

TRÉSOR

DIRECTION GÉNÉRALE

SYNTHÈSE



*Projets Fasep et RPE dans le domaine
de la formation professionnelle*



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DES FINANCES
ET DES COMPTES
PUBLICS

MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE,
DE L'INDUSTRIE
ET DU NUMÉRIQUE

TRÉSOR

DIRECTION GÉNÉRALE

ÉVALUATION DES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT 2011

Sommaire

Avant-propos	5
Partie 1. Projets Fasep et RPE dans le domaine de la formation professionnelle	7
1. Contexte, objectif et mandat de l'évaluation	9
2. Référentiel de l'évaluation	10
3. Constats	12
4. Conclusions	15
5. Recommandations	18
6. Annexes	22
Partie 2. Pilotage de l'évaluation	43
1. Composition du comité de pilotage	45
2. Termes de référence	47

Avertissement

Les évaluations publiées par le ministère des Finances et des Comptes publics ont pour objectif de rendre compte des activités d'aide au développement avec impartialité et d'améliorer leur efficacité. Ces évaluations sont conduites conformément aux principes du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économique et dans le respect de la Charte de la Société française d'évaluation. Les appréciations, observations et recommandations exprimées dans la présente évaluation le sont sous la seule responsabilité des consultants qui l'ont réalisée et ne reflètent pas nécessairement le point de vue officiel du ministère.

Avant-propos

La direction générale du Trésor a lancé en avril 2010, une évaluation rétrospective d'un ensemble de projets Fonds d'aide au secteur privé (Fasep) et Réserve pays émergents (RPE) dans le domaine de la formation professionnelle. L'évaluation a pour principal objet de mesurer la pertinence, la cohérence et l'efficacité des projets RPE-Fasep en matière de formation professionnelle.

Ayant pour objectif le renforcement des capacités des pays bénéficiaires, cette étude s'inscrit dans les grandes orientations françaises de l'aide publique au développement (APD) et de ses engagements internationaux relatifs à la réalisation des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD). Dans ce cadre, la France a fixé comme l'une de ses cinq priorités sectorielles (conclusions du Cicid du 5 juin 2009) l'éducation et la formation professionnelle.

Le Fonds d'aide au secteur privé (Fasep) est un instrument financier d'aide au développement géré par la direction générale du Trésor du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (Minefi). Il finance des études (sectorielles, thématiques ou de faisabilité) réalisées dans une logique de prestation de services, en amont de projets d'investissement, d'assistance technique ou de coopération institutionnelle à finalité économique ou financière dans les pays en développement ou en transition. La Réserve pays émergents (RPE) est l'autre instrument d'aide-projet du Minefi, géré par la direction générale du Trésor. Auparavant appelé « protocole » comme pour les projets de la présente étude, la RPE est un instrument de prêt intergouvernemental avec garantie souveraine qui permet de financer des projets répondant au double objectif de développement du pays bénéficiaire et d'appui aux entreprises françaises.

L'analyse concerne deux grappes de projets dans le domaine de la formation professionnelle. D'une part, des projets dans le secteur aéronautique (Algérie, Afrique du Sud, Liban) pour un montant total d'environ 2 M€ et, d'autre part, des projets dans des pays de la Méditerranée (Tunisie, Liban) pour un montant total d'environ 21,6 M€.

L'évaluation a été confiée par appel d'offres au cabinet Auditec Aquitaine, sous l'égide d'un comité de pilotage pluridisciplinaire composé de représentants des différentes administrations et agences concernées (ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, ministère des Affaires étrangères et européennes, Cour des comptes, Agence française de développement) et des personnes qualifiées extérieures.

L'évaluation a dressé un bilan mitigé des projets Fasep-RPE, dont les impacts économiques, sociaux, techniques et institutionnels sont hétérogènes dans les pays bénéficiaires. D'une façon générale, l'évaluation fait ressortir que l'aide à la formation professionnelle est perçue de manière positive et appréciée par les pays récipiendaires et répond à leurs attentes. Néanmoins, elle n'a globalement pas les retombées économiques espérées ni pour la France, ni pour le pays bénéficiaire au-delà du secteur concerné.

Les projets qui ont réussi avec un effet de levier significatif sont ceux adressés aux prescripteurs d'achats et ceux dont le pays jouit d'un rayonnement technique et économique régional comme c'est le cas pour l'Afrique du Sud et pour le Liban. En revanche, certains des projets Fasep-RPE ne sont pas suffisamment cohérents et pertinents par rapport aux conditions techniques et financières locales et d'autres formes d'appui auraient été plus appropriées.

André Gauron
Conseiller maître à la Cour des comptes
Président du comité de pilotage

Projets Fasep et RPE dans le domaine de la formation professionnelle

Évaluation réalisée par Auditec Aquitaine associé
à IDC et Mazars

Équipe d'évaluation

Michel Cramer, chef de mission, président d'IDC

Quentin Symington, représentant du groupement Auditec Aquitaine, Mazars, IDC

Patrick Alix, coordonnateur de l'évaluation

François Béthencourt, expert en aéronautique

Catherine Bouveyron, expert en évaluation de projets

François de Lavergne, directeur d'Amnyos Europe et International, expert dans le domaine
de la formation professionnelle

Synthèse remise en juin 2011

AUDITEC AQUITAINE

Audit Etude Conseil



M A Z A R S

1. Contexte, objectif et mandat de l'évaluation

Les deux instruments d'aide-projet : Fonds d'étude et d'aide au secteur privé (Fasep), Réserve pays émergents (RPE), actuellement gérés par la direction générale du Trésor, permettent la mise en œuvre de projets de développement répondant au double objectif de développement des pays bénéficiaires et d'appui au savoir-faire français et aux entreprises françaises.

Le Fasep est un instrument financier destiné à financer des prestations de services à des bénéficiaires étrangers réalisées par des entreprises ou des consultants français dans le cadre :

- d'études en amont de projets (principalement études sectorielles, thématiques ou de faisabilité),
- de prestations d'assistance technique,
- ou d'actions de coopération institutionnelle à finalité économique.

Il vise également la valorisation du savoir-faire français en vue de favoriser les entreprises françaises lors des appels d'offres qui découlent des études.

La RPE (anciennement nommée protocole) est un instrument de prêt intergouvernemental avec garantie souveraine destiné à financer ou cofinancer à des conditions privilé-

giées des projets d'investissements importants et stratégiques réalisés par les entreprises françaises dans les pays émergents.

Elle permet de financer des projets majeurs répondant au double objectif de développement du pays bénéficiaire et d'appui aux entreprises françaises.

Les protocoles du Trésor prenaient la forme de dons ou de prêts destinés à financer des projets d'investissement et de vente d'équipement réalisés par des entreprises françaises. Les protocoles financiers faisaient l'objet d'une programmation annuelle par pays et l'affectation des enveloppes à des projets spécifiques était ensuite négociée avec les autorités des pays bénéficiaires.

La présente mission d'évaluation s'inscrit dans une stratégie d'appui au développement d'une politique publique de soutien au développement de projets de formation professionnelle.

L'objet de l'évaluation est de mesurer l'impact et de porter un jugement sur une sélection de projets financés soit par le Fasep soit par la RPE, en ce qui concerne la formation professionnelle et en référence aux besoins de développement du pays considéré.

Ces projets de formation professionnelle sont inscrits dans l'une des cinq priorités sectorielles centrées sur les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) définies par le Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (Cicid).

N° dossier	Type instrument	Pays	Nom de la prestation	Nature de la prestation	Montant	Date comité
Groupe de projets RPE-FASEP dans le secteur aéronautique						
554	FASEP	Algérie	Centre de formation aéronautique	Etude portant sur la création d'un centre de formation national pour l'ensemble de la filière d'aviation civile (pilotes et personnel au sol).	430 K€	2003
577	FASEP	Afrique du Sud	Etude d'une école nationale de pilotes	Etude portant sur la création d'un centre de formation de pilotes dédiés aux futurs pilotes noirs	570 K€	2004
	Protocole	Liban	Formation et simulation radar	Protocole de financement pour la fourniture d'équipement de simulation radar comprenant des actions de formation.	991 K€	1995

N° dossier	Type instrument	Pays	Nom de la prestation	Nature de la prestation	Montant	Date comité
Grappe géographique en zone méditerranéenne						
770	FASEP	Tunisie	Centre de formation aux métiers de la mer	Etude portant sur la création d'un institution des métiers de la mer portant sur les métiers portuaires et de la plaisance.	148 K€	2008
	Protocole	Tunisie	Centre d'excellence pour les NTIC	Protocole de financement d'une ligne de crédit afin de permettre à l'Institut National des Sciences Appliquées et Technologiques d'équiper ses laboratoires avec du matériels français.	19,8 M€	1994
	Protocole	Liban	Formation technique aux métiers de l'eau	Projet d'assistance technique au ministère des ressources hydrauliques et aux Offices des Eaux	457 K€	1995
	Protocole	Liban	Création d'un centre météo	Protocole de financement pour la fourniture d'équipement de météorologie comprenant des actions de formation.	1,2 M€	1995

2. Référentiel de l'évaluation

L'approche méthodologique de l'étude reprend les six critères de l'évaluation de projets d'aide au développement s'appuyant sur les normes du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE pour une évaluation de qualité (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et viabilité). Cette approche comporte également l'analyse des questions évaluatives retenues dans les termes de référence.

La démarche d'évaluation employée passe par quatre étapes successives permettant d'assurer un cheminement entre les constats de base observés au niveau de chaque projet et les conclusions et recommandations d'ensemble en vue d'appuyer l'élaboration d'une politique publique dans le domaine de la formation professionnelle.

L'évaluation a permis de reconstituer la logique d'intervention de la DG Trésor dans le domaine de la formation professionnelle sous forme de diagramme d'impact, jusqu'au niveau des activités, présenté en annexe 1.

Le jugement évaluatif a été construit autour d'une analyse typologique du domaine de la formation professionnelle appuyée par la DG Trésor, dans le cadre de l'aide publique au développement. Cette analyse est structurée autour de quatre catégories principales - (i) projets d'investissement, (ii) vente d'équipement, (iii) vente de savoir-faire et transfert technologique, (iv) vente de services - et huit sous-catégories, avec une attention particulière donnée à la pertinence des projets dans le secteur aéronautique et des projets en zone méditerranéenne.

Cette structure, présentée dans la grille ci-après, permet de faire le lien entre les résultats de l'étude et le cadre logique de l'intervention de la DG Trésor présenté en annexe 1.

Typologie des projets dans le domaine de la formation professionnelle					
Finalité		Différentes formes d'interventions dans le domaine de la formation professionnelle		Illustration par rapport à la grappe de projets	
Effet support	Effet levier	Catégorie principale		Sous-catégorie	
<p>La formation professionnelle contribue au développement économique durable du pays bénéficiaire (effet support)</p> <p>Les interventions soutenues par la DG Trésor dans le domaine de la formation professionnelle permettent aux entreprises prestataires d'obtenir un effet levier relatif à la promotion du savoir faire et de la technologie française (effets de levier et de vitrine)</p>	<p>I. Projet d'investissements</p> <p>II. Vente d'équipements</p> <p>III. Vente de savoir-faire et transfert technologique</p> <p>IV. Vente de services</p>	1. Composante formation professionnelle d'un projet d'infrastructure	Liban - Projet eau		
		2. Contrat de construction de centre de formation professionnelle		Tunisie - INSAT (autre protocole du Trésor relatif à la construction des bâtiments)	
		3. Vente d'équipement accompagnée d'un service de formation professionnelle	Liban - Simulateur de contrôle radar Liban - création d'un centre météorologique		
		4. Vente d'équipements à caractère formatif non accompagnée d'un service de formation professionnelle	Tunisie - INSAT		
		5. Vente de logiciels accompagnée d'un service de formation professionnelle		Exemple donné par l'expert eau de l'équipe d'évaluation	
		6. Etude de faisabilité de la création d'une école d'enseignement supérieur ou de formation professionnelle	Tunisie - IMFMM Afrique du Sud - Ecole d'aviation civile Algérie - Ecole d'aviation civile		
		7. Formation professionnelle en France de prescripteurs d'achat des pays bénéficiaires	(Liban météo - mais hors champ du protocole)	Exemple Liban Institut des Finances	
		8. Vente de formations initiales ou continues à caractère professionnel et d'ingénierie de formation sans équipement associé		Exemple de l'ESA Liban	

Cette présentation a été construite à partir du tableau détaillé des constats, conclusions et recommandations (annexe 2).

La partie qui suit (résultats de l'évaluation) présente les principaux résultats de l'évaluation, classés en trois catégories : constats, conclusions et recommandations. Dans chacune de ces parties, on distingue le général du spécifique. Ainsi, les constats généraux sont ceux qui s'imposent quel que soit le type de projet examiné, alors que les constats par types d'intervention s'appliquent aux différentes catégories d'intervention de formation professionnelle distinguées dans la typologie des interventions.

Pour chaque catégorie d'intervention, on s'efforce de distinguer les constats qui s'appliquent plutôt aux projets dans le secteur de l'aéronautique de ceux qui s'appliquent plutôt aux projets situés en zone méditerranéenne. La démarche appliquée aux constats est reprise au niveau des conclusions, puis des recommandations.

3. Constats

3.1 Constats généraux

Dans de nombreux pays, en matière de formation professionnelle, la préférence est donnée aux stages et aux voyages d'étude de prescripteurs en France, à la démonstration de projets réussis ou encore à une assistance technique – jugés plus susceptibles de produire un effet de levier rapide.

Les projets de formation professionnelle réussis (en ce sens qu'ils ont eu un effet de levier significatif) étaient tous positionnés au niveau des prescripteurs d'achats.

Les projets s'adressant à des pays bénéficiant d'une réputation intellectuelle ou technique, d'un rayonnement régional, comme l'Afrique du Sud ou le Liban, ont souvent vu leur impact démultiplié sur plusieurs pays.

Un certain nombre de projets n'étaient pas viables dès le départ et il aurait été possible de s'en assurer avant de décider de les entreprendre : par exemple les entreprises françaises avaient peu de chance de se voir attribuer de nouveaux marchés au-delà de la construction de l'Insat, car elles ne sont pas en bonne position pour intervenir sur le marché du bâtiment en Tunisie. Autre exemple : le Liban n'étant pas éligible à la RPE, on ne pouvait pas s'attendre à un effet de levier en intervenant avec la RPE dans le secteur de l'eau.

Les projets de la grappe essentiellement orientés sur la fourniture d'équipements auraient eu une toute autre portée si, en plus de permettre d'exporter des équipements français,

ils avaient eu dès le départ une composante importante de vente d'ingénierie de formation spécialisée dans les secteurs visés de l'aéronautique, des métiers maritimes et des sciences appliquées, domaines dans lesquels la France a un avantage comparatif certain.

Faisant suite aux constats généraux qui ont été formulés pour la plupart des projets, sont présentés ci-après les constats spécifiques pour chacune des catégories d'intervention de la typologie.

3.2 Constats par types d'intervention

3.2.1 Projet d'investissement

Composante formation professionnelle d'un projet d'infrastructure

Le projet de référence, situé en zone méditerranéenne, était « Liban : formation aux métiers de l'eau ».

La rénovation du secteur de l'eau au Liban a subi un retard considérable, par manque de planification, de coordination et d'efficacité de la part des structures de l'État et sans doute aussi des bailleurs de fonds.

Les multiples équipements et travaux n'ont pas été commandés et livrés dans des délais acceptables. Dans ces conditions, une assistance technique opérationnelle assez lourde ne pouvait pas faire preuve d'efficacité.

La cohérence interne du projet analysé a été assurée. En revanche la cohérence externe s'est avérée insuffisante, du fait d'un certain cloisonnement administratif entre les différents bailleurs. D'autre part la complémentarité avec les autres secteurs n'a pas fait l'objet d'investigations approfondies.

Lorsque l'on opte pour une formation, les praticiens dans le secteur de l'eau recommandent la technique de formation descendante qui consiste à appliquer la formation d'abord aux dirigeants, puis aux ingénieurs et enfin aux techniciens. Cela favorise l'adoption des nouvelles pratiques ainsi qu'un effet de levier rapide. C'est le type de formation descendante que le chef de projet de l'entreprise prestataire avait employé avec succès à petite échelle dans les offices des eaux avant le projet.

Un obstacle à l'effet de levier est que le Liban n'est pas éligible à la RPE. L'État libanais surendetté, tout comme les fournisseurs français, ne poursuivra pas la coopération sans financement concessionnel.

Le service économique et les représentants des fournisseurs interviewés au Liban et à Paris soulignent que la formation professionnelle, lorsqu'elle est réalisée sur place, ne produit pas ou plus de retombées.

Contrat de construction de centre de formation professionnelle

Le projet de référence, situé en **zone méditerranéenne**, était Tunisie - Insat (Protocole de financement de la construction des bâtiments) hors grappe de l'étude.

Les entreprises françaises du secteur bâtiment et travaux publics sont très peu présentes en Tunisie car les marchés publics y sont complexes, étant morcelés en lots de petite taille pour lesquels les entreprises françaises ne sont pas outillées. Ainsi, l'effet de levier n'a pas eu lieu pour l'entreprise de bâtiment adjudicataire de la construction.

3.2.2 Vente d'équipement

Vente d'équipement accompagnée d'un service de formation professionnelle

Le projet de référence du **secteur aéronautique** était le projet « Liban : formation et simulation radar ».

Il n'a pas été trouvé trace d'études de besoins, même sommaires, pas plus que de propositions détaillées faisant apparaître *ex ante* les coûts détaillés des fournitures et opérations.

Il semble que ce projet ait été négocié en bloc parmi les autres apports de l'entreprise prestataire principale à l'ensemble des opérations du protocole liées à l'aviation civile, entre le Trésor, le Comité de reconstruction (CDR) et les autres entreprises prestataires.

Pour ce projet, le double critère de la recherche d'effets support (contribuer au développement des infrastructures du Liban) et d'effet de levier (exportation de matériels français) est atteint, mais pour ce dernier il se limite aux équipements de formation.

Le contrat a été engagé en 1996, mais les formations n'ont été réalisées qu'en 1999, en raison de l'attente de livraison des équipements de formation radar ainsi que de délais administratifs cumulés, notamment de la part du CDR. D'autre part, aucune trace n'a été détectée de service après-vente (SAV) ou de relances ciblées de la part de l'entreprise française.

Les équipements ont servi à la formation initiale des contrôleurs aériens libanais. Ils sont aussi utilisés pour le maintien de leurs compétences (révision des procédures de secours tous les six mois). L'effet de levier éventuel est lié à la vente d'autres équipements du contrôle aérien.

**

Le projet de référence, situé en **zone méditerranéenne**, était le projet « Liban : création d'un centre météo ».

Comme pour le projet de formation et simulation radar, le projet de création d'un centre météo semble ne pas avoir fait l'objet d'une étude approfondie et avoir été négocié en bloc avec d'autres apports de l'entreprise principale prestataire.

Le directeur du département météo a été très satisfait des prestations de la partie française et en a fait la promotion au sein de la Ligue arabe dont il présidait la section météo. Il a ainsi contribué à la vente d'équipements français en Libye, en Égypte et au Qatar.

Le projet en soi n'a eu aucun impact au Liban sur des ventes françaises au-delà des équipements fournis dans le cadre des protocoles.

Les actions sont ponctuelles et au mieux décidées d'une année sur l'autre.

3.2.3 Vente d'équipements à caractère formatif non accompagnée d'un service de formation professionnelle

Le projet de référence, situé en **zone méditerranéenne**, était le projet « Tunisie - Insat ».

La clause de l'origine française des équipements est une source d'inefficacité des projets, notamment lorsque le protocole porte sur la fourniture d'une multitude de petits biens d'équipement de faible valeur. Il faut se mettre à la place du bénéficiaire pour qui la complexité des règles d'éligibilité de l'aide liée française peut paraître réshibitoire.

La simple vente, au coup par coup, d'équipements de formation, sans accompagnement d'un service de formation professionnelle, ne permet pas de créer une relation durable avec le pays bénéficiaire susceptible d'entraîner un effet de levier significatif.

3.2.4 Vente de savoir-faire et transfert technologique

Vente de logiciels accompagnée d'un service de formation professionnelle

Le projet de référence, situé en **zone méditerranéenne**, était le projet « Liban : formation aux métiers de l'eau ».

La formation professionnelle appliquée directement au niveau technique (maintenance, relevé de mesures...) a peu d'impact sur les décisions concernant la planification

des infrastructures. En conséquence, l'aide publique devra être orientée plutôt vers des niveaux d'ingénierie plus directement liés aux questions de planification et de gestion générale des réseaux.

L'effet de levier peut être significatif dans le cas de partenariat avec un industriel local et un transfert de technologie française (méthodes de fabrication, organisation industrielle, robotique), par exemple pour la production de réacteurs avec formation des ingénieurs du pays bénéficiaire par des formateurs français.

3.2.5 Vente de services

Étude de faisabilité de la création d'une école d'enseignement supérieur ou de formation professionnelle

Les deux projets de référence du **secteur aéronautique** étaient « Afrique du Sud : école de pilotes » et « Algérie : école de l'aviation civile ».

Dans le cas du projet d'**école de pilotes en Afrique du Sud**, la pertinence des objectifs paraît faible. La demande de Fasep fixait pour seul objectif une école d'aviation civile sous réglementation européenne - justifiée par ses achats prévus de matériel aéronautique français et par l'absence supposée d'autre école à formation intégrée.

Le projet manque de cohérence avec les moyens et les besoins du pays. L'Afrique du Sud bénéficie d'une forte tradition de transport aérien et compte déjà 230 écoles de pilotage certifiées.

Le projet ne disposait pas d'appuis institutionnels, contrairement à d'autres projets de formation professionnelle technologique (F'SATIE, pôle d'équipementiers aéronautiques de Centurion).

D'après l'expérience des évaluateurs et des professionnels rencontrés, les pilotes ont très peu d'influence sur le choix des avions. Tout au plus sont-ils consultés sans pour autant emporter la décision.

Le projet de création d'une école d'aviation civile n'a pas abouti.

Le projet recommandait la réglementation européenne pour la formation intégrée des pilotes.

Du fait de son rayonnement régional, l'Afrique du Sud est un choix prioritaire pour les projets démonstratifs de la technologie et des produits français, notamment ceux de formation professionnelle.

**

Le financement projet « **Algérie : école de l'aviation civile** » n'a pas été préalablement prévu selon les critères du Fasep ni précisé au terme des études. Le défaut de financement est l'une des principales causes de l'abandon de projet. Il est aggravé par le déficit et le manque de subventionnement de l'école.

Le projet perdit son soutien lorsque la « cheville ouvrière » du projet au sein du ministère du transport, c'est-à-dire son directeur des ressources humaines, quitta son poste.

Ici encore, l'hypothèse de l'Administration française que les pilotes à former ont une grande influence sur le choix des avions (Airbus vs. Boeing) a été contredite par les spécialistes du secteur.

**

Le projet de référence, situé en **zone méditerranéenne**, était le projet « Tunisie : Institut méditerranéen de formation aux métiers maritimes : IMFMM ».

Le fait que dans sa forme actuelle le Fasep finance exclusivement des études et pas les projets objets de ces études a pour conséquence que des études efficaces n'aboutissent pas obligatoirement à des projets efficaces. La question soulevée est celle du montage institutionnel mis en place par la France pour ces projets.

En finançant l'étude de faisabilité Fasep, la France (ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi) n'a mis aucune conditionnalité sur la création et la mise en œuvre du projet lui-même. Ainsi les Tunisiens n'ont aucun engagement par rapport à la France. L'IMFMM est libre de passer tous les accords qu'il veut avec n'importe quel partenaire tunisien ou étranger, en matière de formation professionnelle, il n'a aucune obligation d'achat de matériel français.

Formation professionnelle en France de prescripteurs d'achats des pays bénéficiaires

Les projets de référence, en **zone méditerranéenne**, étaient un projet hors grappe de formation professionnelle au Liban (Institut des finances) et le projet « Liban : création d'un centre météo ».

Le Liban offre un bon exemple de formation professionnelle réussie et positionnée au niveau des prescripteurs. Il s'agit de l'Institut des finances, né de la coopération française sur le modèle de l'IIAP. Celui-ci offre une formation spécialisée (exemple : achats publics, fiscalité, douanes) au ministère des Finances et à l'Administration libanaise et se diversifie dans les stages et voyages d'études en France, l'assistance technique et la gestion d'un réseau d'« écoles nationales d'administration » dans les pays arabes.

Dans le cadre du projet « Liban : création d'un centre météo », sur des crédits du MAEE, des ingénieurs libanais

ont été formés à l'École nationale de la météorologie située à Toulouse. Le chef du département actuel est le seul qui soit resté dans le département météo.

Vente de formations initiales ou continues à caractère professionnel et d'ingénierie de formation sans équipement associé

Le projet de référence, situé en **zone méditerranéenne**, était l'exemple de l'École supérieure des affaires (ESA) au Liban (illustration hors grappe).

Le Liban offre ici encore un bon exemple de formation professionnelle réussie et positionnée au niveau des prescripteurs : l'École supérieure des affaires qui est développée en liaison avec la chambre de commerce et de l'industrie de Paris (CCIP) et ses écoles (HEC, Sup de Co Paris).

4. Conclusions

4.1 Conclusions générales

Au-delà du Fasep il existe d'autres formes d'assistance à effet de levier plus sûr et plus rapide, et qui poursuivent le même objectif de valorisation du savoir-faire français : stages courts en France, voyages d'étude en France, visite de projets modèles ou encore assistance technique de haut niveau.

Souvent, des projets n'ont pas abouti parce qu'ils ne ciblaient pas le bon niveau d'interlocuteur local.

Les projets lancés dans des pays dotés d'un rayonnement technologique et économique régional voient en général leur impact démultiplié sur plusieurs pays.

Certains projets étaient voués à l'échec et n'auraient sans doute pas été lancés si l'on s'était mieux assuré dès le départ de leur viabilité réelle.

Les projets à court terme, visant la seule vente d'équipements français, ont moins de portée que ceux qui soutiennent des organismes de formation visant la vente d'ingénierie de formation spécialisée dans les domaines pour lesquels la France présente un avantage compétitif sur le marché international.

Au-delà des conclusions générales valables pour l'ensemble des projets, les conclusions spécifiques par types d'intervention sont présentées ci-après.

4.2 Conclusions par types d'intervention

4.2.1 Projet d'investissement

Composante formation professionnelle d'un projet d'infrastructure

Le projet de référence, situé en **zone méditerranéenne**, était le projet « Liban : formation aux métiers de l'eau ».

Vu la carence globale du secteur de l'eau au Liban, une assistance plus stratégique du projet « *Liban : Formation aux métiers de l'eau* » aurait pu répondre à des besoins plus importants. Rétrospectivement, la pertinence du projet apparaît donc limitée.

Les intervenants n'ont pas le souvenir d'un suivi actif. Certains prestataires relèvent la lenteur des approbations et les changements de responsables au sein de l'organisme de crédit fournisseur.

La technique de formation descendante, qui consiste à appliquer la formation d'abord aux dirigeants, puis aux ingénieurs et enfin aux techniciens, favorise l'adoption des nouvelles pratiques ainsi qu'un effet de levier rapide.

L'accès à un financement concessionnel est particulièrement important dans le secteur de l'eau en raison de la contrainte tarifaire à la rentabilité.

La formation professionnelle sur place produit rarement un effet de levier. Au travers de l'expérience d'autres pays, les raisons sont : la montée de la perception de la corruption qui fausse la concurrence et en conséquence annihile l'effet de levier (y compris au Liban), et surtout le fait que les cadres techniques deviennent de plus en plus rarement les prescripteurs des achats.

La préférence est donc donnée aux stages et aux voyages d'étude de prescripteurs en France, à la démonstration de projets réussis en France ou dans la région méditerranéenne (exemple : Égypte, Jordanie) ou encore à une assistance technique – jugés plus susceptibles de produire un effet de levier rapide.

Contrat de construction de centre de formation professionnelle

Le projet de référence, situé en **zone méditerranéenne**, était « Tunisie-Insat » (Protocole de financement de la construction des bâtiments), hors grappe de l'étude.

Comme cela a déjà été souligné, si l'on veut construire un centre de formation professionnelle, il convient de s'assurer que le marché de construction est accessible et viable pour les entreprises françaises, ce qui n'était pas le cas pour le marché de la construction en Tunisie.

4.2.2 Vente d'équipement

Vente d'équipement accompagnée d'un service de formation professionnelle

Le projet de référence du **secteur aéronautique** était le projet « Liban : formation et simulation radar ».

Dans le cadre de ce projet, si l'on avait intégré les actions de formation DGAC des protocoles de 1995 et 1996 dans une vision structurante du développement des technicités à moyen terme, un effet de seuil et de synergie aurait permis une meilleure présence sur les enjeux de fourniture de matériels et de formation.

On n'a pas su fidéliser les ingénieurs de la DGAC pour qu'ils préconisent d'acheter des radars français et soient suivis par leur hiérarchie.

À ce jour le projet d'École de formation aux métiers de l'aéronautique de la compagnie aérienne Middle East Airlines a lui aussi, le potentiel de plus de retombées, par exemple la vente d'un simulateur de vol A320 (*Full Flight Simulator*) fabriqué par un groupe industriel français.

**

Le projet de référence, situé en **zone méditerranéenne**, était le projet « Liban : création d'un centre météo ».

L'impact du projet « Liban : création d'un centre météo » est insuffisant car l'assistance ne touche pas les aspects institutionnels importants.

La démonstration des équipements lors du colloque régional d'avril 2002 a produit plus de retombées que toute la formation professionnelle déployée par le projet.

Aujourd'hui, à l'occasion du renouvellement des personnels affectés aux radars, se pose la question de la modernisation des matériels radars pour la formation, jugée nécessaire par la DGAC : mais compte tenu du choix fait par la DGAC d'opter pour des radars canadiens, seule la vente des matériels de formation peut être envisagée, et non la vente de radars.

Vente d'équipements à caractère formatif non accompagnée d'un service de formation professionnelle

Le projet de référence, situé en **zone méditerranéenne**, était le projet « Tunisie-Insat ».

L'exigence de fourniture de petits biens d'équipement d'origine française a été un frein à la livraison de matériel et s'avère aujourd'hui irréaliste, les matériels « made in Monde » prenant de plus en plus le pas sur les matériels « made in France ».

Il faut bien distinguer la formation professionnelle en accompagnement de ventes d'équipement de la formation professionnelle à effet de support et créatrice d'échanges avec la France. Cette dernière implique étude, test et pilotage en régime permanent.

4.2.3 Vente de savoir-faire et transfert technologique

Vente de logiciels accompagnée d'un service de formation professionnelle

Le projet de référence, situé en **zone méditerranéenne**, était le projet « Liban : formation aux métiers de l'eau ».

L'outil de modélisation étant intimement lié à la planification des travaux, l'utilisation d'outils de conception française favorise l'appel à des compétences et des connaissances liées.

Ainsi, l'utilisation d'un logiciel, au départ développé par un bureau d'études français spécialiste du secteur de l'eau, pourrait inciter les pays bénéficiaires à faire appel aux compétences d'un groupe industriel français pour les travaux recommandés par le bureau d'études.

4.2.4 Vente de services

Étude de faisabilité de la création d'une école d'enseignement supérieur ou de formation professionnelle

Les deux projets de référence du **secteur aéronautique** étaient « Afrique du Sud : école de pilotes » et « Algérie : école de l'aviation civile ».

Le mandat rigide du projet « *Afrique du Sud - école de pilotes* » ne favorisait pas le développement d'alternatives. Le choix d'un prestataire en restructuration et peu réputé à l'époque, dont le but constant semblait être de fonder une école filiale en Afrique du Sud, n'était pas judicieux. Il existait probablement des alternatives d'industriels français déjà présents. Les termes de référence du prestataire français ne prévoyaient pas d'adaptation du projet ni d'analyse de l'offre de formation dans le pays.

Le projet est peu cohérent avec les moyens de South African Air Force et SAA qui disposent de moyens propres de formation et d'une large réserve d'instructeurs nationaux. Il entraîne les surcoûts d'une école séparée et d'une nouvelle formation intégrée, *a priori* plus onéreuse quoique plus courte.

Comme le projet n'a pas abouti, son impact réel est négatif du fait de la déception et du retard encourus par SAA. Cette déception peut avoir un impact négatif sur la crédibilité d'autres projets français dans le secteur aéronautique dans ce pays.

D'autre part l'un des critères essentiels de la faisabilité d'un projet est que son financement soit assuré, donc qu'il soit effectivement inscrit au budget de l'État bénéficiaire, ce qui n'était pas le cas.

Bien que la réglementation européenne pour la formation intégrée des pilotes n'ait pas été retenue, elle aurait été utile à l'effet de levier, car elle aurait facilité l'orientation du matériel et du programme de formation vers des produits européens.

Dans les secteurs de technologie ou d'infrastructure visés par le Fasep, les spécifications des achats sont contraintes par le cadre réglementaire. L'un des rares Fasep réussis en Afrique du Sud portant sur la réglementation de l'aviation civile a permis l'ouverture de ce marché à l'industrie française.

Le projet « *Afrique du Sud : école de pilotes* » aurait permis l'adoption de normes et de matériels européens malgré le rachat du prestataire français soutenu par une holding chinoise. Cet effet positif est démultiplié compte tenu du rayonnement régional de l'Afrique du Sud, pays propre à servir de modèle et à diffuser ces technologies à d'autres pays.

**

L'objectif politique du projet « *Algérie : école de l'aviation civile* » ne s'est pas transformé en réalité opérationnelle du côté algérien. Le porteur du projet était le directeur des ressources humaines du ministère du Transport. Après son départ en 2004, le projet n'a pas eu de défenseur du côté algérien.

Le besoin en formation en Algérie est bien réel, mais dans le contexte actuel du pays, la formation professionnelle très ciblée par des organismes de formation privés à des entreprises implantées en Algérie, pour des besoins professionnels bien précis, apparaît comme un créneau plus prometteur que la mise en place de projets en partenariat avec l'Administration publique algérienne.

Conclusion : pertinence des projets dans le secteur aéronautique

L'effet levier était limité par l'absence d'adéquation entre le besoin réel et l'offre potentielle française. Si un autre projet cible mieux les besoins du pays l'effet de levier pourrait être plus important bien que modeste.

L'effet levier pourrait exister dans le contexte de formation aux métiers de l'aviation civile à condition d'être assimilé dans la politique d'éducation du pays et d'être soutenu par le gouvernement. La formation pourrait incorporer une sensibilisation aux normes et pratiques européennes pour faciliter les échanges commerciaux avec la France.

En complément des pilotes, les écoles d'aviation civile forment des ingénieurs en opérations aériennes et en exploitation des aéroports, ainsi que des contrôleurs aériens. C'est donc un appui indispensable aux compagnies aériennes, aux aéroports et à la navigation aérienne avec un important effet de levier potentiel pour la vente d'équipements et le transfert de technologies françaises.

**

Le projet de référence, situé en **zone méditerranéenne**, était le projet « Tunisie-IMFMM ».

En général, les écoles de formation professionnelle ne sont pas connues pour une rentabilité rapide et l'assurance de leur financement est d'autant plus critique. Dans le domaine de la formation professionnelle il peut être difficile d'assurer le financement d'un projet encore mal défini et souvent peu rentable initialement. Un projet est difficile à mettre en œuvre quand sa faisabilité ayant été identifiée, il n'a pas pour autant été inscrit au budget de l'État bénéficiaire.

Le double financement Fasep et Fonds de développement solidaire (FDS), insuffisamment articulé comme un tout, risque d'entraîner des pertes d'efficacité lors de la réalisation du projet lui-même, dans la mesure où les préconisations de l'étude ne sont pas forcément répercutées dans le montage institutionnel du projet (exemple du statut de l'IMFMM en Tunisie). D'autre part l'appui se limite à deux phases (faisabilité et démarrage du projet) alors qu'il devrait se poursuivre au-delà du démarrage, au moins jusqu'à ce que le projet ait atteint sa vitesse de croisière.

De plus, l'effet de levier n'est pas gagné d'avance et les fonds engagés (Fasep études) risquent d'être perdus si les projets n'aboutissent pas. Un projet de grande envergure (comme le projet IMFMM) est porteur d'effets potentiels importants (effet de support et effet de levier) mais du fait même des perspectives importantes de débouchés qu'il offre, il est exposé à des risques de dérapage et de détournement de sa finalité initiale s'il n'est pas maîtrisé à toutes ses phases.

Enfin, il convient de souligner que les appels d'offres lancés par des opérateurs d'aide déliée français privilégieront d'autant plus les entreprises françaises que ces dernières auront été impliquées dans la phase d'étude, et auront donc pu avoir une certaine influence sur la teneur des futurs appels d'offres.

Formation professionnelle en France de prescripteurs d'achats des pays bénéficiaires

Les projets de référence, en **zone méditerranéenne**, étaient un projet hors grappe de formation professionnelle au Liban (Institut des finances) et le projet « Liban : création d'un centre météo ».

Comme cela a déjà été souligné, le Liban offre un bon exemple de formation professionnelle réussie positionnée au niveau des prescripteurs : l'Institut des finances, né de la coopération française sur le modèle de l'IIAP, qui s'appuie sur un budget de l'État, un portefeuille croissant de projets de bailleurs de fonds (Banque mondiale, Italie, Usaid, Unep) et surtout une collaboration permanente avec l'Ade-tef – jugée essentielle à son succès.

La promotion des résultats par l'ancien chef du département météo a permis de répéter le programme dans plusieurs pays de la région avec une bonne part de matériel français.

Pertinence des projets en zone méditerranéenne

La formation professionnelle en France de prescripteurs d'achats des pays bénéficiaires entraîne un effet de levier de première importance lorsqu'elle s'effectue dans le cadre de programmes destinés à susciter des préférences durables pour les normes et spécificités des équipements et technologies françaises et européennes. L'effet levier n'est pas limité aux interventions avec les instruments du Trésor mais peut trouver d'autres sources de financement (exemple du directeur du projet « météo Liban » formé à l'École nationale de la météorologie grâce à un financement du MAEE).

Vente de formations initiales ou continues à caractère professionnel et d'ingénierie de formation sans équipement associé

Le projet de référence, situé en **zone méditerranéenne**, était l'exemple de l'ESA Liban, hors grappe.

L'École supérieure des affaires qui est développée en liaison avec la CCIP et ses écoles (HEC, Sup de Co Paris) offre, rappelons-le, un bon exemple de formation professionnelle réussie et positionnée au niveau des prescripteurs.

Pour toutes ventes de formation ou d'ingénierie de formation sans équipement associé, les types d'interventions pourraient, selon le modèle de l'Afpa, porter sur les aspects suivants :

analyser et conseiller : évaluer les systèmes de formation ; analyser les politiques et les stratégies locales dans le domaine de l'emploi et de la formation professionnelle ; conseiller les responsables nationaux des systèmes d'orientation et de formation professionnelle ;

appuyer l'évolution des dispositifs de formation :

mettre en œuvre une approche par compétences et une analyse des entreprises pour assurer la mise à niveau des dispositifs de formation ; apporter une assistance technique à la modernisation des systèmes de formation ; élaborer ou développer les systèmes de formation en alternance et par apprentissage ; définir des systèmes d'évaluation et de certification de la formation ; organiser des dispositifs de validation des compétences acquises ; mettre en place des programmes de formation en direction de publics spécifiques : jeunes, femmes, militaires, migrants/migrantes, personnes en situation de handicap ;

accompagner la mutation des secteurs d'activité :

proposer des formations sectorielles qualifiantes dans les secteurs en tension et en développement ; accompagner la reconversion de bassins d'emploi.

Dans les différents secteurs couverts par la grappe de projets (en particulier l'aéronautique, les métiers de la mer, les arts et métiers), l'ingénierie de formation est un créneau à l'exportation pour la France, porteur et à haute valeur ajoutée.

À la suite des constats et conclusions, la partie suivante présente les principales recommandations de l'étude, en distinguant les recommandations générales applicables à la plupart des interventions, des recommandations plus spécifiques pour chaque type d'intervention.

5. Recommandations

5.1 Recommandations générales

- R1.** Il conviendrait d'envisager **d'étendre le Fasep à d'autres formes d'assistance à effet de levier** plus sûr et plus rapide, et qui poursuivent le même objectif de valorisation du savoir-faire français : stages courts en France, voyages d'étude en France, visite de projets modèles ou encore assistance technique de haut niveau.
- R2.** La formation professionnelle devrait **viser les prescripteurs d'achats** actuels ou potentiels (membres de comités d'appels d'offres de marchés publics pour la réalisation des projets d'infrastructure). Dans les termes de référence, l'entreprise prestataire devrait établir clairement la liste des membres du comité d'appel d'offres ciblé. Pour assurer un effet de levier, il conviendrait de donner la priorité aux modes d'assistance qui s'adressent aux prescripteurs d'achats au niveau central (ministères des Finances) où, à défaut, à celui des secteurs, provinces ou entreprises publiques dont le budget et l'autonomie ont été vérifiés.

- R3.** Il conviendrait de privilégier les projets démonstratifs dans les pays dotés d'un **rayonnement régional** comme l'Afrique du Sud, et d'une avance technologique et économique sur les pays voisins. Le choix de pays bénéficiant d'une réputation intellectuelle ou technique, comme l'Afrique du Sud ou le Liban, est à privilégier pour démultiplier l'impact sur plusieurs pays.
- R4.** Avant d'allouer l'assistance en matière de formation professionnelle, il conviendrait de s'assurer de la cohérence générale du projet de formation professionnelle avec les **besoins du pays**.
- R5.** Avant d'investir dans l'instruction de nouveaux projets il conviendrait de s'assurer que les conditions de réalisation du projet sont **compatibles avec les règles et la situation du pays** ; par exemple il conviendrait de vérifier l'accès durable du pays à des financements concessionnels. Cela permettrait de s'assurer de la **viabilité réelle** du projet. Au moindre doute le service économique devrait conduire d'abord une vérification d'opportunité. Il devrait être incité à rester objectif et à ne pas trouver intérêt à poursuivre un projet incertain.
- R6.** Il conviendrait de soutenir des organismes de formation professionnelle qui travaillent à l'export (comme l'Afpa) ou qui souhaitent travailler à l'export. Plus précisément il conviendrait de soutenir **l'ingénierie de formation**, la participation à la **formation professionnelle sectorielle**. Les champs d'intervention sont multiples : analyser les besoins, y compris en termes d'exportation de ressources humaines (exemple IMFMM Tunisie) ; analyser leur stabilité et leur évolution, la concurrence, l'intégration dans le système de délivrance de diplômes et de certification ; penser à la définition et à l'exercice des tutelles dans le pays bénéficiaire, au statut des personnels formateurs.

5.2 Recommandations par types d'intervention

5.2.1 Projet d'investissement

Composante formation professionnelle d'un projet d'infrastructure

Le projet de référence, situé en **zone méditerranéenne**, était le projet « Liban : formation aux métiers de l'eau ».

- R7.** Avant d'allouer l'assistance il conviendrait de s'assurer que le projet de formation est lancé à la **bonne étape** par rapport au planning du projet d'infrastructure

et qu'ainsi, à la date prévue de réalisation de la formation, les infrastructures sur lesquelles porte la formation seront bien en place.

- R8.** À l'heure où la coordination des acteurs de l'aide est évoquée comme une nécessité et un objectif, il serait utile de dresser un panorama des interventions des principaux bailleurs de fonds en matière de formation professionnelle, par pays (Banque mondiale, Union européenne, United States AID, coopérations allemande et italienne, etc.).
- R9.** Pour une formation nouvelle efficace, il conviendrait de privilégier la formation descendante et de commencer par les dirigeants, puis de poursuivre avec les ingénieurs, en ne se limitant pas aux techniciens, comme le rappellent les spécialistes.
- R10.** L'organisation d'une forme de jumelage à long terme avec une école française réputée paraît constituer un atout majeur.

Contrat de construction de centre de formation professionnelle

Le projet de référence, situé en **zone méditerranéenne**, était Tunisie-Insat (Protocole de financement de la construction des bâtiments) hors grappe de l'étude.

- R11.** Pour s'assurer que le marché de construction d'un centre de formation professionnelle est accessible et viable pour les entreprises françaises, et bien comprendre les freins potentiels à l'effet de levier, il conviendrait de développer une analyse contextuelle secteur/pays en amont de l'intervention.
- R12.** Il conviendrait de s'assurer que le projet soit inscrit dans un réseau français de fourniture de matériels et de formation, pour en assurer la pérennité.

5.2.2 Vente d'équipement

Vente d'équipement accompagnée d'un service de formation professionnelle

Le projet de référence du **secteur aéronautique** était le projet « Liban : formation et simulation radar ».

Le projet de référence, situé en **zone méditerranéenne**, était le projet « Liban : création d'un centre météo ».

Les recommandations qui suivent s'appliquent à la fois au secteur aéronautique et à la zone méditerranéenne.

R13. Avant d'allouer l'assistance il conviendrait de s'assurer, en premier lieu, de l'adéquation dans le temps de la date de démarrage de l'activité de formation et de la date de livraison du matériel ; en deuxième lieu, de la compatibilité entre les formations dispensées et les matériels commandés.

R14. Il conviendrait de privilégier la vente d'équipement qui s'inscrit dans un projet pérenne pluriannuel, avec un effet support important et avec un interlocuteur dans la durée. On pourrait ainsi se fixer comme objectif de créer un centre de formation professionnelle pérenne instrument d'une gestion de ressources humaines.

R15. Il conviendrait d'assurer le suivi pour inscrire l'action dans la durée (prolongation, renouvellement, génération de nouvelles demandes similaires) et de créer une relation à long terme avec le client. Dans ce cadre, il conviendrait de prévoir un service après vente suite à la vente d'équipement pour viser à la pérennisation des équipements français, organiser la formation des formateurs, poursuivre les effets réseaux au-delà de la durée des projets.

Vente d'équipements à caractère formatif non accompagnée d'un service de formation professionnelle

Le projet de référence, situé en **zone méditerranéenne**, était le projet « Tunisie-Insat ».

R16. Il conviendrait d'éviter de vendre une multitude de petits biens d'équipement provenant de nombreux prestataires. Les règles concernant l'aide liée, surtout par rapport à l'Europe, devraient être revues, particulièrement en ce qui concerne la vente de petits équipements.

R17. Il conviendrait d'assurer le suivi des actions pour les inscrire dans la durée, créer une relation de confiance, à long terme, avec le client et profiter ainsi au maximum de l'effet levier (prolongation, renouvellement, génération de nouvelles demandes similaires).

R18. Si la France décide d'apporter un soutien à la formation professionnelle dans un pays émergent comme la Tunisie, elle devrait s'engager davantage dans les opérations qu'elle entend soutenir, la partie construction et fourniture d'équipements ne représentant qu'une part modeste des engagements. Un succès complet impliquerait l'insertion dans un projet global intégré avec un soutien continu de la France à toutes les dimensions de la formation professionnelle dans le domaine de l'enseignement technique supérieur.

5.2.3 Vente de savoir-faire et transfert technologique

Vente de logiciels accompagnée d'un service de formation professionnelle

Le projet de référence, situé en **zone méditerranéenne**, était le projet « Liban : formation aux métiers de l'eau ».

R19. Il conviendrait de favoriser les ventes de savoir-faire français à haute valeur ajoutée, par exemple des logiciels, plutôt que d'équipement « made in Monde ». S'il s'agit de vendre des matériels d'équipement et des logiciels associés, il importe de ne pas s'arrêter à des formations liées à la mise en œuvre de ces matériels et logiciels.

R20. Il conviendrait d'inscrire dans la durée une veille, voire un SAV, nécessaire pour garder une présence lors des opportunités de commande et stimuler d'autres retombées positives (exemple du colloque sur les radars météo au Liban).

5.2.4 Vente de services

Étude de faisabilité de la création d'une école d'enseignement supérieur ou de formation professionnelle

Les deux projets de référence du **secteur aéronautique** étaient « Afrique du Sud : école de pilotes » et « Algérie : école de l'aviation civile ».

Le projet de référence, situé en **zone méditerranéenne**, était le projet « Liban : création d'un centre météo ».

**

Les recommandations qui suivent s'appliquent à la fois au secteur aéronautique et à la zone méditerranéenne.

R21. Il conviendrait de favoriser une approche orientée sur les résultats et l'élaboration d'indicateurs de performance associés. Cela impliquerait la modification de l'approche Fasep qui passerait d'une obligation de moyens à une obligation de résultats (cadre logique avec indicateurs de performance situés au niveau des résultats et non des activités).

R22. Il conviendrait de bien s'assurer de la réalité et des moyens financiers du projet potentiel. En cas de doute, le service économique devrait lancer une étude de d'opportunité ou pré-faisabilité incluant le financement du projet. Il devrait être incité à rester objectif et à ne pas trouver intérêt à poursuivre un projet incertain. Il conviendrait d'accorder une attention toute particu-

lière à l'articulation des aides, entre le Fasep orienté sur les études et l'assistance technique, et les autres facilités d'aide sous forme de subventions (cf. FDS géré par l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes : Afpa, pour le projet IMFMM Tunisie par exemple) ou de prêts : RPE pour l'aide liée, AFD Proparco pour l'aide non liée.

- R23.** Il est proposé dans certains cas de suivre une approche « packages étude/projet » intégrée avec étude et assistance technique en amont payées par le Fasep, et investissement plus matériels avec des facilités de prêt. Dans les pays émergents, il est possible que certains projets dans le domaine de la formation professionnelle soient mis en œuvre par un opérateur de développement français d'aide déliée qui fonctionne par appel d'appel d'offres internationaux ouverts. L'articulation Fasep étude et aide déliée permettra de maximiser les chances qu'une entreprise française remporte l'appel d'offres international qui sera lancé ultérieurement par l'opérateur de développement.
- R24.** Il conviendrait de s'assurer que le projet soit inscrit dans un réseau français pour en assurer la pérennité. Cela permettrait d'asseoir la formation professionnelle sur des liens institutionnels solides.
- R25.** Il conviendrait de privilégier les projets ou les études qui conduisent à l'instauration d'une réglementation ou de normes européennes dans les secteurs technologiques et d'infrastructure.
- R26.** Il conviendrait de bien vérifier le niveau du porteur du projet au sein de l'administration du pays bénéficiaire. Au moindre doute, le service économique devrait conduire une vérification d'opportunité incluant la validation du niveau du porteur du projet. Il devrait être incité à rester objectif et à ne pas trouver intérêt à poursuivre un projet trop incertain.

Formation professionnelle en France de prescripteurs d'achat des pays bénéficiaires

Les projets de référence, en **zone méditerranéenne**, étaient un projet hors grappe de formation professionnelle au Liban (Institut des finances) et le projet « Liban : création d'un centre météo ».

La recommandation relative à la formation professionnelle en France de prescripteurs d'achats des pays bénéficiaires est incluse dans les recommandations générales (R2.).

Vente de formations initiales ou continues à caractère professionnel et d'ingénierie de formation sans équipement associé

Le projet de référence, situé en **zone méditerranéenne**, était l'exemple de l'ESA Liban, hors grappe.

- R27.** Il conviendrait de soutenir des organismes de formation professionnelle qui travaillent à l'export (comme l'Afpa) ou qui souhaitent travailler à l'export.
- R28.** Il conviendrait de situer le projet dans les besoins du pays en matière de développement de filières et projets structurants et de vérifier l'existence et les raisons de la demande du pays en liaison avec le service économique. Le projet devrait être situé par rapport à l'ensemble du champ de la coopération française, y compris celle organisée par le SCAC, et des autres bailleurs, et pas uniquement par rapport à des opportunités de commande aux entreprises françaises.
- R29.** Il conviendrait de soutenir l'ingénierie de formation et la participation à la formation professionnelle sectorielle. Les champs d'intervention sont multiples : analyser les besoins (y compris en termes d'exportation et de ressources humaines, comme pour l'IMFMM Tunisie) ; analyser leur stabilité et leur évolution, la concurrence, l'intégration dans le système de certification et de délivrance des diplômes du pays bénéficiaire.

Annexe 2 - Tableau des constats, conclusions et recommandations

Critères	Illustration	Constats	Conclusions	Recommandations
1. Projet d'investissement				
1.1 Composante formation professionnelle d'un projet d'infrastructure				
Pertinence	« Liban : formation aux métiers de l'eau »	<p>Compte tenu du retard de l'ensemble du secteur de l'eau et du gel des recrutements, une bonne partie du personnel qui avait reçu des assistances les conseils et la formation sur le tas a atteint l'âge de la retraite.</p> <p>En outre, le ministère de l'Énergie et de l'Eau (MEE) et les offices des eaux n'étaient pas informés des investissements que le Conseil du développement et de la reconstruction (CDR) centralise.</p> <p>Une assistance technique placée auprès du MEE et des offices ne pouvait donc pas être très efficace.</p>	<p>Toute la rénovation du secteur de l'eau a subi un retard considérable, par manque de planification, de coordination et d'efficacité à travers les structures de l'État et sans doute chez les bailleurs de fonds.</p> <p>Les multiples équipements et travaux n'ont pas été commandés et livrés dans des délais acceptables. Dans ces conditions, une assistance technique opérationnelle assez lourde ne peut pas faire preuve d'efficacité.</p> <p>Vu la carence globale du secteur de l'eau au Liban, une assistance plus stratégique du projet « Liban : formation aux métiers de l'eau » aurait pu répondre à des besoins plus importants.</p> <p>Rétrospectivement, la pertinence du projet apparaît donc limitée.</p>	<p>Avant d'allouer l'assistance il conviendrait de s'assurer que le projet de formation est lancé à la bonne étape par rapport au planning du projet d'infrastructure et que donc, à la date prévue de réalisation de la formation, les infrastructures sur lesquelles porte la formation seront bien en place.</p>
Cohérence et complémentarité	« Liban : formation aux métiers de l'eau »	<p>Dans l'ensemble la cohérence interne des projets analysés a été assurée, en revanche la cohérence externe s'est avérée insuffisante, du fait d'un certain cloisonnement administratif entre les différents bailleurs. D'autre part la complémentarité avec les autres secteurs n'a pas fait l'objet d'investigations approfondies.</p>	<p>Les intervenants n'ont pas le souvenir d'un suivi actif.</p> <p>Certains prestataires relèvent la lenteur des approbations et les changements de responsables à l'organisme de crédit fournisseur.</p>	<p>Dans les pays concernés, les intervenants français sont présents à côté d'autres bailleurs qui ont des logiques souvent différentes mais complémentaires de celle la France.</p> <p>À l'heure où la coordination des acteurs de l'aide est évoquée comme une nécessité et un objectif, il sera utile de dresser un panorama des interventions en matière de formation professionnelle pays par pays (notamment avec BM, UE, US AID, coopérations allemandes et italiennes, etc.).</p>

Critères	Illustration	Constats	Conclusions	Recommandations
Impact	« Liban : formation aux métiers de l'eau »	<p>Lorsque l'on opte pour une formation, les praticiens dans le secteur de l'eau recommandent la technique de formation descendante qui consiste à appliquer la formation d'abord aux dirigeants, puis aux ingénieurs et enfin aux techniciens. Cela favorise l'adoption des nouvelles pratiques ainsi qu'un effet de levier rapide.</p> <p>C'est le type de formation descendante que le chef de projet de l'entreprise pratiquait employé avec succès à petite échelle dans les offices des eaux avant le projet.</p>	<p>La technique de formation descendante qui consiste à appliquer la formation d'abord aux dirigeants, puis aux ingénieurs et enfin aux techniciens favorise l'adoption des nouvelles pratiques ainsi qu'un effet de levier rapide.</p>	<p>Pour une formation nouvelle efficace il conviendrait de privilégier la formation descendante et de commencer la formation par les dirigeants, puis la poursuivre avec les ingénieurs, et de ne pas se limiter aux techniciens, comme le rappellent les spécialistes (voir projet Liban eau).</p>
Impact	« Liban : formation aux métiers de l'eau »	<p>Un obstacle à l'effet de levier est que le Liban n'est pas éligible au RPE. L'Etat libanais surendetté, comme les fournisseurs français, ne poursuivra pas la coopération sans financement concessionnel.</p>	<p>L'accès à un financement concessionnel est particulièrement important dans le secteur de l'eau en raison de la contrainte tarifaire à la rentabilité.</p>	<p>Avant d'investir dans l'instruction de nouveaux projets il conviendrait de s'assurer que les conditions de réalisation du projet sont compatibles avec les règles et situations du pays ; par exemple si l'on envisage une RPE il convient de vérifier l'accès durable du pays à des financements concessionnels.</p>
Impact	« Liban : formation aux métiers de l'eau »	<p>La prévention à l'encontre de l'effet de levier d'une formation professionnelle sur place est unanime et sans appel. Les représentants des fournisseurs interviewés au Liban et à Paris et le SE soulignent que la formation professionnelle ne produit pas ou plus de retombées.</p>	<p>Les raisons citées pour expliquer que la formation professionnelle sur place ne produit pas d'effet de levier sont l'expérience d'autres pays, la montée de la perception de corruption qui fausse la concurrence et en conséquence annihile l'effet de levier, y compris au Liban, et surtout le fait que les cadres techniques deviennent de plus en plus rarement les prescripteurs des achats.</p> <p>La préférence est donc donnée aux stages et aux voyages d'étude de prescripteurs en France, à la démonstration de projets réussis en France ou dans la région (exemple : Égypte, Jordanie) ou encore à une assistance technique – jugés plus susceptibles de produire un effet de levier rapide.</p>	<p>Il conviendrait d'envisager d'étendre le Fasep à d'autres formes d'assistance à effet de levier plus sûr et plus rapide, et qui poursuivent le même objectif de valorisation du savoir-faire français : stages courts en France, voyages d'étude en France, visite de projets modèles ou encore assistance technique de haut niveau.</p> <p>La formation professionnelle devrait viser les prescripteurs d'achats actuels ou potentiels (membres de comités d'appels d'offres de marchés publics pour la réalisation des projets d'infrastructure)</p> <p>La création ou le développement d'« écoles nationales d'administration » en sont un bon exemple. Le choix de pays bénéficiant d'une réputation intellectuelle ou technique, comme le Liban l'est encore, est alors à privilégier pour démultiplier l'impact sur plusieurs pays.</p> <p>L'organisation d'une forme de jumelage à long terme avec une école française réputée, comme celui de l'Institut des finances avec l'Adetef (projet Liban eau), paraît constituer un atout majeur.</p>

Critères	Illustration	Constats	Conclusions	Recommandations
1.2 Contrat de construction de centre de formation professionnelle	Impact Tunisie – INSAT (protocole hors grappe)	Les entreprises françaises du bâtiment et travaux publics (BTP) sont très peu présentes en Tunisie car les marchés publics y sont complexes, étant morcelés en lots de petite taille pour lesquels les entreprises françaises ne sont pas outillées. L'effet de levier n'a pas eu lieu pour l'entreprise de bâtiment adjudicataire de la construction.	Si l'on veut construire un centre de formation professionnelle, il convient de s'assurer que le marché de construction est accessible et viable pour les entreprises françaises.	Pour s'assurer que le marché de construction d'un centre de formation professionnelle est accessible et viable pour les entreprises françaises et bien comprendre les freins potentiels à l'effet de levier il convient de développer une analyse contextuelle secteur/pays en amont de l'intervention.
2. Vente d'équipement	2.1 Vente d'équipement accompagnée d'un service de formation professionnelle	Les deux projets faisant partie d'un ensemble de projets du protocole, la phase d'instruction semble avoir été autant politique que technique. Il n'a pas été trouvé trace d'études de besoins, même sommaires, pas plus que de propositions détaillées faisant apparaître <i>ex ante</i> les coûts détaillés des fournitures et opérations. Il semble que ces projets aient été négociés en bloc parmi les autres apports des entreprises françaises soutenues à l'ensemble des opérations du protocole liées à l'aviation civile, entre le Trésor, le CDR, la DGAC et le prestataire.	Si l'on avait intégré les actions de formation DGAC des protocoles de 1995 et 1996 dans une vision structurante du développement des technicités à moyen terme, un effet de seuil et de synergie aurait permis une meilleure présence sur les enjeux de fourniture de matériels et de formation.	Il conviendrait de s'assurer que le projet soit inscrit dans un réseau français de fourniture de matériels et de formation, pour en assurer la pérennité. Il conviendrait également d'assurer un suivi régulier conjoint Trésor-entreprises bénéficiaires du projet et une veille active conjointe sur les opportunités qu'il engendre ou connexes. Au-delà des retombées en exportations recherchées, il conviendrait de considérer la formation comme un vecteur majeur de rapprochement des élites et décideurs ; pour les décideurs techniques et notamment les ingénieurs se pose la question de la formation initiale et des bourses (cf. le modèle développé par le MAEE en coopération universitaire avec les grandes entreprises implantées à l'étranger). La coopération avec les deux écoles Institut des finances et École supérieure des affaires (ESA) apparaît comme plus porteuse de retombées sur la durée.

Critères	Illustration	Constats	Conclusions	Recommandations
Pertinence	« Liban : formation et simulation radar »	Pour le projet, le double critère de la recherche d'effets support (contribuer au développement des infrastructures du Liban) et d'exportation de matériels français (effet de levier) est atteint. Mais pour ce dernier il se limite aux équipements de formation.	On n'a pas su fidéliser les ingénieurs de la DGAC pour qu'ils préconisent d'acheter des radars français et soient suivis par leur hiérarchie.	Viser les prescripteurs d'achats (membres de comités d'appels d'offres de marchés publics pour la l'achat d'équipement) Dans les termes de référence l'entreprise prestataire doit établir clairement la liste des membres du comité d'appel d'offres ciblé. Pour assurer un effet de levier, il conviendrait de donner la priorité aux modes d'assistance qui s'adressent aux prescripteurs d'achats au niveau central (Ministères des finances) où, à défaut, à celui des secteurs, provinces ou entreprises publiques dont le budget et l'autonomie ont été vérifiés.
Efficience	« Liban : formation et simulation radar »	Le contrat a été engagé en 1996, mais les formations n'ont été réalisées qu'en 1999, en raison de l'attente de livraison des équipements de formation radar ainsi que de délais administratifs cumulés, notamment de la part du CDR.	Les projets étaient principalement des projets de vente d'équipements. La démonstration des équipements lors du colloque régional d'avril 2002 a produit plus de retombées que toute la formation professionnelle. Aujourd'hui le projet d'École de formation aux métiers de l'aéronautique de la compagnie aérienne MEA a, lui aussi, le potentiel de plus de retombées, par exemple la vente d'un simulateur de vol A320 (Full Flight Simulator) fabriqué par un groupe industriel français.	Avant d'allouer l'assistance il convient de s'assurer que le projet de formation est lancé à la bonne étape par rapport au planning de livraison de l'équipement. Plus précisément, avant d'allouer l'assistance il convient de s'assurer en premier lieu de l'adéquation dans le temps de la date de démarrage de l'activité de formation et de la date de livraison du matériel ; en deuxième lieu de la compatibilité entre les formations dispensées et les matériels commandés.
Efficacité	« Liban : création d'un centre météo »	Le directeur du département météo a été très satisfait des prestations de l'entreprise prestataire et en a fait la promotion au sein de la Ligue arabe dont il présidait la section météo. Il a ainsi contribué à la vente d'équipements français en Libye, en Egypte et au Qatar.	L'impact du projet est insuffisant car l'assistance ne touche pas les aspects institutionnels importants.	Il conviendrait de privilégier les projets démonstratifs dans les pays dotés d'un rayonnement régional et d'une avance technologique et économique sur les pays voisins (comme l'Afrique du Sud leader spécialiste et équipement spécialisé).
Impact	« Liban : création d'un centre météo »	Le projet en soi n'a eu aucun impact au Liban sur des ventes françaises au-delà des équipements fournis dans le cadre des protocoles. Les actions sont ponctuelles et au mieux décidées d'une année sur l'autre.	L'impact du projet est insuffisant car l'assistance ne touche pas les aspects institutionnels importants.	Il conviendrait de privilégier la vente d'équipement qui s'inscrit dans un projet pérenne pluriannuel, avec un effet support important et avec un interlocuteur dans la durée. On pourrait ainsi se fixer comme objectif de créer un centre de formation professionnelle pérenne et instrument d'une gestion des ressources humaines.

Critères	Illustration	Constats	Conclusions	Recommandations
Durabilité	« Liban : formation et simulation radar »	Aucune trace n'a été détectée de service après vente (SAV) ou de relances ciblées de la part du prestataire français.	Aujourd'hui, à l'occasion du renouvellement des personnels affectés aux radars, se pose la question de la modernisation des matériels radars pour la formation, jugée nécessaire par la DGAC : mais compte tenu du choix fait par la DGAC d'opter pour des radars canadiens seule la vente des matériels de formation peut être envisagée, et non la vente de radars.	Il conviendrait d'assurer le suivi des actions pour inscrire l'action dans la durée et profiter ainsi au maximum de l'effet levier (prolongation, renouvellement, génération de nouvelles demandes similaires) : de créer une relation à long terme avec le client. Inscrire le SAV suite à la vente d'équipement - viser la pérennisation des équipements français, organiser la formation des formateurs, poursuivre les effets réseaux au-delà de la durée des projets.
2.2 Vente d'équipements à caractère formatif non accompagné d'un service de formation professionnelle				
Efficience	« Tunisie : INSAT »	La clause de l'origine française des équipements est une source d'inefficacité des projets, notamment lorsque le protocole porte sur la fourniture d'une multitude de biens d'équipement de faible valeur. Il faut se mettre à la place du bénéficiaire pour qui la complexité des règles d'éligibilité de l'aide liée française peut paraître rédhibitoire.	L'exigence de fourniture de matériel d'origine française a été un frein à la livraison de matériel et s'avère aujourd'hui irréaliste, les matériels « made in Monde » prenant de plus en plus le pas sur les matériels « made in France ».	Il conviendrait d'éviter de vendre des multitudes de biens d'équipement provenant de nombreux prestataires. Les règles concernant l'aide liée, surtout par rapport à l'Europe, devraient être revues, particulièrement en ce qui concerne la vente de petits équipements.
Efficacité	« Tunisie : INSAT »	La simple vente, au coup par coup, d'équipements de formation sans accompagnement d'un service de formation professionnelle ne permet pas de créer une relation durable avec le pays bénéficiaire, susceptible d'entraîner un effet de levier significatif.	Il faut bien distinguer la formation professionnelle en accompagnement de ventes d'équipement de la formation professionnelle à effet de support et créatrice d'échanges avec la France. Cette dernière implique étude, test et pilotage en régime permanent.	Il conviendrait d'assurer le suivi des actions pour les inscrire dans la durée, créer une relation de confiance, à long terme, avec le client et profiter ainsi au maximum de l'effet levier (prolongation, renouvellement, génération de nouvelles demandes similaires). Si la France décide d'apporter un soutien à la formation professionnelle dans un pays émergent comme la Tunisie, elle doit s'engager davantage dans les opérations qu'elle entend soutenir, la partie construction et fourniture d'équipements ne représentant qu'une part modeste des engagements. Un succès complet impliquerait l'insertion dans un projet global (Insat) intégré impliquant un soutien continu de la France à toutes les dimensions de la formation professionnelle dans le domaine de l'enseignement technique supérieur.

Critères		Illustration	Constats	Conclusions	Recommandations
3. Vente de savoir-faire et transfert technologique					
3.1 Vente de logiciels accompagnée d'un service de formation professionnelle					
Pertinence	« Liban l'eau »	La formation professionnelle appliquée directement au niveau technique (maintenance, relevé de mesures ...) a peu d'impact sur les décisions concernant la planification des infrastructures. En conséquence, le public devra être orienté plutôt vers des niveaux d'ingénierie plus directement liés aux questions de planification et de gestion générale des réseaux.	L'outil de modélisation étant intimement lié à la planification des travaux, l'utilisation d'outils de conception française favorise l'appel à des compétences et des connaissances liées. Ainsi, l'utilisation de logiciels, au départ développé par des bureaux d'études français, pourra inciter les pays bénéficiaires à faire appel aux compétences de groupes industriels français pour les travaux recommandés par le bureau d'études.	Il conviendrait de favoriser les ventes de savoir-faire français à haute valeur ajoutée, par exemple des logiciels, plutôt que d'équipement « made in Monde ». S'il s'agit de vendre des matériels d'équipement et des logiciels associés, il importe de ne pas s'arrêter à des formations liées à la mise en œuvre de ces matériels et logiciels. Il conviendrait d'inscrire dans la durée une veille, voire un SAV, nécessaire pour garder une présence lors des opportunités de commande et stimuler d'autres retombées positives (exemple du colloque sur les radars météo au Liban).	
4. Vente de services					
4.1 Étude de faisabilité de la création d'une école d'enseignement supérieur ou de formation professionnelle					
Pertinence	« Afrique du Sud : école de pilotes »	La pertinence des objectifs paraît faible. La demande de Fasep fixait pour seul objectif une école contrôlée par SAA sous réglementation européenne - Justifiée par ses achats français prévus et par l'absence supposée d'autre école à formation intégrée.	Ce mandat rigide ne favorisait pas le développement d'alternatives. Le choix d'un prestataire en restructuration et peu réputé à l'époque, dont le but constant semblait être de fonder une école filiale en Afrique du Sud, n'était pas judicieux. Il existait probablement des alternatives comme le groupe Thales déjà présent. Les termes de référence du prestataire ne prévoient pas d'adaptation du projet ni d'analyse de l'offre de formation dans le pays.	Il conviendrait de favoriser une approche orientée sur les résultats et l'élaboration d'indicateurs de performance associés. Cela impliquerait la modification de l'approche Fasep qui passerait d'une obligation de moyens à une obligation de résultats (cadre logique avec indicateurs de performance situés au niveau des résultats et non des activités).	
Efficience	« Algérie : école de l'aviation civile » et « Afrique du Sud : école de pilotes »	Le financement du projet n'a pas été préalablement prévu selon les critères du Fasep ni précisé au terme de l'étude. Le défaut de financement est l'une des principales causes de l'abandon du projet. Il est aggravé par le déficit et le manque de subventionnement de l'école.	En général, les écoles de formation professionnelle ne sont pas connues pour une rentabilité rapide et l'assurance de leur financement est d'autant plus critique. Dans le domaine de la formation professionnelle il peut être difficile d'assurer le financement d'un projet encore mal défini et souvent peu rentable initialement. Un projet est difficile à mettre en œuvre quand, sa faisabilité ayant été identifiée, il n'a pas pour autant été inscrit au budget de l'État.	Il conviendrait de bien s'assurer de la réalité et des moyens financiers du projet potentiel. Au moindre doute, le prestataire devrait conduire d'abord une étude de pré-instruction ou pré-faisabilité incluant le financement du projet. Il devrait être incité à rester objectif et à ne pas trouver intérêt à poursuivre un projet incertain.	

Critères	Illustration	Constats	Conclusions	Recommandations
Efficacité	« Tunisie : IMFMM »	<p>Le fait que dans sa forme actuelle le Fasep finance exclusivement des études et pas les projets objets de ces études a pour conséquence que des études efficaces n'aboutissent pas obligatoirement à des projets efficaces. La question soulevée est celle du montage institutionnel mis en place par la France pour ces projets. En finançant l'étude de faisabilité Fasep, la France (ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi) n'a mis aucune conditionnalité sur la création et la mise en œuvre du projet lui-même. Ainsi les Tunisiens n'ont aucun engagement par rapport à la France. L'IMFMM est libre de passer tous les accords qu'il veut avec n'importe quel partenaire tunisien ou étranger, en matière de formation professionnelle, il n'a aucune obligation d'achat de matériel français (le FDS étant de l'aide non liée).</p>	<p>Le double financement (Fasep+FDS), insuffisamment articulé comme un tout, risque d'entraîner des pertes d'efficacité lors de la réalisation du projet lui-même, dans la mesure où les préconisations de l'étude ne sont pas forcément répercutées dans le montage institutionnel du projet (exemple du statut de l'IMFMM). D'autre part l'appui se limite à deux phases (faisabilité et démarrage du projet) alors qu'il devrait se poursuivre au-delà du démarrage, au moins jusqu'à ce que le projet ait atteint sa vitesse de croisière. L'effet de levier n'est pas gagné d'avance et les fonds engagés (Fasep études) risquent d'être perdus si les projets n'aboutissent pas. Un projet de grande envergure (comme le projet IMFMM) est porteur d'effets potentiels importants (effet de support et effet de levier) mais du fait même des perspectives importantes de débouchés qu'il offre, il est exposé à des risques de dérapage et de détournement de sa finalité initiale s'il n'est pas maîtrisé à toutes ses phases. Les appels d'offres lancés par les agences d'aide de type AFD privilégieront naturellement des entreprises françaises, et cela d'autant plus que ces entreprises auront été impliquées dans la phase d'étude, et auront donc pu avoir une certaine influence sur la teneur des futurs appels d'offres.</p>	<p>Il conviendrait d'accorder une attention toute particulière à l'articulation des aides, entre le Fasep orienté sur les études et l'assistance technique, et les autres facilités d'aide sous forme de subventions (cf. FDS géré par l'Afpa pour le projet IMFMM Tunisie par exemple) ou de prêts : RPE pour l'aide liée, AFD Proparco pour l'aide non liée. L'idée est de proposer des « packages étude/projet » intégrés avec étude et assistance technique en amont payées par le Fasep, et investissement plus matériels avec des facilités de prêt. L'objectif du Fasep est de financer une étude qui débouchera sur un projet qui aura toute les chances d'être remporté par appel d'offres internationaux par une entreprise française. Dans les pays émergents, il est possible que certains projets soient mis en œuvre par un opérateur du développement de type AFD (aide déliée) qui fonctionne par appel d'appel d'offres internationaux ouverts. L'articulation Fasep étude et AFD permettra de maximiser les chances qu'une entreprise française remporte l'appel d'offres internationaux qui sera lancé ultérieurement par l'AFD.</p>
Cohérence et complémentarité	« Afrique du Sud : école de pilotes »	<p>Le projet manque de cohérence avec les moyens du pays. L'Afrique du Sud bénéficie d'une forte tradition de transport aérien et compte déjà 230 écoles de pilotage certifiées.</p>	<p>Le projet est peu cohérent avec les moyens de SA-AF et SAA qui disposent de moyens propres de formation et d'une large réserve d'instructeurs nationaux. Il entraîne les surcoûts d'une école séparée et d'une nouvelle formation intégrée, <i>a priori</i> plus onéreuse quoique plus courte.</p>	<p>Avant d'allouer l'assistance en matière de formation professionnelle, il conviendrait de s'assurer de la cohérence générale du projet de formation professionnelle avec les besoins du pays.</p>

Critères	Illustration	Constats	Conclusions	Recommandations
Cohérence et complémentarité	« Afrique du Sud : école de pilotes »	Le projet ne disposait pas d'appuis institutionnels, contrairement à d'autres projets de formation professionnelle technologique (F'SATIE, pôle d'équipementiers aéronautiques de Centurion).	Deux des projets visités de coopération française en formation professionnelle ont connu une réussite durable, l'Institut des finances au Liban et le F'SATIE (électronique) en Afrique du Sud. Tous deux attribuent principalement ce résultat à leurs liens institutionnels à long terme, d'abord avec des partenaires qualifiés en France (respectivement l'Adetef, ou la CCIP et certaines écoles), puis avec leurs clientes ou leurs partenaires universitaires dans le pays (le ministère des Finances, ou l'Université de technologie et des firmes comme Alcatel envoyant des boursiers).	Il conviendrait de s'assurer que le projet soit inscrit dans un réseau français pour en assurer la pérennité. Cela permettrait d'asseoir la formation professionnelle sur des liens institutionnels solides.
Impact	« Afrique du Sud : école de pilotes »	D'après l'expérience des évaluateurs et des professionnels rencontrés les pilotes ont très peu d'influence sur le choix des avions. Tout au plus sont-ils consultés sans pour autant emporter la décision.	L'hypothèse de l'Administration française que les pilotes à former en Afrique du Sud ont une grande influence sur le choix des avions (Airbus vs. Boeing) a été contredite par les spécialistes du secteur.	Il conviendrait de viser les prescripteurs d'achats (membres de comités d'appels d'offres de marchés publics pour la vente de service). Il importerait donc d'identifier les vrais prescripteurs et de privilégier l'assistance la plus directe à ceux-ci.
Impact	« Afrique du Sud : école de pilotes »	Le projet de création d'une école d'aviation civile n'a pas abouti.	Comme le projet de création d'une école d'aviation civile en Afrique du Sud n'a pas abouti, son impact réel est négatif du fait de la déception et du retard encourus par SAA. Cette déception peut avoir un impact négatif sur la crédibilité d'autres projets français dans le secteur dans ce pays. D'autre part un projet est difficile à mettre en œuvre quand, sa faisabilité ayant été identifiée, il n'a pas pour autant été inscrit au budget de l'État.	Il conviendrait de s'assurer de la viabilité réelle du projet. Au moindre doute sur la viabilité du projet, le prestataire devrait conduire d'abord une étude de pré-évaluation ou pré-faisabilité. Il devrait être incité à rester objectif et à ne pas trouver intérêt à poursuivre un projet incertain.
Impact	« Afrique du Sud : école de pilotes »	Le projet recommandait la réglementation européenne pour la formation intégrée des pilotes.	Bien que la réglementation européenne pour la formation intégrée des pilotes n'ait pas été retenue, elle aurait été utile à l'effet de levier, car elle aurait facilité l'orientation du matériel et du programme de formation vers des produits européens. Dans les secteurs de technologie ou d'infrastructure visés par le Fasep, les spécifications des achats sont contraintes par le cadre réglementaire. L'un des rares Fasep réussis en Afrique du Sud portant sur la réglementation de l'aviation civile a permis l'ouverture de ce marché à l'industrie.	Il conviendrait de privilégier les projets ou les études qui conduisent à l'instauration d'une réglementation ou de normes européennes dans les secteurs technologiques et d'infrastructure.

Critères	Illustration	Constats	Conclusions	Recommandations
Impact	« Afrique du Sud : école de pilotes »	Du fait de son rayonnement régional l'Afrique du Sud est un choix prioritaire pour les projets démonstratifs de la technologie et des produits français, notamment ceux de formation professionnelle.	Le projet « Afrique du Sud : école de pilotes » aurait permis l'adoption de normes et matériels européens malgré le rachat du prestataire soutenu par une holding chinoise. Il est démultiplié dans le cas d'un pays au rayonnement régional comme l'Afrique du Sud, propre à servir de modèle et à diffuser cette technologie à d'autres pays.	Il conviendrait de privilégier les projets démonstratifs dans les pays dotés d'un rayonnement régional comme l'Afrique du Sud, et d'une avance technologique et économique sur les pays voisins (leader spécialiste et équipement spécialisé).
Impact	« Algérie : école de l'aviation civile »	Le projet perd son soutien lorsque la « cheville ouvrière » du projet au sein du ministère du Transport, c'est-à-dire son directeur des ressources humaines, quitta son poste.	L'objectif politique n'est pas transformé en réalité opérationnelle du côté algérien. Le porteur du projet est le DRH du ministère du Transport. Avec son départ en 2004, le projet n'a pas eu de défenseur du côté algérien. Il est important de s'assurer que le Fasep soit instruit d'une manière efficace (s'assurer que le porteur politique et technique du projet soit aussi élevé que possible dans la hiérarchie du ministère).	Il conviendrait de bien vérifier le niveau du porteur du projet dans le pays bénéficiaire. Au moindre doute sur le niveau du porteur du projet au sein de l'administration du pays bénéficiaire, le prestataire devrait conduire une étude de pré-instruction ou pré-faisabilité incluant la validation du niveau du porteur du projet. Il devrait être incité à rester objectif et à ne pas trouver intérêt à poursuivre un projet incertain.
Impact	« Afrique du Sud : Ecole de pilotes »	L'hypothèse de l'Administration française que les pilotes à former en Afrique du Sud ont une grande influence sur le choix des avions (Airbus vs. Boeing) a été contredite par les spécialistes du secteur.	Les élèves locaux deviennent rarement et rarement des prescripteurs d'achats et d'autres moyens sont plus efficaces : démonstration de matériel, voyages d'étude ou formation professionnelle en France créant une sympathie plus durable.	Il conviendrait d'envisager une formation professionnelle visant les prescripteurs (actuels ou futurs) d'achats (membres de comité d'appels d'offres de marchés publics pour la vente de services).
4.2 Formation professionnelle en France de prescripteurs d'achats des pays bénéficiaires				
Impact	Liban	Le Liban offre un bon exemple de formation professionnelle réussie et positionnée au niveau des prescripteurs. Il s'agit de l'Institut des finances, né de la coopération française sur le modèle de l'IAP. Celui-ci offre une formation spécialisée (exemples : achats publics, fiscalité, douanes) au ministère des Finances et à l'Administration libanaise et se diversifie dans les stages et voyages d'études en France, l'assistance technique et la gestion d'un réseau d'écoles nationale d'administration dans les pays arabes.	Le Liban offre un bon exemple de formation professionnelle réussie positionnée au niveau des prescripteurs : l'Institut des finances, né de la coopération française sur le modèle de l'IAP, qui s'appuie sur un budget de l'Etat, un portefeuille croissant de projets de bailleurs de fonds (Banque mondiale, Italie, Usaid, Unep) et surtout une collaboration permanente avec l'Adetef – jugée essentielle à son succès.	Il conviendrait d'envisager une formation professionnelle visant les prescripteurs (actuels ou futurs) d'achats technologiques ; (membres de comité d'appels d'offres de marchés publics).

Critères	Illustration	Constats	Conclusions	Recommandations
Impact	« Liban : création d'un centre météo »	Sur des crédits du MAEE, des ingénieurs libanais ont été formés à l'École nationale de la météorologie située à Toulouse. Le chef du département actuel est le seul qui soit resté dans le département météo.	La promotion des résultats par l'ancien chef du département météo a permis de répéter le programme dans plusieurs pays de la région avec une bonne part de matériel français.	Il conviendrait, si possible, d'étendre les instruments comme le Fasep à l'offre de voyages d'étude ou de formations professionnelles de prescripteurs d'achats en France, surtout de la part des fournisseurs PME moins aptes à les financer et à les organiser eux-mêmes.
Pertinence	« Algérie : école de l'aviation civile »	De nombreux programmes de formations professionnelles mis en œuvre par des organismes privés existent en Algérie.	Le besoin en formation est bien réel, mais dans le contexte actuel de l'Algérie la formation professionnelle très ciblée par des organismes de formation privés à des entreprises implantées en Algérie, pour des besoins professionnels bien précis, apparaît comme un créneau plus prometteur que la mise en place de projets en partenariat avec l'Administration publique algérienne. Les types d'intervention pourraient, selon le modèle de l'AFP, porter sur les aspects suivants : Analyser et conseiller : évaluer les systèmes de formation ; analyser les politiques et les stratégies locales dans le domaine de l'emploi et de la formation professionnelle ; conseiller les responsables nationaux des systèmes d'orientation et de formation professionnelle.	Il conviendrait de soutenir des organismes de formation professionnelle qui travaillent à l'export (comme l'Alpa) ou qui souhaitent travailler à l'export. Appuyer l'évolution des dispositifs de formation : mettre en œuvre une approche par compétences et une analyse des entreprises pour assurer la mise à niveau des dispositifs de formation ; apporter une assistance technique à la modernisation des systèmes de formation ; élaborer ou développer les systèmes de formation en alternance et par apprentissage ; définir des systèmes d'évaluation et de certification de la formation ; organiser des dispositifs de validation des compétences acquises ; mettre en place des programmes de formation en direction de publics spécifiques : jeunes, femmes, militaires, migrants/migrantes, personnes en situation de handicap. Accompagner la mutation des secteurs d'activité : proposer des formations sectorielles qualifiantes dans les secteurs en tension et en développement ; accompagner la reconversion de bassins d'emploi.
4.3 Vente de formations initiales ou continues à caractère professionnel et d'ingénierie de formation sans équipement associé				

Critères	Illustration	Constats	Conclusions	Recommandations
Pertinence	Liban	<p>Le Liban offre un autre bon exemple de formation professionnelle réussie et positionnée au niveau des prescripteurs.</p> <p>L'École supérieure des affaires qui est développée en liaison avec la CCIP et ses écoles (HEC, Sup de Co Paris).</p>	<p>L'École supérieure des affaires qui est développée en liaison avec la CCIP et ses écoles (HEC, Sup de Co Paris) offre un bon exemple de formation professionnelle réussie et positionnée au niveau des prescripteurs.</p>	<p>Situer le projet dans les besoins du pays de développement de filières et projets structurants, vérifier l'existence et les raisons de la demande du pays en liaison avec la ME.</p> <p>Situer le projet par rapport à l'ensemble du champ de la coopération française, y compris celle organisée par le SCAC, et des autres bailleurs, et non seulement par rapport à des opportunités de commande aux entreprises françaises.</p> <p>Situer le projet dans la politique et l'organisation de la formation professionnelle (notamment sur les secteurs concernés) dans le pays.</p>
Cohérence et complémentarité	Algérie et Tunisie	<p>Les projets de la grappe localisés en Algérie et en Tunisie étaient essentiellement orientés sur la fourniture d'équipement.</p> <p>Ils auraient eu une tout autre portée si, en plus de vouloir exporter des équipements français, ces projets avaient eu dès le départ une composante importante de vente d'ingénierie de formation spécialisée dans les secteurs visés, domaine dans lequel la France a un avantage comparatif certain.</p>	<p>Dans les différents secteurs couverts par la grappe de projets (en particulier l'aéronautique, les métiers de la mer, les arts et métiers) l'ingénierie de formation est un créneau à l'exportation pour la France, porteur et à haute valeur ajoutée.</p>	<p>Il conviendrait de soutenir l'ingénierie de formation, la participation à la formation professionnelle sectorielle. Les champs d'intervention sont multiples : analyser les besoins, y compris en matière d'exportation de ressources humaines (exemple IMFMM Tunisie) ; analyser leur stabilité et leur évolution, la concurrence, l'intégration dans le système de délivrance de diplômes et de certification ; penser à la définition et à l'exercice des tutelles dans le pays bénéficiaire, au statut des personnels formateurs.</p>

Annexe 3 - Grilles d'évaluation des résultats

Synthèse¹

Critères	Appréciation				Commentaires
Pertinence					
pertinence des objectifs					
qualité de l'instruction du projet et étude de faisabilité					
critères éligibilités RPE-FASEP					
Efficacité					
exécution technique					
exécution financière					
suivi du projet par l'administration française					
qualité du suivi et de la maintenance					
satisfaction du bénéficiaire					
Efficience					
performance technique					
performance financière					
respect du calendrier					
Cohérence					
interne avec autres instruments de l'aide française					
Durabilité					
durabilité financière					
appropriation et maîtrise des techniques utilisés					
assistance technique et service après-vente					
transfert de technologies et savoir faire français					
Impact					
impacts économiques pour le pays bénéficiaire					
impacts techniques pour le pays bénéficiaire					
impacts institutionnels pour le pays bénéficiaire					
impacts sociaux et environnementaux					
valorisation de la technologie et du savoir faire français					
impact sur l'emploi en France					
effet de levier pour les entreprises françaises					

Pertinence, Efficacité, Efficience, Cohérence

	Très satisfaisante
	Satisfaisante
	Peu satisfaisante
	Insatisfaisante

Durabilité

	Très probable
	Probable
	Peu probable
	Improbable

Impact

	Très élevé
	Plutôt élevé
	Plutôt faible
	Négligeable

¹ L'hétérogénéité des constats et conclusions pour chaque projet font que la grille synthétique a une portée limitée.

Annexe 3.1 « Algérie : école de l'aviation civile » et « Afrique du Sud : école de pilotes »

Critères	Appréciation				Commentaires
Pertinence					
pertinence des objectifs					
qualité de l'instruction du projet et étude de faisabilité					
critères éligibilités RPE-FASEP					
Efficacité					
exécution technique					
exécution financière					
suivi du projet par l'administration française					
qualité du suivi et de la maintenance					
satisfaction du bénéficiaire					
Efficience					
performance technique					
performance financière					
respect du calendrier					
Cohérence					
interne avec autres instruments de l'aide française					
Durabilité					
durabilité financière					Sans objet
appropriation et maîtrise des techniques utilisées					Sans objet
assistance technique et service après-vente					Sans objet
transfert de technologies et savoir faire français					Sans objet
Impact					
impacts économiques pour le pays bénéficiaire					L'étude a préconisé un projet qui n'a pas abouti
impacts techniques pour le pays bénéficiaire					
impacts institutionnels pour le pays bénéficiaire					L'étude a préconisé un projet qui n'a pas abouti
impacts sociaux et environnementaux					L'étude a préconisé un projet qui n'a pas abouti
valorisation de la technologie et du savoir faire français					
impact sur l'emploi en France					Uniquement pour le bureau d'étude
effet de levier pour les entreprises françaises					L'étude a préconisé un projet qui n'a pas abouti

Annexe 3.2 « Afrique du Sud : école de pilotes »

Critères	Appréciation				Commentaires
Pertinence					
pertinence des objectifs					Du fait de nombreuses écoles de pilotes en Afrique du Sud
qualité de l'instruction du projet et étude de faisabilité					
critères éligibilités RPE-FASEP					
Efficacité					
exécution technique					
exécution financière					
suivi du projet par l'administration française					
qualité du suivi et de la maintenance					
satisfaction du bénéficiaire					Car le projet n'a pas abouti
Efficience					
performance technique					
performance financière					
respect du calendrier					
Cohérence					
interne avec autres instruments de l'aide française					
Durabilité					
durabilité financière					Sans objet
appropriation et maîtrise des techniques utilisées					Sans objet
assistance technique et service après-vente					Sans objet
transfert de technologies et savoir faire français					Sans objet
Impact					
impacts économiques pour le pays bénéficiaire					L'étude a préconisé un projet qui n'a pas abouti
impacts techniques pour le pays bénéficiaire					
impacts institutionnels pour le pays bénéficiaire					L'étude a préconisé un projet qui n'a pas abouti
impacts sociaux et environnementaux					L'étude a préconisé un projet qui n'a pas abouti
valorisation de la technologie et du savoir faire français					
impact sur l'emploi en France					Uniquement pour le bureau d'étude
effet de levier pour les entreprises françaises					L'étude a préconisé un projet qui n'a pas abouti

Annexe 3.3 « Liban : formation et simulation radar »

Critères	Appréciation				Commentaires
Pertinence					
pertinence des objectifs					
qualité de l'instruction du projet et étude de faisabilité					
critères éligibilités RPE-FASEP					
Efficacité					
exécution technique					
exécution financière					
suivi du projet par l'administration française					
qualité du suivi et de la maintenance					
satisfaction du bénéficiaire					
Efficience					
performance technique					
performance financière					
respect du calendrier					
Cohérence					
interne avec autres instruments de l'aide française					
Durabilité					
durabilité financière					
appropriation et maîtrise des techniques utilisées					
assistance technique et service après-vente					Aucun SAV fourni
transfert de technologies et savoir faire français					
Impact					
impacts économiques pour le pays bénéficiaire					
impacts techniques pour le pays bénéficiaire					
impacts institutionnels pour le pays bénéficiaire					
impacts sociaux et environnementaux					Pas pris en compte
valorisation de la technologie et du savoir faire français					
impact sur l'emploi en France					Uniquement pour le prestataire
effet de levier pour les entreprises françaises					

Annexe 3.4 « Tunisie : Insat »

Critères	Appréciation				Commentaires
Pertinence					
pertinence des objectifs					
qualité de l'instruction du projet et étude de faisabilité					
critères éligibilités RPE-FASEP					
Efficacité					
exécution technique					
exécution financière					
suivi du projet par l'administration française					
qualité du suivi et de la maintenance					
satisfaction du bénéficiaire					
Efficience					
performance technique					
performance financière					
respect du calendrier					Délais de livraison des petits équipements
Cohérence					
interne avec autres instruments de l'aide française					
Durabilité					
durabilité financière					
appropriation et maîtrise des techniques utilisées					
assistance technique et service après-vente					
transfert de technologies et savoir faire français					
Impact					
impacts économiques pour le pays bénéficiaire					
impacts techniques pour le pays bénéficiaire					
impacts institutionnels pour le pays bénéficiaire					
impacts sociaux et environnementaux					
valorisation de la technologie et du savoir faire français					
impact sur l'emploi en France					Uniquement pour le prestataire
effet de levier pour les entreprises françaises					

Annexe 3.5 « Tunisie : Institut méditerranéen de formation aux métiers maritimes : IMFMM »

Critères	Appréciation				Commentaires
Pertinence					
pertinence des objectifs					
qualité de l'instruction du projet et étude de faisabilité					
critères éligibilités RPE-FASEP					
Efficacité					
exécution technique					
exécution financière					
suivi du projet par l'administration française					
qualité du suivi et de la maintenance					
satisfaction du bénéficiaire					
Efficience					
performance technique					
performance financière					
respect du calendrier					
Cohérence					
interne avec autres instruments de l'aide française					
Durabilité					
durabilité financière					
appropriation et maîtrise des techniques utilisées					
assistance technique et service après-vente					
transfert de technologies et savoir faire français					
Impact					
impacts économiques pour le pays bénéficiaire					
impacts techniques pour le pays bénéficiaire					
impacts institutionnels pour le pays bénéficiaire					
impacts sociaux et environnementaux					
valorisation de la technologie et du savoir faire français					
impact sur l'emploi en France					
effet de levier pour les entreprises françaises					

Annexe 3.6 « Liban : formation aux métiers de l'eau »

Critères	Appréciation				Commentaires
Pertinence					
pertinence des objectifs					
qualité de l'instruction du projet et étude de faisabilité					
critères éligibilités RPE-FASEP					
Efficacité					
exécution technique					
exécution financière					
suivi du projet par l'administration française					
qualité du suivi et de la maintenance					
satisfaction du bénéficiaire					
Efficience					
performance technique					
performance financière					
respect du calendrier					
Cohérence					
interne avec autres instruments de l'aide française					
Durabilité					
durabilité financière					
appropriation et maîtrise des techniques utilisés					
assistance technique et service après-vente					
transfert de technologies et savoir faire français					
Impact					
impacts économiques pour le pays bénéficiaire					
impacts techniques pour le pays bénéficiaire					
impacts institutionnels pour le pays bénéficiaire					
impacts sociaux et environnementaux					Pas pris en compte
valorisation de la technologie et du savoir faire français					
impact sur l'emploi en France					Uniquement pour le prestataire
effet de levier pour les entreprises françaises					

Annexe 3.7 « Liban : création d'un centre météo »

Critères	Appréciation				Commentaires
Pertinence					
pertinence des objectifs					
qualité de l'instruction du projet et étude de faisabilité					
critères éligibilités RPE-FASEP					
Efficacité					
exécution technique					
exécution financière					
suivi du projet par l'administration française					
qualité du suivi et de la maintenance					
satisfaction du bénéficiaire					
Efficience					
performance technique					
performance financière					
respect du calendrier					
Cohérence					
interne avec autres instruments de l'aide française					
Durabilité					
durabilité financière					
appropriation et maîtrise des techniques utilisées					
assistance technique et service après-vente					
transfert de technologies et savoir faire français					
Impact					
impacts économiques pour le pays bénéficiaire					
impacts techniques pour le pays bénéficiaire					
impacts institutionnels pour le pays bénéficiaire					
impacts sociaux et environnementaux					Pas pris en compte
valorisation de la technologie et du savoir faire français					
impact sur l'emploi en France					Uniquement pour le prestataire
effet de levier pour les entreprises françaises					

Pilotage de l'évaluation

1. Composition du comité de pilotage
2. Termes de référence

1. Composition du comité de pilotage

André Gauron, Cour des comptes, Conseiller maître, président du comité de pilotage

Raphaël Bello, sous-direction Financement international des entreprises, direction générale du Trésor, ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi

Thomas Courbe, sous-direction Relations économiques bilatérales, direction générale du Trésor, ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi

Anne-Sophie Dessillons, bureau Aide-projet, direction générale du Trésor, ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi

Hervé Dubreuil, bureau de l'évaluation, Agence française de développement

Jean-Antoine Faby, Centre national de formation aux métiers de l'eau (CNFME)

Yves Ficatier, bureau de l'évaluation, Agence française de développement,

Thomas Gosset, bureau Aide-projet, direction générale du Trésor, ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi

Bernard Lemperiere, Natixis

Jean-Emmanuel Maury, bureau Méditerranée et Afrique australe, direction générale du Trésor, ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi

Philippe Michaud, direction des activités institutionnelles, Natixis

Jean-David Naudet, bureau de l'évaluation, Agence française de développement

Christiane Zepter, bureau d'évaluation, direction générale de la mondialisation, ministère des Affaires étrangères et européennes

Frédéric Bobay, unité d'évaluation des activités de développement, direction générale du Trésor, ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi

Benoît Chervalier, unité d'évaluation des activités de développement, direction générale du Trésor, ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi

2. Termes de référence

2.1 Éléments de contexte

2.1.1 Description du Fasep

Le Fonds d'études et d'aide au secteur privé (Fasep) est un instrument financier d'aide au développement géré par la direction générale du Trésor au ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi (MINEIE). Il finance des études (sectorielles, thématiques ou de faisabilité) réalisées dans une logique de prestation de services, en amont de projets d'investissement, d'assistance technique ou de coopération institutionnelle à finalité économique ou financière dans les pays en développement ou en transition. Le Fasep vise également la valorisation du savoir-faire français en vue de favoriser les entreprises françaises lors des appels d'offres qui découlent des études.

Le Fasep intervient sur une zone géographique comprenant une soixantaine de pays en développement et en transition éligibles : principalement les pays émergents d'Asie, d'Amérique latine et du Moyen-Orient, l'Afrique du Sud, les pays du Maghreb et l'Égypte, la Russie, les pays d'Asie centrale et les Balkans.

Comptabilisé dans l'APD selon la nomenclature du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, le Fasep est un don de la catégorie aide-projet. Les crédits affectés au Fasep sont imputés au programme budgétaire 110 « aide économique et financière au développement » piloté par la direction générale du Trésor.

Les décisions de financement des projets sont adoptées dans le cadre d'un comité interministériel d'agrément présidé par la DG Trésor et comprenant les représentants des administrations concernées (ministère des Affaires étrangères et européennes, ministères techniques en fonction du secteur d'intervention, etc.) et de l'AFD. Les financements Fasep sont combinés régulièrement avec des financements de bailleurs bilatéraux et multilatéraux.

2.1.2 Description de la RPE

La Réserve pays émergents (RPE) est l'autre instrument d'aide-projet du ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, géré par la direction générale du Trésor.

Instrument de prêt intergouvernemental avec garantie souveraine, la RPE permet de financer des projets répondant au double objectif de développement du pays bénéficiaire et d'appui aux entreprises françaises. La RPE résulte de la réforme des protocoles financiers intervenue en 1998 en vue de simplifier la procédure d'octroi et de gestions des prêts concessionnels gérés par le ministère et d'en améliorer l'efficacité.

Les conditions d'éligibilité pour les pays comme pour les projets (évaluation *a priori*) et de mise en œuvre de la RPE sont fixées par une instruction du ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi.

2.1.3 La formation professionnelle

Avec pour objectif le renforcement des capacités des pays bénéficiaires, cette évaluation s'inscrit dans les orientations françaises de l'aide publique au développement (APD) : la France adhère en effet aux engagements internationaux relatifs à la réalisation des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD). Dans ce cadre, la France a fixé comme l'une de ses cinq priorités sectorielles (conclusions du Cicid du 5 juin 2009) l'éducation et la formation professionnelle.

La grappe de projets identifiés cible plus particulièrement le secteur aéronautique (maintenance aéronefs, sûreté aéroportuaire, gestion aéroportuaire, ingénierie aéroportuaire, exploitation avions, contrôle exploitations des avions, gestion transport aérien, techniciens installations systèmes de l'aviation civile, cadres de l'aviation civile, pilotes) et des projets en zone méditerranéenne, notamment en lien avec les métiers de la mer (marine marchande, activité portuaire, pêches maritimes, secteur de la plaisance).

2.2 Champ de l'évaluation

La première grappe de projets touche à la formation professionnelle dans le secteur exclusif de l'aéronautique et porte sur quatre projets RPE et Fasep (Algérie, Afrique du Sud, Turquie, Liban) pour un montant total d'environ 16.5 M€.

Grappe de projets RPE-Fasep dans le secteur aéronautique

No dossier	Type instrument	Pays	Nom de la prestation	Montant	Date comité
554	Fasep	Algérie	Centre de formation aéronautique	430 K€	2003
577	Fasep	Afrique du Sud	Étude d'une école nationale de pilotes	570 K€	2004
	RPE	Turquie	Création d'une école d'aviation civile	14,6 M€	1990
	RPE	Liban	Formation et simulation radar	991 K€	1995

La deuxième grappe de projets RPE et Fasep touche à la formation professionnelle dans différents secteurs et centrés sur les pays de la Méditerranée (Tunisie, Liban) pour un montant total d'environ 21,5 M€.

Grappe géographique en zone méditerranéenne

No dossier	Type instrument	Pays	Nom de la prestation	Montant	Date comité
770	Fasep	Tunisie	Centre de formation aux métiers de la mer	148 K€	2008
	RPE	Tunisie	Centre d'excellence pour les NTIC	19,8 M€	1994
	RPE	Liban	Formation technique aux métiers de l'eau	457 K€	1995
	RPE	Liban	Création d'un centre météo	1,2 M€	1995

L'évaluation devra s'attacher à mettre en évidence la relation entre la création de centres de formation et le développement des activités industrielles notamment aéronautiques et maritimes. En ce sens, une analyse rapide du développement du secteur d'activité et des besoins de formation justifiant la création d'une école devra être menée.

Enfin, ces évaluations s'inscrivent dans le cadre d'une réflexion visant à mettre en place une politique publique de soutien au développement de projets de formation professionnelle, considérée comme un vecteur important d'enrichissement de nos relations bilatérales avec nos pays partenaires, via un dispositif pérenne de financement associant éventuellement le secteur privé et les pays bénéficiaires.

2.3 Approche et méthode

L'étude devra porter un jugement argumenté sur les interventions d'un échantillon de projets financés selon les six critères de l'évaluation (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impacts et viabilité) et examiner spécifiquement les questions évaluatives.

L'étude sera réalisée sur la base :

- de la documentation recueillie et d'entretiens avec les différents intervenants concernés à Paris, essentiellement dans les ministères concernés (ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, Agence française de développement, ministères techniques concernés en fonction des projets). Une liste de personnes ressources sera adressée aux évaluateurs en temps utiles ;
- du recueil et du traitement de données administratives, économiques et financières en lien avec les missions économiques concernées ;
- d'une mission dans les pays concernés par les projets. Ils donneront lieu à interview, recueil et analyse d'information, observation directe des actions concernées.

2.4 Objectifs de l'évaluation et questions évaluatives

La demande faite aux évaluateurs est d'exprimer une opinion indépendante et motivée sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience de deux grappes de projets.

Ces évaluations ont pour but de mesurer l'impact des projets, en premier lieu, sur le développement du pays bénéficiaire (effet support), en deuxième lieu, sur la promotion du savoir-faire des entreprises françaises et de la technologie française (effet vitrine et effet levier) et en troisième lieu, le cas échéant, sur l'emploi en France. Les évaluateurs devront donc identifier quels gains respectifs les deux parties en ont retirés et identifier les perspectives ouvertes par ces projets.

Les modalités de financement des écoles devront être précisées: État, entreprises, ménages et l'évaluation devra se demander si des liens ont été tissés entre le centre créé localement et une institution française similaire, et si de tels liens sont de nature à créer un effet de retour pour les entreprises françaises du secteur d'activité.

Les évaluateurs devront donc répertorier les différents types de formations financées et identifier le cas échéant un (des) type(s) de formation permettant de combiner un effet de support efficace et un effet de levier optimal en fonction du secteur d'activités concerné, du niveau des personnes formées (techniciens, ingénieurs, cadres dirigeants, etc.). Ils devront émettre des recommandations sur le montage et le financement de ces projets de formation.

De façon plus détaillée, l'étude a pour objet :

- **de porter un jugement sur la pertinence et la cohérence, l'efficacité des projets RPE-Fasep en matière de formation professionnelle dans les secteurs concernés. La pertinence doit être appréciée au regard des objectifs de la RPE-Fasep : développer l'expertise française et contribuer au développement de pays cibles. Elle doit être mesurée au regard des objectifs stratégiques et sectoriels poursuivis par la France ;**
- **de mesurer la pertinence des projets RPE-Fasep dans le secteur aéronautique.** Quels sont les objectifs globaux des RPE-Fasep dans le domaine de la formation professionnelle et spécifiquement dans le secteur aéronautique ? Quel est l'intérêt de l'intervention des RPE et du Fasep dans ce secteur pour les pays bénéficiaires ? Dans quelle mesure sont pris en compte les objectifs et les attentes des pays bénéficiaires notamment sous l'angle du renforcement des capacités et de l'appropriation ?
- **de mesurer la cohérence interne et externe des projets du Fasep :** quelle est la cohérence des projets RPE-Fasep évalués ? Quelle est la complémentarité avec les autres secteurs d'intervention et avec les autres instruments de l'aide bilatérale française ? Quelle est l'articulation de nos interventions dans ce secteur avec les interventions des organismes multilatéraux d'aide au développement auxquels contribue la France ?
- **de mesurer l'impact de l'effet de levier des projets RPE-Fasep dans le secteur de la formation professionnelle et notamment pour les entreprises françaises :** existe-t-il un effet de levier pour les entreprises françaises et l'emploi en France ? Comment peut-il être défini et mesuré ? Le consultant devra mener une analyse approfondie de l'ensemble des projets pour en dégager -le cas échéant- des caractéristiques principales plus général.
- **de proposer des pistes de réflexion sur les perspectives d'évolution des interventions du RPE-Fasep dans le domaine de la formation professionnelle :** la France doit-elle poursuivre ses interventions dans le domaine de la formation professionnelle dans les pays considérés ? Quelles sont les sources de progrès possibles pour le Fasep et les RPE ?

2.5 Produits attendus

Une **note de démarrage** sera présentée au comité de pilotage en juin 2010. Cette note inclura la reconstitution du cadre logique de l'action évaluée. Un **rapport provisoire** sera établi au plus tard fin juillet 2010. Le **rapport définitif** devra être remis dans un délai de six semaines à l'unité d'évaluation des activités de développement (UEAD) de la direction générale du Trésor, ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi (MINEIE). Le rapport est la propriété du ministère qui seul décide de sa publication.

La mission de terrain, prévue en juin 2010, fera l'objet d'un compte-rendu détaillé à caractère informatif qui sera transmis à l'ensemble des membres du comité de pilotage via l'unité d'évaluation.

Les consultants prendront des photos des écoles ou sites visités qu'ils remettront à l'unité d'évaluation de la DG Trésor pour utilisation dans le cadre de la publication de la synthèse du rapport.

Une note de synthèse d'environ 15-20 pages rappellera les objectifs de l'étude et reprendra les principales conclusions et recommandations de ce rapport. Elle comprendra également une note d'une page synthétisant la mesure des résultats par critère d'évaluation (cf annexe 1) par projet et pour l'ensemble des projets évalués. La note de synthèse devra pouvoir être lue indépendamment du reste du rapport. Un **atelier de restitution** des résultats de l'évaluation à Paris sera organisé.

2.6 Calendrier

La prestation débutera après signature du contrat entre le consultant et le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi (MINEIE). La date de démarrage de l'étude est prévue pour début mai 2010.

Elle comprendra au moins cinq réunions du comité de pilotage à Paris, une mission circulaire dans les différents pays considérés (d'une durée totale d'environ quatorze jours ouvrés) et une réunion de restitution des résultats et des recommandations de l'évaluation à Paris en octobre 2010.

	Avril 2010	Mai 2010	Juin 2010	Juillet 2010	Août 2010	Septembre 2010	Octobre 2010
Appel d'offre + Envoi TDR							
Réception des propositions + 21 jours							
Choix consultant							
Signature contrat (+ 10j)							
Démarrage de l'étude							
Remise note de structuration							
Mission sur place							
Remise rapport provisoire							
Remise rapport définitif							
Restitution							

2.7 Comité de pilotage, évaluateurs

2.7.1 Comité de pilotage

Le comité de pilotage définit et valide les termes de référence (TDR) de l'étude, procède au choix du cabinet, assure le suivi et veille à la qualité de son travail ; il valide les différentes étapes. Le secrétariat du comité de pilotage est assuré par l'unité d'évaluation des activités de développement de la direction générale du Trésor. Le comité de pilotage est composé de représentants des administrations concernées et de personnalités extérieures qualifiées.

2.7.2 Consultants

Conformément au principe d'impartialité, l'évaluation est réalisée par des consultants n'ayant pas eu à travailler sur les projets évalués. Les consultants indiqueront la Charte déontologique à laquelle ils adhèrent. Conformément aux normes du Cad pour une évaluation de qualité, les travaux des consultants seront appréciés par le comité de pilotage selon la grille figurant en annexe 2.

ANNEXE 1 - Grille d'évaluation des résultats

Critères	Appréciation				Commentaires
	Très satisfaisante	Satisfaisante	Peu satisfaisante	Insatisfaisante	
Pertinence					
pertinence des objectifs					
qualité de l'instruction du projet et étude de faisabilité					
critères éligibilités RPE-Fasep					
Efficacité					
exécution technique					
exécution financière					
suivi du projet par l'administration française					
qualité du suivi et de la maintenance					
satisfaction du bénéficiaire					
Efficiene					
performance technique					
performance financière					
respect du calendrier					
Cohérence					
interne avec autres instruments de l'aide française					
Durabilité					
durabilité financière					
appropriation et maîtrise des techniques utilisées					
assistance technique et service après-vente					
transfert de technologies et savoir-faire français					
Impact					
impacts économiques pour le pays bénéficiaire					
impacts techniques pour le pays bénéficiaire					
impacts institutionnels pour le pays bénéficiaire					
impacts sociaux et environnementaux					
valorisation de la technologie et du savoir-faire français					
impact sur l'emploi en France					
effet de levier pour les entreprises françaises					

Pertinence, Efficacité, Efficiene, Cohérence

	Très satisfaisante
	Satisfaisante
	Peu satisfaisante
	Insatisfaisante

Durabilité

	Très probable
	Probable
	Peu probable
	Improbable

Impact

	Très élevé
	Plutôt élevé
	Plutôt faible
	Négligeable

ANNEXE 2 - Grille d'appréciation des travaux des consultants

1. Justification, buts et objectifs de l'évaluation	++	+	=	-	--
--	----	---	---	---	----

Le rapport indique pourquoi et pour qui l'évaluation est entreprise, et pourquoi à ce moment-là. Le but de l'évaluation est conforme à l'apprentissage et à la redevabilité, et les objectifs définissent ce que l'évaluation se propose d'atteindre.

2. Le champ de l'évaluation	++	+	=	-	--
------------------------------------	----	---	---	---	----

Le domaine d'étude est clairement déterminé (problèmes abordés, financements, durée, types d'intervention, couverture géographique, groupes cibles...). Le rapport d'évaluation analyse la logique d'intervention et établit les constats à différents niveaux (intrants, activités, résultats et impacts). Les critères du CAD sont appliqués. Les critères non utilisés sont explicités ainsi que d'autres critères éventuellement introduits. Les questions évaluatives sont clairement renseignées.

3. Contexte	++	+	=	-	--
--------------------	----	---	---	---	----

La politique du donateur et celle du partenaire sont exposées, ainsi que leurs objectifs et stratégies respectives. Les éléments du contexte sur le plan institutionnel et socio-politique sont présentés, ainsi que les modalités d'intervention.

4. Méthodologie	++	+	=	-	--
------------------------	----	---	---	---	----

Le rapport décrit les méthodes d'évaluation appliquées, le processus adopté, en démontrant leur validité et leur crédibilité. Les choix sont justifiés et les limites ou défauts éventuels sont explicités. Les différentes parties prenantes sont impliquées dans l'évaluation. Le rapport indique les modalités de choix des protagonistes et de leur participation. Les critères de sélection d'un échantillon sont présentés et justifiés.

5. Sources d'information	++	+	=	-	--
---------------------------------	----	---	---	---	----

Le rapport expose dans le détail les sources d'information utilisées et assure leur validité par un croisement des données et l'application de méthodes variées. Les personnes interviewées et les documents consultés sont cités dans le rapport, en respectant les aspects de confidentialité.

6. Indépendance	++	+	=	-	--
------------------------	----	---	---	---	----

Le rapport confirme l'indépendance des évaluateurs en mentionnant ouvertement les éventuels conflits d'intérêts. L'équipe d'évaluateurs, établie de manière équilibrée (genre et consultants locaux), et disposant d'experts de qualifications diverses, confirme qu'elle a pu travailler librement et sans interférences, en ayant eu accès à toutes les informations pertinentes et disponibles.

7. Éthique	++	+	=	-	--
-------------------	----	---	---	---	----

L'évaluation assure une démarche attentive au bien être des participants, menée de manière intègre, respectueuse de l'anonymat et de la confidentialité. Les membres de l'équipe ont été en mesure de se dissocier de certains jugements ou recommandations. Les désaccords sont présentés.

8. Garantie de la qualité	++	+	=	-	--
----------------------------------	----	---	---	---	----

Les diverses parties prenantes ont eu l'occasion de se prononcer et de commenter les constats, jugements et recommandations. Le contrôle qualité est effectué tout au long de la démarche d'évaluation.

9. Pertinence des résultats de l'évaluation	++	+	=	-	--
--	----	---	---	---	----

Les constatations et les enseignements tirés sont pertinents au regard des objectifs de l'évaluation. Tout décalage étant expliqué. L'évaluation est conduite dans les limites de temps et de budget prévus au départ.

10. Exhaustivité	++	+	=	-	--
-------------------------	----	---	---	---	----

Le rapport d'évaluation traite de toutes les questions posées. Il comporte une synthèse. Les conclusions, recommandations et enseignements tirés sont exposés de manière logique, clairement et sont étayés par des constatations et des analyses, présentées de manière logique.

TRÉSOR
DIRECTION GÉNÉRALE

Unité d'Évaluation des Activités de Développement

Télédoc 552 - 139, rue de Bercy
75572 Paris Cédex 12

www.tresor.economie.gouv.fr/evaluation-des-activites-de-developpement

Décembre 2014