteurs de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences en Afrique, nos résultats la confirment. Ce partenariat a permis de former des centaines de leaders et praticiens dans 18 pays africains ayant abouti à l'élaboration des stratégies nationales de digitalisation dans ces pays. Rassembler les moyens peut prendre plusieurs formes allant du matériel, financier, technique, humaine... D'après la classification des types de partenariat selon Kernaghan (1993), le partenariat prend plusieurs formes, il peut être opérationnel et se limiter au partage du travail, collaboratif dans la prise de décision commune à travers des brainstormings, contributif à travers divers contributions et consultatif par des conseils que les différents acteurs peuvent prodiguer pour l'amélioration ou l'avancement du projet. Dans le cadre de cette initiative, fait son apport en fonction de son domaine d'expertise, tel que l'IDEP qui détient l'expertise dans le domaine de la formation, la banque mondiale qui finance les activités, l'IFEF et l'UNESCO qui coordonnent et suivent les activités dans les pays...

La troisième hypothèse selon laquelle l'initiative panafricaine a permis de repenser les politiques de l'EFTP et de poser les bases de la digitalisation de ce secteur dans les pays bénéficiaires est-elle également validée par les données recueillies. Bien qu'il existe des politiques innovantes dans le domaine de la formation, la digitalisation de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences demeure encore embryonnaire en Afrique. L'Initiative panafricaine a permis à une dizaine de pays de réfléchir sur l'intégration du digital dans le secteur de la formation technique et professionnelle, et pour ceux ayant déjà emboîté le pas, elle leur a permis de solidifier et de rendre plus adéquates les politiques et stratégies de vulgarisation.

Chapitre 4. Recommandations, difficultés rencontrées et limites

Pour conclure notre recherche, nous présentons ici les recommandations que nous en tirons, ainsi que les difficultés que nous avons rencontrées et les limites de notre travail.

4.1. Recommandations

Sur la base des différentes interviews à nos différentes cibles et de l'analyse stratégique faite dans la section précédente, nous avons constaté quelques points jugés indispensables à améliorer concernant l'initiative panafricaine pour la transformation digitale de l'EFTP et les systèmes de développement des compétences en Afrique. Ces recommandations sont de trois (03) niveaux, elles vont à l'endroit du comité directeur, du secrétariat et des pays bénéficiaires.

4.1.1. A l'endroit du comité directeur

Nous soumettons au comité directeur la proposition de mettre une attention particulière aux actions suivantes, elles peuvent faire l'objet de l'initiation d'une deuxième phase de l'Initiative panafricaine:

a. Amélioration des programmes

Pour la réussite de cette initiative, il est important de repenser les programmes en intégrant des formations en lien avec le développement des compétences en TIC axée sur les infrastructures, les programmes d'études. Il s'agit de créer des fonds d'investissement pour financer l'achat d'équipements numériques, la mise en place d'un réseau internet performant et la formation du personnel aux technologies numériques, de mettre en place un programme de formation et de renforcement des capacités de tous les formateurs de l'EFTP pour les aider à intégrer continuellement les compétences numériques dans leurs programmes d'études et de développer des ressources pédagogiques numériques pour les apprenants de l'EFTP, afin de leur permettre d'avoir plus de flexibilité dans leur apprentissage et de donner la possibilité à un plus grand nombre de suivre la formation au même moment, leur permettre d'acquérir les compétences numériques nécessaires pour leur future vie professionnelle.

b. Elaboration d'un système de suivi et d'évaluation ainsi que la mise en place d'un cadre de gouvernance

Pour s'assurer du succès de cette initiative, il est essentiel de mettre en place un système de suivi et d'évaluation efficace qui permettra de mesurer les progrès. Dans ce sens, il faut élaborer un système de suivi et d'évaluation à la fois global et détaillé. Ce système couvrira tous les aspects de l'initiative, y compris les objectifs, les activités, les résultats et les impacts afin de mesurer les progrès réalisés et d'apporter les ajustements nécessaires au fur et à mesure et de mettre en place un cadre indépendant et autonome de gouvernance du système de suivi et d'évaluation. Ce cadre devra définir les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes, ainsi que les procédures et les outils de suivi et d'évaluation et surtout de

veiller à la mise en œuvre effective du système de S&E et de garantir la qualité des données et des analyses.

4.1.2. A l'endroit du secrétariat

Nous recommandons de mettre en place un système de suivi à deux niveaux, il s'agit de la formation et le suivi financier. Il faudra dans ce sens :

a. Un système de suivi post formation

Pour l'initiative, ce système consiste à évaluer le niveau d'acquisition de compétences des leaders et praticiens formés. Cette évaluation permettra de sélectionner les personnes capables de relayer la formation reçue et d'initier des programmes de formation par les pairs au niveau national. Ce programme permettra à chaque pays de poursuivre l'objectif de formation sans être continuellement dépendant de l'Initiative et d'atteindre un plus grand nombre d'acteurs.

b. Le suivi rigoureux de l'utilisation des moyens financiers

Pour mieux faire le suivi des moyen financiers mis à la disposition des pays, il faut alors exiger des rapports financiers à chaque étape évolutive des activités, afin d'éviter une gestion irrationnelle des fonds alloués aux pays dans le cadre de l'initiative panafricaine, car l'utilisation efficiente et efficace des moyens financiers dans les projets est souvent délicate.

4.1.3. A l'endroit des pays bénéficiaires

Nous proposons à l'endroit des pays bénéficiaires de l'initiative panafricaine pour la transformation digitale de l'EFTP et les systèmes de développement des compétences en Afrique les actions suivantes :

a. La pérennisation de la stratégie nationale élaborée

Il s'agit de veiller au maintien de la stratégie dans les pays bénéficiaires. Cette action consiste pour ses derniers à l'établissement d'un plan de continuité des politiques et stratégies élaborées et mises en œuvre au sein des institutions ministérielles et régionales en charge de l'EFTP afin que les changements structurels et les remplacements de personnel n'interfèrent pas dans la pérennisation de ces dernières.

b. Un partenariat au niveau national

Il est très important de nouer des partenariats au niveau national. Tout d'abord avec des entreprises de télécommunication car ces entreprises peuvent aider dans l'amélioration de la connectivité avec des connexions de l'internet à haut débit, ce qui peut être essentiel pour une gamme d'activités, telles que le travail à distance, la collaboration en ligne, et des solutions de sécurité numérique. Ensuite avec les sociétés d'électrification car elles peuvent fournir de l'électricité et des solutions d'alimentation sans coupure. Enfin avec d'autres

entreprises du secteur privé telles que la logistique pour bénéficier des subventions en dotations d'équipements numériques, énergétique etc.

c. Une évaluation du niveau d'insertion professionnelle

Pour cette action, l'utilisation de l'application Inerjeune de l'IFEF est vivement recommandée pour mesurer le niveau d'insertion professionnelle des jeunes après l'opérationnalisation de la stratégie de digitalisation au sein des pays mais également l'utilisation de la plateforme Inerjeune créée par l'IFEF pour mesurer le taux d'insertion professionnelle des jeunes et permettre ainsi de mesurer l'impact de la stratégie nationale sur l'employabilité et l'insertion s'il y'a lieu de solliciter.

4.1.4 Présentation de la plateforme Inerjeune

Inerjeune est une plateforme web créée par l'IFEF il y a 4 ans et utilisée dans 16 pays africains. Elle est une plateforme de suivi de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés de l'EFTP comportant des outils spécifiques à l'insertion et au suivi des étudiants et diplômés, tels que les offres d'emploi, la géolocalisation des différents acteurs, le contrôle et l'analyse des données.

Elle est utilisée par les établissements de formation, les entreprises et les diplômés. Le paramétrage de cette plateforme permet à ces trois catégories de créer leur profil en fonction de leur statut. L'objectif est de fournir aux étudiants et diplômés des informations sur les offres d'emploi, aux entreprises de trouver des profils adaptés à leurs besoins et aux établissements de suivre l'évolution professionnelle de leurs étudiants.

Enfin, cette plateforme permet de collecter plusieurs données par rapport à la satisfaction des entreprises par compétences globales et détaillées des étudiants, sur les estimations d'embauches et de formations à venir, les taux des offres d'emplois en adéquation avec les domaines de formations dans les établissements...

Au vue de ces atouts qu'offre Inerjeune dans le domaine de l'EFTP, nous osons croire qu'elle peut être un grand support pour orienter les pays bénéficiaires de l'Initiative dans la prise de décision en ce qui concerne l'impact de la stratégie nationale de digitalisation sur l'acquisition des compétences et l'insertion professionnelle des étudiants.

4.2 Apport du stage

Nous avons choisi de travailler sur les relations de partenariat entre institutions internationales et les institutions nationales chargées de l'EFTP pour la digitalisation de ce secteur. Notre étude est orientée sur la formation professionnelle, ceci nous permet d'effectuer un stage de 5 mois au sein de l'institut de la francophonie pour l'éducation et la formation.

L'IFEF travaille avec plusieurs partenaires en fonction des projets qu'elle met en œuvre, nous avons décidé de nous limiter à l'initiative panafricaine qui est un projet créé conjointement avec l'Unesco, UA, IDEP, BAD, AUDA-NEPAD.

Ce stage nous a permis de travailler conjointement avec l'UNESCO notamment l'équipe du secrétariat de l'Initiative, où nous sommes impliqués dans le suivi de la formation en ligne des lignes des leaders et praticiens mais aussi dans la préparation de l'Atelier régional de la troisième cohorte à Dakar du 19 au 21 Septembre 2023. Le travail effectué au sein du secrétariat nous a permis d'observer de fin près le fonctionnement des différentes activités ainsi que les procédures de mise en œuvre de l'Initiative.

A travers les cinq mois de stage que nous avons effectués au sein de l'IFEF, nous avons assisté à des activités liées au programme Formation et insertion des jeunes (FIJ), aux réunions de l'équipe de coordination des formations en ligne dans les différents pays et à l'atelier régional dans le cadre de l'Initiative à Dakar.

Ces différentes activités auxquelles nous avons assisté et participé nous ont permis d'observer de près les interactions entre les différents acteurs de l'Initiative, recueillir les données observables qui ont contribué à l'appréhension de notre étude de cas.

4.3 Difficultés rencontrées

La réalisation de ce travail n'a pas été sans difficultés, nous avons rencontré plusieurs difficultés au cours de l'exécution.

Elles portent premièrement sur la contrainte de temps limité qui ne nous a pas permis de faire une recherche de manière approfondie en explorant tous les contours de notre sujet. Certains potentiels répondants n'ont pas respecté l'échéance, notamment certains points focaux des pays bénéficiaires qui ne se sont pas rendus disponibles dans les meilleurs délais.

Deuxièmement, le fait que nos cibles ne résident pas dans notre structure de stage et vivent dans différents pays a eu un impact sur notre collecte, nous les avons contactées virtuellement car ne pouvant pas aller physiquement à leur rencontre.

Troisièmement, la recherche s'est faite au même moment que les préparations de la troisième cohorte de l'atelier régional de Dakar, ceci a occupé toute l'équipe du secrétariat avec qui nous avons travaillé et a empêché que nous recevions l'appui qu'il faut, notamment dans la collecte des données.

4.4 Limites de la recherche

Bien qu'il s'agisse d'un travail de recherche scientifique important, cette recherche présente certaines limites, notamment celles liées à la recherche qualitative qui a un faible pouvoir de généralisation. En effet, les données collectées à travers des entretiens semi-directifs sont subjectives et peuvent être biaisées par la désirabilité sociale.

La nouveauté de notre cas d'étude qui n'est qu'à sa troisième année d'exécution ne permet pas de bien analyser son efficacité et efficacité ainsi que l'impact qu'il peut avoir sur les pays voire sur les compétences et l'insertion des jeunes.

Conclusion

L'objectif de cette étude était de faire une analyse des impacts du partenariat entre institutions internationales sur les politiques nationales en Afrique à travers notre cas d'étude qui porte sur la digitalisation de l'enseignement et la formation professionnelle.

Nous avons cherché à déterminer les moyens pouvant permettre aux pays africains d'amorcer la digitalisation et sur quel mécanisme faudra-t-il intervenir prioritairement.

Plusieurs questions ont guidé notre recherche, questions auxquelles nous avons pu répondre à travers les enquêtes menées auprès des différents acteurs du partenariat dans le cadre de notre étude de cas.

En partant de notre question principale qui est celle de savoir **comment le partenariat entre institutions internationales contribue-t-il à la transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences en Afrique?** avec pour objectif de faire une analyse d'impact de l'appui des institutions internationales pour l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de digitalisation de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences dans les pays africains à travers l'initiative panafricaine pour la transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences. Nous avons opté pour une méthode qualitative de collecte et d'analyse des données, en procédant en effet par la recherche documentaire et les entretiens pour la collecte des données.

Cette recherche nous a montré que les institutions internationales jouent un rôle très important dans le partenariat pour le développement. Elle nous a permis de décrire les responsabilités des acteurs dans une relation de partenariat, leur mode opératoire dans les pays et le type de relation qu'elles entretiennent avec les pays dans lesquels elles interviennent.

A travers les résultats obtenus, nos hypothèses de départ sont confirmées, nous avons vu que les pays africains peuvent relever les défis de digitalisation de leur système d'enseignement et de formation grâce à des partenariats avec les institutions régionales et internationales qui peuvent leur fournir des appuis techniques, financiers et une collaboration qui leur permettra à long terme d'être autonome et de pérenniser le projet dans leurs pays respectifs. Cette recherche nous a permis de voir qu'au-delà des projets mis en œuvre individuellement par les institutions internationales, il peut y avoir des partenariats entre plusieurs d'entre elles pour la réalisation d'un projet ou d'un programme commun. Cette stratégie a plus d'impacts en raison de la disponibilité des ressources à disposition ainsi que de la diversité d'expertise déployée.

Le cas de notre étude a relevé que l'appui en formation et renforcement des capacités apporté aux pays grâce à l'Initiative panafricaine a permis à ces derniers d'élaborer des stratégies nationales et d'entamer son opérationnalisation.

Par contre, sans un bon système de suivi à tous les niveaux et étapes du projet, il ne sera pas aussi impactant comme on l'a escompté. Ceci a constitué la recommandation phare proposée à toutes les catégories d'acteurs que comprend ce partenariat.

Le partenariat entre institutions internationales considéré comme moyen pour accroître l'impact des politiques de digitalisation de l'enseignement et de la formation professionnelle en Afrique a été effectivement prouvé et démontré à travers cette étude malgré certaines insuffisances décelées. Les politiques de digitalisation de l'EFTP en Afrique sont pour la plupart obsolètes et l'absence de stratégie nationale avec une bonne vision et orientation pèse sur le processus de transformation digitale.

Ce partenariat contribue à relever les défis bien qu'il soit encore très tôt pour mesurer réellement son impact. Ceci constitue une limite à notre travail qui se veut d'être analytique, car il est vrai qu'il n'existe pas une échéance reconnue internationalement pour faire une meilleure analyse d'impact, nous pensons tout de même qu'un projet/programme mis en œuvre dans la durée n'aura pas les mêmes impacts sur la cible qu'un autre qui est à ses débuts.

Nous sommes conscients que notre recherche s'est limitée à la description et à l'analyse du phénomène étudié, l'exploration d'une autre dimension de ce sujet pourrait apporter d'amples éléments d'éclaircissement pour une compréhension assez globale.

Références bibliographiques

- **Ouvrages**

Dictionnaire critique de l'action sociale, sous la direction de J.-Y. Barreyre, Fayard, Paris, 1995.

Erik Brynjolfsson et Andrew McAfee, (2014), « the Second Machine Age »

Fadoua Khanboubi & Azedine Boulmakoul, Etat de l'art sur la transformation digitale : focus sur le domaine bancaire, Conférence internationale sur l'innovation et les nouvelles tendances dans les systèmes d'information, Décembre 2018, Marrakech – Morocco, p14

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., and Welch, M. (2013), « Embracing Digital Technology, MIT Sloan Management Review, pp. 1-12.

Jacquot, T. & Hoffmann, S. (2021). Vers un monde digitalisé de la formation : Apports de dispositifs diversifiés et exigences d'utilisation. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 29, 39-60. <https://doi.org/10.3917/proj.029.0039>

Matt, Christian, Hess, Thomas, and Benlian, Alexander (2015), « Digital Transformation Strategies, Business & Information Systems Engineering », Vol. 57 : Iss. 5, pp. 339-343.

Reis, J., Amorim, M., Melão, N. et Matos, P. (2018) « Digital Transformation : A Literature Review and Guidelines for Future Research », Springer International Publishing. In : https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_41

Résolution 68/234 de l'Assemblée générale des Nations Unies, «Vers des partenariats mondiaux : démarche fondée sur des principes pour le renforcement de la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et tous les partenaires intéressés».

https://read.oecd-ilibrary.org/development/cooperation-pour-le-developpement-2015_dcr-2015-fr#page8

Ros Tennyson.(2003). Manuel du partenariat.

Tremblay, G. (2003). Les partenariats : stratégies pour une économie du savoir. *Distances et savoirs*, 1, 191-208.

- **Articles**

Agence Française de Développement, L'éducation en Afrique subsaharienne : idées reçues, 2018, <https://www.afd.fr/sites/afd/files/2018-01/education-afrique-subsaaharienne-idees-recues.pdf>

GSMA, The Mobile Economy – Sub-Saharan Africa (2021), https://www.researchgate.net/publication/344548095_Les_enjeux_de_la_transformation_digitale_Focus_sur_quelques_entreprises_dans_le_monde

<https://www.gsma.com/mobileeconomy/sub-saharan-africa/>

<https://data.unicef.org/topic/child-health/adolescent-health/>

[https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375419_fre ?](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375419_fre?)

[https://www.researchgate.net/publication/334139419 Recherche Qualitative Principes et methodes](https://www.researchgate.net/publication/334139419_Recherche_Qualitative_Principes_et_methodes)

IFEF (2022). L'IFEF et l'Initiative panafricaine pour la transformation numérique de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences. Tunis : IFEF.

IFEF (2022). Programme de formation en ligne sur la transformation digitale de l'EFTP. Paris IIPE, Polemag 32, Mai 2023.

[Pefop.iiep.unesco.org/fr/activites/initiative-panafricaine-pour-la-transformation-digitale-de-leftp-et-des-systemes-de#:~:text=Quel est l'objectif de,avec l'Agenda Éducation 2030.](https://pefop.iiep.unesco.org/fr/activites/initiative-panafricaine-pour-la-transformation-digitale-de-leftp-et-des-systemes-de#:~:text=Quel est l'objectif de,avec l'Agenda Éducation 2030.)

QU'EST-CE QUE LE PARTENARIAT ? STÉPHANE BOULC'H, article publié dans dlm // demain le monde, n°4, novembre-décembre 2010 // www.cncd.be/dlm

- **Documents officiels**

Note conceptuelle de l'Initiative panafricaine pour la transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences.

- **Mémoire et thèse**

Egom B. P, 2021 *La coopération entre institutions de développement et universités, une stratégie de réponse à l'effet de fragmentation des industries culturelles et créatives en Afrique francophone : cas du partenariat entre l'Agence Française de Développement et l'Université Senghor (Mémoire de master, Université Senghor à Alexandrie)*

- **Rapports**

African Development Bank (2020). Digital Skills for Africa : A Report by the African Development Bank

AUDA-NEPAD Rapport annuel 2019

"Digital Skills for Employment in Africa: A Review of Policies and Practices", par l'African Development Bank (2020)

ILO (2020). Digital Skills for the Future of Work in Africa. Geneva : ILO.

ITU (2021). The Digital Skills Gap in Africa. Geneva : ITU.

OCDE, Recueil de pratiques des organisations internationales : Œuvrer à l'élaboration d'instruments internationaux plus efficaces, (partenariat des OI)

Organisation internationale du travail (OIT), Plateforme ressource sur le travail décent au service du développement durable, Compétences et employabilité

The Africa Competitiveness Report 2017, Addressing Africa's Demographic Dividend

UNESCO, Passerelles entre Stratégie continentale de l'éducation pour l'Afrique (CESA) et l'ODD 4 en Afrique (janvier 2021),

UNESCO, Le Processus de partenariat: document d'information, Comité intergouvernemental pour la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles, 1st extraordinary session, Paris, 2008

UNESCO et BIT, 2001

UNESCO, Transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences en Afrique: état des lieux et perspectives, 2022

UNESCO (2017). La transformation digitale de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels (EFTP) en Afrique. Paris : UNESCO.

World Bank (2019). Digital Skills for Africa. Washington, DC : World Bank.

UNESCO (2022). La transformation numérique de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels en Afrique : Un état des lieux.

- **Webographie**

https://www.scrive.com/fr/digitalisation#anchor_01

<https://www.citizencall.fr/blog/digitalisation-formation-professionnelle/>

<https://thinkovery.com/blog/quest-ce-que-la-digitalisation-de-la-formation/>

<https://fr.unesco.org/news/initiative-panafricaine-transformation-digitale-leftp-systemes-developpement-competences>

<https://www.francophonie.org/lancement-de-linitiative-panafricaine-pour-la-transformation-digitale-de-la-formation-1694>

<https://www.unesco.org/fr/articles/initiative-panafricaine-pour-la-transformation-digitale-de-leftp-et-des-systemes-de-developpement>

<http://digitaltvetafrica.org/fr>

<https://www.acci-cavie.org/fr/lunesco-et-lua-lancent-une-initiative-pour-digitaliser-la-formation-professionnelle-en-afrique/>

<https://aspyee.org/fr/resource/digital-transformation-tvet-guide-managers-and-policy-makers-0>

https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/La_BAD_en_10.pdf

<https://knowledge.uneca.org/idep/>

Liste des illustrations

Liste des figures

Figure 1 : Phases d'établissement d'un partenariat solide et réussi.....	8
Figure 2 : Le cycle des avantages que peuvent apporter le partenariat entre organisations internationales.....	20
Figure 3 : La gouvernance et la gestion de l'initiative.....	21
Figures 4 : Le plan de déroulement du programme national et.....	21
Figures 5 : Le plan de déroulement du programme régional.....	31

Liste des graphiques

Graphique 1: Représentation graphique de la matrice SWOT(FFOM) de l'Initiative panafricaine.....	44
--	----

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les aspects des partenariats à réexaminer.....	10
Tableau 2 : Les 10 objectifs/cibles de l'initiative à atteindre à l'horizon 2020.....	19
Tableau 3: Tableau de l'échantillonnage des cibles.....	37
Tableau 4: Présentation des résultats par thématique.....	40
Tableau 5 : Analyse stratégique de l'initiative panafricaine en tenant compte des activités et résultats.....	42
Tableau 6 : Analyse stratégique de l'initiative panafricaine en tenant compte des activités et résultats.....	43

Annexes

Annexe 1: Questionnaire destiné au comité directeur de l'Initiative

Enquête sur l'Initiative panafricaine pour la transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences.

Dans le cadre de mon mémoire de fin d'études de master à l'Université Senghor à Alexandrie(Egypte) au département Management, portant sur: **"Le partenariat entre institutions internationales comme moyen pour accroître l'impact des politiques de digitalisation de l'enseignement et de formation professionnelle en Afrique : Cas de l'initiative panafricaine pour la transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences"**. Je mène une enquête dans le but de collecter des données me permettant de faire une analyse d'impact de ce type de partenariat ainsi que de celle de l'Initiative pour enfin faire des propositions d'amélioration.

Je sollicite à cet effet votre participation à cette enquête pour nous permettre de collecter les données relatives à l'Initiative panafricaine.

Ce formulaire ne prendra pas plus de 20 minutes et vous êtes libre d'expliquer vos éléments de réponse comme vous le souhaiteriez. Je vous remercie pour votre disponibilité !

Ce formulaire collecte automatiquement les e-mails de toutes les personnes interrogées. [Modifier les paramètres](#)

Ce questionnaire est destiné au comité directeur de l'Initiative.

Description (facultative)

Pensez-vous que l'initiative panafricaine pour la transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences est la solution ultime pour relever le défis de digitalisation des systèmes de formations en Afrique? *

Réponse longue

Pourquoi votre institution s'est jointe à d'autres institutions dans le cadre de cette Initiative d'autant plus que vous pilotez déjà à titre individuel des projets dans le domaine du digital et de l'EFTP? *

Réponse longue

Que pensez-vous du travail en partenariat avec les institutions internationales pour un projet commun? *

Réponse longue

Quelle est selon vous la plus value de la digitalisation de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences dans les pays africains? *

Quelle est selon vous la plus value de la digitalisation de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences dans les pays africains? *

Réponse longue

De quelle manière votre institution contribue-t-elle à l'Initiative panafricaine? *

Réponse longue

Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de l'initiative? *

Réponse longue

Annexe 2: Questionnaire destiné aux points focaux

Dans le cadre de mon mémoire de fin d'études de master à l'Université Senghor à Alexandrie(Egypte) au département Management, portant sur: **“Le partenariat entre institutions internationales comme moyen pour accroître l'impact des politiques de digitalisation de l'enseignement et de formation professionnelle en Afrique : Cas de l'initiative panafricaine pour la transformation digitale de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences”**. Je mène une enquête dans le but de collecter des données me permettant de faire une analyse d'impact de ce type de partenariat ainsi que de celle de l'Initiative pour enfin faire des propositions d'amélioration.

Je sollicite à cet effet votre participation à cette enquête pour nous permettre de collecter les données relatives à l'Initiative panafricaine.

Ce formulaire ne prendra pas plus de 20 minutes et vous êtes libre d'expliquer vos éléments de réponse comme vous le souhaiteriez. Je vous remercie pour votre disponibilité !

Ce formulaire collecte automatiquement les e-mails de toutes les personnes interrogées. [Modifier les paramètres](#)

Ce questionnaire est destiné aux points focaux des pays bénéficiaires de l'Initiative.

Description (facultative)

Veuillez mentionner votre pays *

Réponse longue

Quels sont les défis auxquels fait face l'EFTP et les systèmes de développement des compétences dans votre pays? *

Réponse longue

L'Initiative panafricaine répond-t-elle aux besoins de l'EFTP dans votre pays ? *

Réponse longue

Pensez-vous que la digitalisation est essentielle pour l'amélioration des compétences et l'accès à l'emploi? Oui ou Non? Justifiez votre réponse. *

Réponse longue

Votre pays disposait-il d'une stratégie de digitalisation bien avant l'Initiative? Si oui, était-elle opérationnelle? *

Réponse longue

Votre pays disposait-t-il d'une stratégie de digitalisation bien avant l'Initiative? Si oui, était-elle *
opérationnelle?

Réponse longue

En quoi cette Initiative vous a été utile ou vous sera utile? *

Réponse longue

Qu'attendez-vous de l'Initiative en termes d'action complémentaire vis-à-vis de votre pays? *

Réponse longue

Annexe 3: Guide d’entretien pour le secrétariat de l’Initiative



Enquête sur l’Initiative panafricaine pour la transformation digitale de l’EFTP et les systèmes de développement des compétences.

Guide d’entretien destiné au secrétariat de l’Initiative.

Dans le cadre de notre mémoire de fin d’études de master à l’Université Senghor à Alexandrie (Egypte) au département Management, portant sur : “Le partenariat entre institutions internationales comme moyen pour accroître l’impact des politiques de digitalisation de l’enseignement et de formation professionnelle en Afrique : Cas de l’initiative panafricaine pour la transformation digitale de l’EFTP et des systèmes de développement des compétences”. Nous collectons des données dans l’objectif de mieux comprendre le fonctionnement de ce partenariat, analyser son fonctionnement et faire des recommandations à partir des données recueillies.

Nous sollicitons à cet effet votre participation à cette enquête pour nous permettre de collecter les données relatives à l’Initiative panafricaine.

1. En tant que membre du secrétariat pouvez- vous nous dire quel type de formation sont données aux bénéficiaires ?
2. Pensez-vous que les formations en ligne et l’atelier régional sont suffisants pour acquérir les compétences nécessaires à la mise en œuvre de l’Initiative ?
3. Comment appréciez-vous le degré d’intérêt des pays africains pour cette initiative ?
4. Quel est le critère de sélection des pays pour la participation aux différentes cohortes ?
5. Après trois (3) cohortes passées, quels sont selon vous les points faibles liés à la formation à améliorer?
6. Combien de temps accordez-vous aux pays formés pour la mise en œuvre de leur stratégie ?
7. Combien de pays ont déjà pu élaborer et mettre en œuvre des stratégies de digitalisation de leurs systèmes ?
8. Quelles sont les modalités pour l’appui financier apporté aux pays?

Nous vous remercions pour votre disponibilité et votre participation!

