



Agence canadienne de  
développement international

Canadian International  
Development Agency

# Évaluation du Programme canadien des bourses de la Francophonie (PCBF), 1987-2005 Une réorientation s'impose

Direction de l'évaluation  
Direction générale de la gestion du rendement  
et des connaissances

Décembre 2005

Agence canadienne de développement international  
200, promenade du Portage  
Gatineau (Québec)  
K1A 0G4  
Tél. : (819) 997-5006  
Sans frais : 1-800-230-6349  
Télécopieur : (819) 953-6088  
(Pour les malentendants et les personnes atteintes  
de troubles de la parole (ATS) seulement: (819) 953-5023  
Sans frais pour les malentendants et les personnes atteintes  
de troubles de la parole (ATS) seulement : 1-800-331-5018)  
Courriel : [info@acdi-cida.gc.ca](mailto:info@acdi-cida.gc.ca)

**Canada**

# Remerciements

---

Ce rapport d'évaluation du Programme canadien des bourses de la Francophonie (PCBF) a été préparé par la Direction de l'évaluation, Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances, à la requête de l'Agence canadienne de développement international (ACDI); il repose sur une synthèse de rapports détaillés de deux phases d'évaluation, par CAC International et Econotec Consultants, sous la Direction de Ignace Rusenga Mihigo B, gestionnaire en évaluation.

La première phase de cette évaluation, conduite par la firme Econotec Consultants (Simon la Traverse – chef d'équipe, Richard Dion, Louise Lapointe, Isabelle Johnson), a servi à dresser le profil du programme sur les ressources, les processus et les indicateurs opérationnels, préparer l'analyse préliminaire sur les enjeux stratégiques d'un point de vue de la revue documentaire et de l'étalonnage.

La deuxième phase conduite par CAC International (Harley Johnson– chef d'équipe, Guy Raynald, Sabrina Dimarco, Ika Lavagnon), a mis l'emphase sur l'analyse d'impact du PCBF et a examiné en profondeur sa mise en œuvre pour compléter l'analyse et présenter des conclusions sur l'efficacité, l'efficience, la complémentarité interne et externe, la localisation institutionnelle du Programme.

Nous tenons à remercier les consultants qui ont participé à ces deux études, particulièrement M. Harley Johnson pour ses efforts, sa diligence et son efficacité dans la préparation du rapport détaillé intégrant les deux phases.

Nous tenons également à souligner l'aide appréciable apportée par plusieurs autres personnes au cours du processus d'évaluation, à savoir : Lilian Chatterjee, DG Services à l'agence et relations avec les Canadiens ainsi que toute son équipe : Patricia Zakaib, Directrice Action Jeunesse, Suzanne Ethier et Alou Dicko, agents de Programme Action Jeunesse, et tout particulièrement Jean-Guy Latulippe, agent de suivi. Il convient de souligner l'apport des gestionnaires et cadres supérieurs de l'ACDI, du MAECI et des agences d'exécution. La connaissance du programme pour les uns, la compréhension des enjeux et la disponibilité à partager les opinions et points de vue pour les autres, ont été grandement appréciés.

Nos remerciements s'adressent aussi aux PTF qui ont participé à l'étude d'étalonnage, particulièrement nos collègues de l'USAID, M. Gary W. Bitner, directeur de l'enseignement supérieur et développement de ressources humaines et son équipe ainsi que M. Abdul-Monem Al-Mashat, administrateur des bourses de l'Institut de la Banque Mondiale, pour avoir partagé avec nous les résultats de leurs propres études et discuté les perspectives d'avenir de leurs programmes respectifs.

Enfin, nous souhaitons que MM. Georges Malamoud, Jean Dominique Assié et Hervé Teisseire, respectivement directeur de la Prospective et de la Programmation, administrateur des programmes de soutien à l'AUF et responsable de la formation technique et professionnelle à l'AIF trouvent ici l'expression de notre reconnaissance pour leur participation aux entrevues stratégiques au siège et la facilitation de rencontres avec leurs représentants et d'autres intervenants dans les pays visités par la mission d'évaluation. En prenant le temps de partager leurs opinions, pratiques et leçons apprises, ils ont apporté une contribution inestimable au processus d'évaluation.

Goberdhan Singh  
Directeur, Direction de l'évaluation  
Direction générale de l'examen du rendement

# Table de matières

---

<b>Remerciements</b> .....	<b>i</b>
<b>Table de matières</b> .....	<b>ii</b>
<b>Liste des acronymes et abréviations</b> .....	<b>iii</b>
<b>1 Historique du PCBF</b> .....	<b>1</b>
Introduction .....	1
Contexte de l'évaluation .....	1
<b>2 Objectifs, approche et méthodologie</b> .....	<b>2</b>
Objectifs de l'évaluation .....	2
Approche et méthodologie .....	2
Limites de l'évaluation .....	3
Contenu et structure du rapport .....	3
<b>3 Profil du PCBF</b> .....	<b>4</b>
Contexte du PCBF .....	4
Portrait du Programme .....	6
Gestion et processus du Programme .....	6
Bénéficiaires .....	6
Objectifs et priorités du PCBF .....	7
Chaîne des résultats .....	8
<b>4 Constatations</b> .....	<b>9</b>
Pertinence .....	9
Complémentarité et localisation institutionnelle .....	12
Efficacité dans la réalisation des extraits (objectifs opérationnels) .....	14
Résultats au niveau des effets et des impacts .....	18
Efficience .....	21
Étalonnage .....	23
Leçons apprises .....	24
<b>5 Conclusions générales</b> .....	<b>25</b>
<b>6 Orientations futures</b> .....	<b>29</b>
<b>7 Recommandations</b> .....	<b>31</b>
<b>Annexe A : Réponse de la gestion</b> .....	<b>34</b>
<b>Annexe B : Mobilité des étudiants universitaires des pays bénéficiaires du PCBF, 2004</b> .....	<b>39</b>
<b>Annexe C : Répartition des boursiers par établissement et par niveau</b> .....	<b>40</b>
<b>Annexe D : Taux de réussite par pays</b> .....	<b>41</b>
<b>Annexe E : Exercice d'étalonnage</b> .....	<b>42</b>
<b>Annexe F : Processus de gestion du PCBF</b> .....	<b>46</b>
<b>Annexe G : Pôles de complémentarité potentielle pour le PCBF</b> .....	<b>47</b>
<b>Annexe H : Approches évaluatives considérées pour l'estimation du taux de retour</b> .....	<b>43</b>

## Liste des acronymes et abréviations

---

ACCC	Association des collèges communautaires du Canada
ACDI	Agence canadienne de développement international
ACE	Agence canadienne d'exécution
AIF	Agence intergouvernementale de la Francophonie
APD	Aide publique au développement
AUCC	Association des universités et collèges du Canada
AUF	Agence universitaire de la Francophonie
BCEI	Bureau canadien de l'éducation internationale
CAMES	Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur
CIC	Citoyenneté et Immigration Canada
CRDI	Centre de recherche pour le développement international
CRESA	Centre de recherche et d'enseignement spécialisé en agriculture
DÉS	Diplôme d'études supérieures
DÉSS	Diplôme d'études supérieures spécialisées
DGPC	Direction générale du Partenariat canadien (ACDI)
ICC	Immigration et Communautés culturelles (Québec)
ISSP	Institut supérieur des sciences de la population
MAECI	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
OIF	Organisation internationale de la Francophonie
OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
PCBF	Programme canadien de bourses de la Francophonie
PPCC	Programme de partenariat des collèges canadiens
PPUCD	Programme de partenariats universitaires en coopération et développement
PUC	Programme des universités et collèges
PTF	Partenaires techniques et financiers
UEMOA	Union économique et monétaire de l'Afrique de l'Ouest
UQAM	Université du Québec à Montréal

# 1 Historique du PCBF

## Introduction

Le Programme canadien de bourses de la Francophonie (PCBF) a été annoncé par le premier ministre du Canada lors du premier Sommet de la Francophonie tenu à Paris en 1986 et a vu le jour au Sommet de la Francophonie de Québec en 1987. Suite à cette première annonce, le PCBF a fait l'objet d'engagements subséquents de la part du gouvernement du Canada dont l'annonce de son renouvellement lors du 4<sup>ième</sup> Sommet à Paris en novembre 1991 et la confirmation de sa poursuite au Sommet de Cotonou en décembre 1995. En 1999, lors du Sommet de Moncton, – engagement de l'ACDI à poursuivre sa contribution dans une nouvelle phase du PCBF qui a commencé en décembre 2000. Plus récemment, le premier ministre du Canada, M. Paul Martin, réitérait lors du 10<sup>e</sup> Sommet de la Francophonie à Ouagadougou, l'engagement du Canada à participer aux efforts de l'Organisation internationale de la Francophonie en vue d' « appuyer l'éducation, la formation et l'enseignement supérieur ».

Le PCBF est un programme de bourses d'excellence à l'intention des étudiants de trente-sept (37) pays membres de la Francophonie admissibles à l'Aide publique canadienne au développement (APD).

L'Agence canadienne de développement international (ACDI) gère le PCBF depuis ses débuts. Selon l'agent de l'ACDI, chargé en 1987 de concevoir et mettre en œuvre la « vocation *développementale* » du PCBF en réponse à cette « création politique », dans sa version originale, deux principes ont guidé son orientation stratégique : la *complémentarité* et la *concentration* dans un nombre limité des domaines prioritaires. Aussi, l'ensemble des conditions, des pratiques et des règlements gouvernant la mise en œuvre du PCBF visaient à créer un cadre qui assurerait :

- la complémentarité avec la programmation de l'ACDI dans le pays bénéficiaire par une attention particulière portée aux domaines d'études et aux projets de recherche des candidats par la mission de l'ACDI sur le terrain;
- la complémentarité avec les priorités du pays. Le PCBF souhaitait que la formation des individus trouve sa rationalité dans les besoins des organisations clés des secteurs prioritaires pour le développement du pays partenaire;
- la complémentarité avec les efforts des pays partenaires à développer leurs capacités d'enseignement supérieur par l'octroi de bourses afin de poursuivre des études pointues au niveau de la maîtrise et du doctorat exclusivement.
- la concentration au niveau des domaines prioritaires en accordant un bon nombre de bourses dans un nombre limité des domaines, on visait à créer, lorsque faisable et approprié, une masse critique de personnes capables de faire avancer le développement de secteurs clés.

## Contexte de l'évaluation

Dans la perspective du renouvellement du financement du PCBF et en conformité avec la politique du Conseil du Trésor sur les paiements de Transferts, la Direction générale du partenariat canadien (DGPC) a demandé à la Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances (DGGRC) de diriger une évaluation indépendante du programme afin d'examiner rétrospectivement les résultats des investissements de l'ACDI durant ses quatre premières phases (1987 à 2004), et d'identifier les leçons à en tirer pour l'élaboration d'une éventuelle cinquième phase (2006-2011).

## 2 Objectifs, approche et méthodologie

### Objectifs de l'évaluation

L'évaluation du PCBF a été appelée à examiner les éléments suivants :

- la pertinence du PCBF par rapport aux priorités des pays partenaires, de l'ACDI, de la politique étrangère du Canada au sein des institutions de la Francophonie;
- la performance du programme au niveau de l'efficacité, l'efficience et les résultats pour les boursiers, les pays bénéficiaires et le Canada (effets et impacts) et leur durabilité;
- la complémentarité interne, externe et le niveau de coordination du PCBF par rapport au programme de la Francophonie, MAECI (Commonwealth), d'autres programmes de bourses au Canada et à l'étranger;
- les facteurs clés de succès à prendre en considération dans une éventuelle nouvelle phase du programme.

### Approche et méthodologie

Le cadre conceptuel de l'évaluation des résultats s'appuie sur « quatre niveaux d'évaluation » proposés par Kirkpatrick pour l'évaluation d'un programme de formation. Les quatre niveaux comprennent : la *réaction* (niveau de satisfaction de l'individu); les *apprentissages* (connaissances, habilités et attitudes acquises); *comportement* (la performance de l'individu dans le transfert des apprentissages) et les *résultats* (changements dans l'efficacité et l'efficience des organisations). Aux fins d'une évaluation du rendement de la formation dans une perspective de développement des capacités, un niveau additionnel doit être ajouté pour rendre compte des domaines d'impact aux niveaux du secteur, du pays, de la région, etc.<sup>1</sup>

L'évaluation a été conduite en deux phases :

- ♦ **Phase I – La phase I** a servi à documenter les indicateurs de résultats sur la livraison du programme, des ressources et des processus, ainsi qu'à élaborer les hypothèses à considérer dans la mesure d'impact. Elle s'est appuyée sur trois moyens de recherche :
  - la revue de la documentation existante;
  - les entrevues stratégiques auprès d'un échantillon de représentants des partenaires canadiens du programme et des gestionnaires du programme (anciens et nouveaux);
  - l'exercice d'étalonnage du programme par rapport aux programmes similaires au Canada et à l'étranger.

La phase I s'est soldée par la production d'un rapport préliminaire.

- ♦ **Phase II – La phase II** a mis l'emphase sur l'analyse d'impact du PCBF et sa mise en œuvre au niveau des pays partenaires du programme. Elle s'est appuyée sur les moyens de recherche ci-après :
  - un sondage électronique auprès des anciens boursiers à l'échelle de 37 pays éligibles et en cours au Canada, des institutions d'enseignement supérieur au Canada qui sont partenaires du programme;
  - des entrevues focalisées avec les boursiers et en personne avec leurs employeurs lors des visites dans un échantillon de neuf pays bénéficiaires;
  - des entrevues stratégiques avec les autorités gouvernementales dans les domaines pertinents, ainsi que des représentants du gouvernement du Canada (ACDI et Affaires étrangères);
  - une rencontre avec les autres donateurs au siège (USAID, WBI) et les représentants des PTF sur terrain pour compléter l'exercice d'étalonnage.

<sup>1</sup> Ce cadre conceptuel a été explicitement appliqué dans Aguirre International (2004). *Generations of Quiet Progress : The Development Impact of U.S. Long-Term University Training on Africa from 1963 to 2003*. USAID, Bureau for Economic Growth and Trade, Education Office.

*Échantillonnage des pays bénéficiaires* : Les neuf pays de l'échantillon visités lors de la mission terrain ont été identifiés sur la base des critères suivants : importance du niveau d'investissement; pays de concentration pour l'ACDI; couverture par région géographique; pays sujets aux tensions politiques; pays en situation économique stable ou positive; pays à inclure ou à exclure selon la qualité des évaluations antérieures.<sup>2</sup> Ces neuf pays totalisent 41 % des bourses octroyées par le PCBF. Dans l'ensemble, les équipes d'évaluation ont rencontré, au siège et au cours des missions terrain et étalonnage, un bon nombre d'interlocuteurs par catégorie : 85 anciens boursiers, 17 employeurs, 34 partenaires techniques et financiers, 49 représentants de gouvernements et 26 intervenants au Canada.

## Limites de l'évaluation

L'évaluation a rencontré trois principales limites, dont :

### Encadré 1- Limites de l'évaluation

1. La **déficience des systèmes de suivi** des boursiers de différentes phases a limité l'accès à la population aux fins de la collecte de données sur les résultats du programme : afin de créer une base d'analyse pour cette étude et un point de départ pour l'avenir, l'équipe a procédé à— la compilation des bases des données de phases précédentes (autres ACE); au repérage d'un bon nombre d'ex boursiers par engin de recherche Internet (Google); la mise à contribution de coordinateurs du programme dans chaque pays de l'échantillon en préparation de groupes de discussions focalisées. Au bout de ces efforts, elle a pu identifier **deux groupes totalisant 1461 boursiers**: le groupe des diplômés 1076 (873 diplômés répertoriés par le PCBF et 203 diplômés retracés par d'autres moyens- vraisemblablement diplômés après PCBF), pour lesquels 567 adresses Internet étaient retracées (soit 52,7%). Le groupe de non diplômés—385 (231 boursiers actifs en 2004 et 154 autres dont la bourse avait été discontinuée mais avaient probablement continué leurs études au Canada)-100% d'adresses Internet disponibles.
2. Les **taux de réponses** recueillies auprès de différents intervenants découlent de la limite des systèmes de suivi des boursiers — aussi le taux moyen de 28,25 % sur l'ensemble des boursiers (anciens et nouveaux) du PCBF peut sembler faible s'il n'est pas mis en perspective. Compte tenu des difficultés mentionnées ci-dessus, nous considérons à toutes fins pratiques, que l'information recueillie auprès de ces répondants nous a permis d'appuyer les conclusions des autres moyens de recherche avec un niveau de confort acceptable — une synthèse des résultats des sondages est présentée ci-dessous :
  - Le sondage auprès des **anciens boursiers** a recueilli 117 réponses (sur un échantillon de 567) réponses provenant de boursiers originaires de 37 pays, soit un taux de réponse de 20,6 %. Au total, 152 ex boursiers ont participé à la cueillette de données par sondage et/ou groupe de discussion / entrevue (dont 40,5 % des femmes). Ce sondage va demeurer encore en ligne pour lui demander les chances d'alimenter la prochaine stratégie.
  - Le sondage auprès des **boursiers en cours** a recueilli 39,2 % de réponses (dont 50,5% des femmes).
  - Le sondage auprès de 32 **institutions d'enseignement** supérieur partenaires au programme a recueilli 34% de réponses - les 11 institutions qui ont répondu représentent 55,9 % des boursiers au Québec et 60,2 % des boursiers Hors Québec, pour un taux de couverture de 56,5 % de l'ensemble de boursiers, anciens et actuels.
3. **Différences de taux de retour** selon l'approche analytique utilisée.— les approches analytiques utilisées pour estimer le taux de retour donnent des résultats différents. Devant un système de suivi de boursiers déficient, ces approches ont abouti à une validation d'un intervalle entre 50-70%. Néanmoins l'équipe d'évaluation a pu comparer cette estimation à la performance des programmes similaires et apprécier les raisons justifiant un écart de 20% ( même en considérant 70% comme taux de référence). Il convient de souligner cependant que toutes les estimations vont toujours refléter un portrait au moment du sondage ou des visites terrains, alors que le processus de mobilité des boursiers est dynamique : l'évaluation a documenté des cas de retour quelques années après la fin de la bourse d'une part et d'autre part elle a également repéré des cas de re-départ vers le Canada.

## Contenu et structure du rapport

Le rapport final d'évaluation du PCBF est la convergence des analyses de deux phases de l'évaluation dans un seul document, réparti en sept chapitres. Les trois premiers chapitres présentent un court historique du PCBF, les objectifs et l'approche de l'évaluation et le profil du programme. Le Chapitre 4 présente les constatations de l'évaluation sur les grands critères d'analyse. Les trois derniers chapitres présentent respectivement les conclusions générales, un exposé des orientations futures et les recommandations.

<sup>2</sup> Les neuf pays sélectionnés sur la base de ces critères sont : le Rwanda, le Burundi, le Maroc, la Tunisie, le Mali, le Burkina Faso, le Niger, le Madagascar et l'Île Maurice.

## 3 Profil du PCBF

### Contexte du PCBF

***Demande pour l'enseignement supérieur ailleurs qu'au pays d'origine :*** La mobilité internationale des étudiants du niveau universitaire est actuellement un phénomène de grande envergure – près de deux millions d'étudiants en 2004. La mobilité étudiante en 2004 était répartie dans des proportions de 60 %-40 % entre les étudiants des pays en développement et des pays émergents (Chine, Inde) et ceux des pays de l'OCDE. En ce qui concerne les pays bénéficiaires du PCBF, l'analyse des données de l'OCDE et du MÉQ indique que tous ces pays ont un nombre significatif d'étudiants à l'étranger, soit plus de 152 000 pour l'année 2004.<sup>3</sup> De ce nombre, les pays africains de la Francophonie totalisaient 62 % du total de la mobilité internationale d'origine africaine.

***Demande pour l'enseignement supérieur au pays :*** La demande pour l'enseignement supérieur au pays est encore plus forte que celle de la mobilité internationale. Les huit pays de l'Union économique et monétaire de l'Afrique de l'Ouest (UEMOA),<sup>4</sup> par exemple, connaissent une demande croissante pour l'enseignement supérieur. Selon l'hypothèse où les réformes de l'enseignement primaire entreprises sous la pulsion des objectifs de développement du millénaire (ODM) réussissent, le nombre d'élèves admis au secondaire est appelé à croître davantage. Cela signifie que le rythme de croissance de la clientèle universitaire s'accélérera davantage.<sup>5</sup> Il est fort probable que le même phénomène se produise dans la grande partie des pays de la Francophonie en voie de développement qui entreprennent des réformes semblables au niveau de l'enseignement primaire. Les pays à revenus moyens connaissent aussi une forte demande pour l'enseignement supérieur.<sup>6</sup>

***Offre de l'enseignement supérieur ailleurs qu'au pays d'origine :*** Le nombre de personnes originaires des pays bénéficiaires du PCBF qui poursuit des études supérieures au Canada est en augmentation constante depuis deux décennies. Compte tenu de l'importance des frais de scolarité des universités du Nord et de la forte baisse du nombre global des bourses offertes dans les pays ciblés par le PCBF,<sup>7</sup> de plus en plus d'étudiants originaires de ces pays poursuivent, à leurs propres frais, des études supérieures dans des universités du Nord. Une formation supérieure à l'étranger est à la fois de plus en plus convoitée et accessible aux populations des pays du Sud.

La contribution du PCBF à ces flux, représentés par le nombre de boursiers de niveau universitaire en 2004, soit 185 boursiers, demeure négligeable au domaine international, puisqu'elle est de l'ordre de 0,1 % dans l'ensemble et qu'elle est inférieure à 1 % pour presque tous les pays. Par ailleurs, le PCBF représente environ 5 % de la population étudiante des pays de la Francophonie présente au Canada (Québec).<sup>8</sup> Cependant, le PCBF représente une proportion plus significative des étudiants inscrits au niveau de la maîtrise et du doctorat, proportion que l'on estime à 6 % et à 13 % respectivement.

***Amélioration de l'offre de l'enseignement supérieur aux pays bénéficiaires du PCBF :*** L'attention grandissante portée depuis deux décennies à l'enseignement de base a été largement financée aux dépens de l'enseignement supérieur jugé moins prioritaire ou même considéré comme étant « un luxe » pour un pays en

<sup>3</sup> Le tableau dans l'annexe A présente la mobilité des étudiants universitaires des pays de la Francophonie éligibles au PCBF en 2004.

<sup>4</sup> Dans son ensemble, les huit pays de l'UEMOA (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo) totalisent 33 % des boursiers des quatre phases du PCBF.

<sup>5</sup> UEMOA (2005). Pour une nouvelle vision de l'enseignement supérieur : Intégration, pertinence et qualité. Étude sur l'enseignement supérieur dans les pays de l'UEMOA, p. 16.

<sup>6</sup> La Tunisie, par exemple, a octroyé quelque 40 000 diplômes universitaires en 2005. En 2010, le pays prévoit en octroyer près de 140 000. Ses universités accueillent plus de 310 000 étudiants pour l'année scolaire 2005-2006; en 2010-2011, ils seront plus de 500 000.

<sup>7</sup> Ceci est principalement en raison de la baisse de l'offre de bourses par la Coopération française.

<sup>8</sup> Approximativement 400 personnes quittent le Maroc chaque année pour le Canada avec un visa d'études, dont en moyenne, deux avec une bourse du PCBF. Il y a actuellement 2 000 à 2 500 ressortissants de la Tunisie aux études au Canada, dont 150 à 200 qui bénéficient d'une exemption ou d'une bourse (aucune du PCBF).

voie de développement. Plus récemment, la définition des ODM a fait du secteur de l'enseignement supérieur le parent pauvre des PTF. Selon les analyses de l'Agence internationale de la Francophonie, plus de 45 % de l'aide au développement actuellement consacrée au secteur de l'éducation va en appui à l'éducation de base, avec 30 % pour l'éducation secondaire et 2 % pour l'alphabétisation. Il reste 23 % du financement pour l'enseignement supérieur et la formation professionnelle. Encore plus inquiétant pour les experts dans le domaine de l'éducation, il n'existe aucune stratégie globale de développement de l'éducation. On craint que la réalisation de l'ODM en éducation produise une masse de personnes alphabétisées, mais incapables de contribuer véritablement à l'essor économique et social de leur pays par manque d'éducation et de formation supérieure, sans parler du manque de chercheurs.

***Offre d'enseignement supérieur dans les pays bénéficiaires du PCBF*** : Certains établissements d'enseignement supérieur dans les pays bénéficiaires du PCBF font des efforts considérables pour améliorer la qualité, la pertinence et l'envergure de leur offre d'enseignement supérieur. Contrairement à la situation au moment de la création du PCBF, les universités de bon nombre de pays partenaires ont la capacité d'offrir des études conduisant au baccalauréat. Plusieurs ont une gamme importante de programmes de maîtrise dans les domaines d'importance pour le développement tels : la gestion, la santé, l'éducation, l'ingénierie et les sciences. La mission terrain a repéré deux grandes stratégies typiques poursuivies par les universités des pays partenaires afin d'augmenter leur offre d'enseignement supérieur.

- *Création de nouvelles filières mieux adaptées aux priorités* : Il s'agit d'une gamme d'initiatives qui offrent une formation diplômante (p. ex. la maîtrise, le diplôme d'études supérieures DÉS, le diplôme d'études spécialisées DÉSS) soit par le biais d'un nouveau programme au sein d'une faculté existante ou par un nouvel établissement avec une autonomie de gestion et d'octroi de diplômes.
- *Développement de partenariats institutionnels* : Il s'agit de l'établissement de liens à long terme basés sur le partage de valeurs, la confiance mutuelle et les intérêts communs. C'est sur la base de tels partenariats que plusieurs établissements dans les pays visités par la mission terrain ont pu renforcer leurs capacités, que ce soit en termes de corps professoral, de systèmes de gestion, de technique, de pédagogie, de finances ou de calendrier académique.

L'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) est un intervenant important dans l'effort d'amélioration de l'offre d'enseignement supérieur dans les pays de la Francophonie. L'AUF, qui réunit plus de 500 établissements d'enseignement supérieur et de recherche dans 35 pays de la Francophonie, soutient la coopération et la solidarité entre les institutions universitaires travaillant en français et contribue également au développement de l'enseignement supérieur et de la recherche. Une des activités principales de l'AUF consiste à offrir un programme de bourses de mobilité internationale pour les étudiants, chercheurs et enseignants des pays francophones rattachés à une institution membre. « L'appui aux pôles d'excellence régionaux » est une nouvelle action cherchant à promouvoir l'excellence scientifique au Sud, par l'échange et le partage des ressources entre ses différents partenaires. Des universités d'autres régions, particulièrement du Nord, peuvent aussi intervenir.

Les établissements d'enseignement supérieur privés se développent pour combler les déficiences du système public. L'importance actuelle des établissements privés varie de façon significative d'un pays à l'autre, en fonction de leur réputation, de leurs coûts et du niveau d'appui des autorités. En règle générale, là où ils ont fait leurs preuves sur le marché (c.-à-d. que leurs diplômés trouvent de l'emploi dans leur domaine d'études), ils bénéficient d'une reconnaissance de l'État et jouent un rôle important, surtout dans la formation professionnelle. Toutefois, ils se consacrent principalement aux formations post-secondaires de courtes durées. Ceci a souvent comme conséquence qu'ils se taillent une niche économique sans s'intégrer véritablement dans l'offre de formation dans son ensemble.

## Portrait du Programme

Le PCBF a déboursé un total de 123,5 millions de dollars pour les quatre phases, soit une moyenne annuelle de 6,55 millions de dollars, comme indiqué dans le tableau 1 ci-dessous :

**Tableau 1 : Déboursés totaux du PCBF par phase**

Phases	Années	Déboursés totaux
1	1987-1992	30 000 000 \$
2	1992-1997 <sup>9</sup>	38 880 000 \$
3	1997-2000	22 150 000 \$
4	2000-2005	32 500 000 \$
<b>Total</b>	<b>1987-2005</b>	<b>123 530 000 \$</b>

Source : Agent de suivi du PCBF

## Gestion et processus du Programme

Au cours de ses dix-huit années sous la gestion de l'ACDI, le PCBF a connu quatre cadres de gestion au sein de la Direction générale du Partenariat canadien :

- la Direction de la Coopération technique, 1987 - 1994;
- la Direction de la Coopération institutionnelle et des services au développement (CISD), 1994 - 1996;
- la Direction des bourses, de l'environnement et des institutions, 1996 - 2003;
- la Direction Jeunesse et des bourses du service à l'agence et relations avec les Canadiens (SARC) depuis 2003. Cette Direction s'occupe également des bourses maritimes aux professionnels à mi-carrière des pays en développement et des bourses de l'ACDI à l'intention des Canadiens.

La livraison du PCBF s'articule autour d'un bon nombre d'activités stratégiques dont la responsabilité dépend des différents partenaires gouvernementaux et institutionnels aussi bien au Canada que dans chacun des pays bénéficiaires (Annexe F : Processus de gestion du PCBF).

Des agences canadiennes d'exécution (ACE) ont été recrutées par l'ACDI pour assurer la gestion quotidienne du programme. De 1987 à 1999, le ministère de l'Éducation du Québec (MÉQ) et l'Association des universités et collèges du Canada (AUCC) ont partagé les responsabilités pour les boursiers au Québec et hors Québec respectivement. L'Association des collèges communautaires du Canada (ACCC) s'est jointe aux rangs d'ACE de 1998 à 2000. C'est le CÉGEP de Saint-Jean-sur-Richelieu qui a eu le mandat de mettre en œuvre le PCBF de 2000-2005.

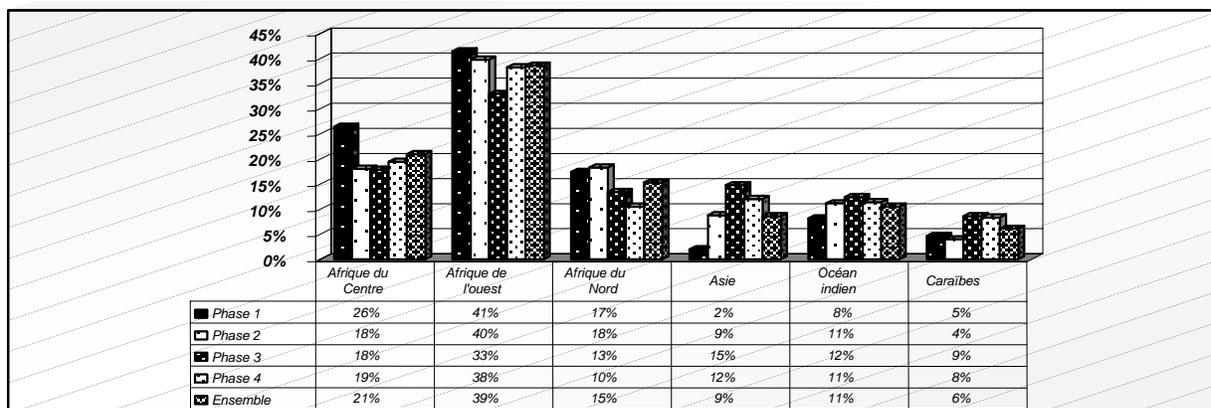
## Bénéficiaires

Depuis ses débuts en 1987, le PCBF a octroyé 1 461 bourses, soit une moyenne annuelle de 81 boursiers, avec peu de variation d'une année à l'autre, pour les années 1987 à 2004.

Bien que les pays d'Afrique aient bénéficié particulièrement du PCBF, toutes les régions de l'Afrique ont connu une baisse en termes de quote-part des bourses depuis la phase 1 du programme. Pour leur part, les pays de l'Asie ont une portion des bourses du PCBF six fois plus importante en phase 4 qu'en phase 1. Les pays de l'océan Indien et des Caraïbes ont 35 % et 60 % plus de bourses en phase 4 qu'en phase 1.

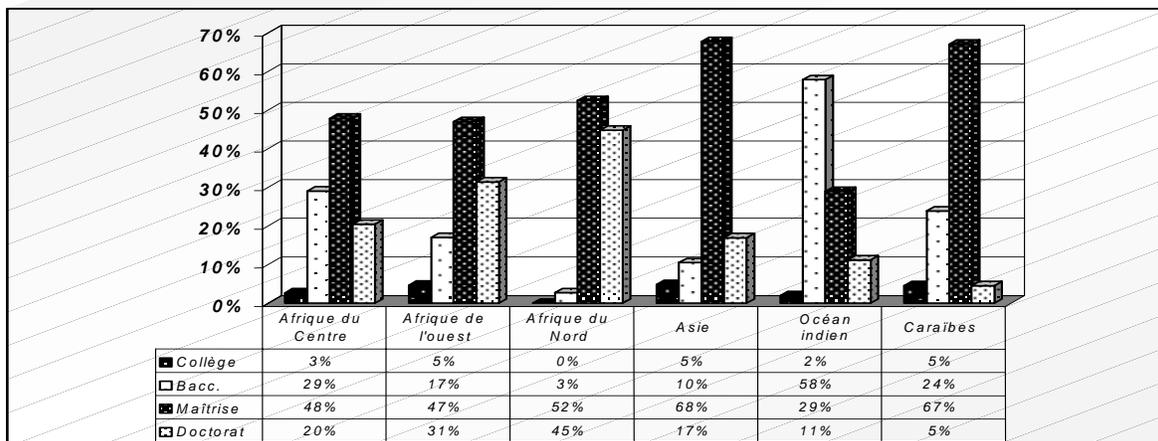
<sup>9</sup> Inclut un budget supplémentaire de 480 000 \$ alloué pour l'année 1994.

**Graphique 1 : Répartition des boursiers par région d'origine et par phase**



Dans sa version originale, le PCBF visait trois niveaux d'études, dont le baccalauréat, la maîtrise et le doctorat. Depuis sa phase 3, les bourses sont aussi accordées pour les études au niveau collégial. Selon les objectifs du PCBF phase 4, le pourcentage de répartition des bourses à attribuer pour chaque niveau est le suivant : collégial : maximum 10 % ; baccalauréat : 25 % ; maîtrise : 50 % ; doctorat : 15 %. Le profil des boursiers en termes du niveau d'études varie selon les régions dont certaines (Afrique de l'Ouest et du Nord) ont une proportion plus importante de boursiers au niveau du doctorat. Inversement, d'autres régions (océan Indien et Afrique du Centre) ont envoyé plus de boursiers pour le niveau baccalauréat.

**Graphique 2 : Recrutement par niveau et par région**



Il n'y a pas de critère d'âge maximum pour le recrutement des candidats et la sélection des boursiers du PCBF. Depuis 1996, l'âge des boursiers à l'arrivée est de 28,3 ans en moyen. Près d'un boursier sur cinq (18 %) a plus de 35 ans et près d'un sur dix (8 %) a plus de 40 ans. L'âge moyen des boursières est sensiblement plus bas que celui des hommes, soit 27,0 ans contre 29,7 ans. Près de la moitié des femmes (47 %) ont 25 ans ou moins, contre 31 % pour les hommes.

### Objectifs et priorités du PCBF

Deux grands objectifs ont motivé le démarrage du PCBF en 1987 : Assurer l'accroissement des possibilités de formation avancée et favoriser un resserrement des liens entre les pays bénéficiaires et le Canada. Par la suite, le PCBF s'est donné comme objectif de « contribuer au développement des pays bénéficiaires » en accordant la priorité à : la formation de formateurs dans l'enseignement technique et professionnel; l'augmentation des compétences du personnel des universités dans le domaine de l'enseignement et de la recherche; l'accroissement des compétences dans l'entreprise privée par la formation de spécialistes et de gestionnaires; le renforcement des aptitudes en gestion des administrateurs publics par une formation professionnelle appropriée et l'accroissement de la présence des femmes dans tous les secteurs d'activités.

**Tableau 2-Chaîne des résultats du PCBF**

Résultats	Énoncé	Niveau d'incidences	Risques analysés
<b>Impact</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resserrement des liens de tous ordres traduits par la continuité des relations au niveau individuel, organisationnel, commercial et politique.</li> <li>-Contribution au développement durable, aux priorités des pays francophones, à l'APD et à l'agenda social de l'Agence.</li> <li>- Résultats au niveau national, régional et international (inattendus).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bénéfices au niveau du développement sectoriel</li> <li>- Mesure de la pertinence</li> <li>- Bénéfices inattendus au niveau régional, national et international</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conditions économiques et sociales</li> <li>▪ Stabilité politique et institutionnelle</li> </ul>
<b>Effets Intermédiaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gains durables des compétences converties en retombées sur les capacités organisationnelles.</li> <li>-Connaissances, aptitudes et attitudes acquises appliquées dans leur milieu de travail.</li> <li>-Corrélation entre les compétences acquises et les variables professionnelles (emplois occupés, conditions et développement de carrière).</li> <li>-Réintégration des boursiers de tous les sexes aux postes en adéquation avec leurs compétences.</li> </ul>	<p>Bénéfices institutionnels Action des individus sur les organisations. Les individus se positionnent au sein des organisations Les individus dans leur milieu avec leur bagage connaissance</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacités d'accueil du marché de travail et des organisations du pays</li> <li>▪ Niveau et efficacité de la planification du développement organisationnel</li> <li>▪ Attractivité des différents secteurs (public, privé, société civile)</li> </ul>
<b>Effets Immédiats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appréciation de la formation au Canada par les boursiers.</li> <li>- Retombées pour les institutions canadiennes.</li> <li>-Retombées pour les boursiers mesurées par l'acquisition des connaissances, des habiletés et des attitudes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bénéfices des individus au Canada</li> <li>- Bénéfices des institutions canadiennes vs individus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Niveaux d'études appuyés</li> <li>▪ Adéquation des études avec les conditions professionnelles du pays bénéficiaire</li> </ul>
<b>Extrants-Résultats opérationnels</b>	<p>Niveau de réalisation des objectifs opérationnels (Recrutement par sexe, niveau d'études, répartition Québec et hors-Québec, taux de réussite académique, taux de retour au pays d'origine).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesure de l'efficacité du PCBF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Équité des conditions d'accès pour femmes et hommes</li> <li>▪ Poids des facteurs de non-retour dans les décisions des ex boursiers</li> <li>▪ Adéquation de la formation avec les attentes des boursiers et conditions du marché de l'enseignement supérieur</li> <li>▪ Orientation et qualité des processus de présélection au pays et de sélection au Canada</li> </ul>
<b>Activités-Processus</b>	<p>Adéquation des processus de recrutement, de gestion des coûts et d'allocation des ressources. Procédures de gestion de ressources financières, humaines et matérielles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesure de l'efficacité du PCBF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Localisation de la gestion du programme à l'ACDI</li> <li>▪ Mandat et rendement des ACE</li> <li>▪ Adéquation du programme avec priorités des pays bénéficiaires</li> <li>▪ Adéquation du programme avec les meilleures pratiques</li> </ul>

## 4 Constatations

### Pertinence

Les sous-chapitres qui suivent présentent les constatations issues des recherches des deux phases de l'évaluation en termes de la pertinence par rapport aux cinq priorités du PCBF, la concordance des programmes avec les priorités des pays partenaires et celles de l'ACDI, la pertinence des programmes de bourses des PTF avec les domaines prioritaires appuyés par les organes de gestion et planification des bourses des pays partenaires et la pertinence par rapport aux instances de la Francophonie et conclut en mettant en relief la continuité de la pertinence et la durabilité des résultats.

*Pertinence par rapport aux priorités du PCBF* – Le PCBF maintient cinq grandes priorités sur plusieurs phases : la formation des formateurs dans le domaine de l'enseignement technique et professionnel; l'augmentation des compétences du personnel des universités dans le domaine de l'enseignement et de la recherche; l'accroissement des compétences dans l'entreprise privée par la formation de spécialistes et de gestionnaires; le renforcement des aptitudes en gestion des administrateurs publics; l'accroissement de la présence des femmes dans tous les secteurs d'activités. Il ressort de l'analyse des postes et fonctions occupés par les anciens boursiers et des recherches terrain que les priorités du PCBF sont largement en adéquation avec les besoins en développement de ressources humaines des pays bénéficiaires du PCBF. Cette analyse suggère qu'elles soient reconduites dans la prochaine phase.

*Concordance des programmes d'études avec les priorités des pays et l'ACDI* : L'analyse s'est heurtée à de nombreuses contraintes. Nous sommes d'avis qu'un programme d'excellence destiné au développement du pays bénéficiaire qui s'adresse aux candidats particulièrement méritants et motivés, ne relève pas le défi de sa pertinence en offrant une réponse générale aux priorités de ces pays. L'investissement est trop important (pour le Canada, le pays bénéficiaire et l'individu) pour être voué aux généralités.

- L'examen de l'adéquation des priorités des pays, des sujets d'études et des responsabilités professionnelles des anciens boursiers est handicapé par les contraintes méthodologiques. Aucune classification systématique n'a d'ailleurs été faite de cet aspect du programme depuis son début. Des analyses parcellaires menées au cours des années ont eu recours chacune à des classifications particulières, excluant toute analyse comparative. Il appert que sans un cadre d'analyse qui situe le sujet d'étude et le poste de responsabilité sur le plan de développement organisationnel en rapport à une stratégie de développement de secteur, l'analyse de la pertinence d'un projet d'étude ou d'un poste de responsabilité risque de s'enliser dans l'arbitraire et le particulier.
- Une analyse comparative de la répartition des déboursés du PCBF selon les priorités de l'APD et de l'ACDI ne peut conclure à une adéquation entre le programme et ces grandes orientations politiques. Nos entrevues avec divers intervenants révèlent que les priorités identifiées demeurent trop larges pour servir de guide dans l'orientation de la présélection au pays. À la lumière d'une analyse du codage faite par le programme, il nous apparaît nécessaire de remettre en question le réalisme, l'utilité et le bien-fondé du critère d'adéquation avec les priorités de l'APD s'il n'est pas examiné en fonction des priorités spécifiques de la programmation de l'ACDI dans les pays concernés. C'est la seule façon d'apprécier sa complémentarité avec cette programmation tel que souhaité par les concepteurs du programme.
- Devant l'hypothèse que la concordance des études des anciens boursiers et des priorités de leur pays dépend en majeure partie de l'attention portée à cet enjeu par les entités responsables de la présélection du pays et au Canada. Nous nous sommes donc heurtés à un cercle vicieux : ceux qui peuvent mieux saisir les vraies priorités du pays essaient de se mettre dans la peau de ceux qui sont loin de les connaître. Ceux qui prennent les décisions finales sur les candidats et leurs projets d'études (Comité de sélection au Canada) se réfèrent à des généralités en matière d'expression de priorités et conduisent leurs délibérations indépendamment et en faisant abstraction des perspectives terrain. Force nous est de conclure que si la

pertinence des études financées par le PCBF avec les priorités des pays bénéficiaires n'est pas tout à fait fortuite, elle est au moins laissée au hasard.

**Pertinence relative des programmes de bourses par rapport aux besoins prioritaires des pays bénéficiaires :** Les entrevues stratégiques avec les responsables de la gestion des programmes de bourses dans les pays visités nous permettent d'affirmer que la formation supérieure des personnes destinées aux postes clés dans les services, les agences, les ministères et les établissements d'enseignement, de recherche et de formation technique demeure la plus haute pertinence pour la grande majorité des pays bénéficiaires du PCBF. Les opinions et commentaires sur les programmes de bourses offerts par les PTF ont conduit à la construction d'une « échelle de pertinence ». Le PCBF se classe au dernier rang de cette échelle.

#### **Encadré 2- Échelle de pertinence des programmes de bourses avec les priorités des bénéficiaires**

##### **Rang 1 Enveloppe garantie ; dialogue bilatéral sur les priorités et l'allocation de ressources**

Au premier rang on retrouve les programmes qui garantissent une enveloppe d'aide, souvent pluriannuelle, dont les priorités font l'objet de discussions bilatérales. L'enveloppe peut être constituée d'un nombre précis de bourses de différente sorte ou durée ou simplement d'un montant d'aide à répartir entre les différentes catégories de bourse. Le fait que l'offre soit garantie permet au pays bénéficiaire d'intégrer ce programme de bourses dans sa planification de développement des ressources humaines. Le pays est partie prenante dans la définition des priorités. L'intégration des ex boursiers est presque assurée. Les résultats de la mise en application des apprentissages sont identifiés ; le degré du progrès vers leur atteinte est discuté entre partenaires bilatéraux dans le cadre du processus annuel d'octroi de bourses.

##### **Rang 2 Enveloppe garantie ; pas de dialogue bilatéral sur les priorités**

Au deuxième rang on retrouve les programmes de bourses qui garantissent une enveloppe d'aide, mais les priorités de son déploiement sont décidées par le PTF. Les priorités soulevées par le programme de bourses sont reconnues par le pays bénéficiaire— soit celles de la programmation particulière du PTF avec le pays soit les priorités globales du PTF pour l'ensemble de son programme d'APD. Le pays bénéficiaire peut intégrer le programme de bourses dans sa planification pour les secteurs identifiés par le PTF.

##### **Rang 3 Enveloppe variable et non garantie ; dialogue bilatéral sur les priorités**

Au troisième rang, on retrouve les programmes de bourse dont les priorités font l'objet de discussions bilatérales, bien que l'enveloppe d'aide puisse varier d'année en année et n'être aucunement garantie. Le pays bénéficiaire ne peut pas intégrer le programme dans sa planification de développement de ressources humaines, mais est partie prenante dans l'identification des priorités à appuyer dans la mesure de la disponibilité des ressources.

##### **Rang 4 Pas d'enveloppes garanties ; pas de dialogue sur les priorités**

Au dernier rang se trouvent les programmes de bourses qui n'offrent aucune garantie et n'admettent aucune discussion sur les priorités. Le pays bénéficiaire ne peut ni intégrer le programme de bourses dans sa planification de développement des ressources humaines ni être partie prenante de l'orientation du programme en fonction des priorités identifiées localement. Un tel programme de bourses est peu pertinent. Le PCBF se retrouve dans ce dernier rang de pertinence, seul parmi différents programmes semblables.

L'analyse de cette typologie graduée indique que les modes d'opération du PCBF, son niveau d'intervention, ses choix sur les modalités de bourses tendent à réduire sa pertinence comme outil de développement de capacités dans les domaines prioritaires. Le message transmis a été très clair : le problème n'est pas dans l'outil comme tel, mais dans sa manipulation. Nos entrevues avec divers intervenants révèlent qu'on ne peut espérer apporter de réponses pertinentes aux véritables priorités du pays sans un dialogue avec les ministères ou les agences responsables. Ces limites ont été corroborées par d'autres moyens de recherche.

- L'exercice d'étalonnage a révélé de façon accablante à quel point le PCBF est devenu, selon le critère du nombre de bourses offertes, un acteur peu influent. Selon les responsables de la gestion des programmes de bourses dans les pays visités, le PCBF, avec ses exigences, ses priorités parfois difficiles à saisir empiriquement, ses procédés et le nombre restreint de ses bourses n'est plus, en fin de compte, un programme sur lequel ils peuvent s'appuyer. Ces mêmes interlocuteurs font état de leur grand respect pour la formation canadienne et les établissements d'enseignement supérieur canadiens. Le problème n'est pas celui de la pertinence de la formation canadienne, mais celui du mécanisme d'accès.

- Il est difficile de réconcilier la tendance du PCBF à recruter de plus en plus de boursiers au niveau du collégial et du baccalauréat. L'étude sur l'enseignement supérieur de UEMOA documente la carence désespérée de maîtres de conférence et de maîtres de recherche en Afrique de l'Ouest. D'autres pays (p. ex. le Rwanda et le Madagascar) ressentent un besoin plus pressant de formateurs et d'enseignants pour la formation technique et professionnelle. Dans les deux cas, les pays n'ont pas les capacités académiques nécessaires pour combler ces carences. Ils cherchent non seulement l'appui des PTF, mais de façon plus spécifique, des partenariats avec les établissements académiques du Nord afin de renforcer le dispositif d'offre local. Dans une telle situation, la formation des techniciens au niveau du collégial et du baccalauréat peut répondre à un réel besoin, mais cette façon d'y répondre n'est que ponctuelle et contraire à la volonté du pays bénéficiaire. Pour reformuler un dicton connu dans le monde du développement « on leur donne de la formation au lieu de les aider à se donner la formation eux-mêmes ».
- La situation dans le domaine de la formation technique et professionnelle est semblable. La majorité des pays visités sont en train de revoir leur approche à la formation technique et professionnelle. Le degré d'avancement varie énormément d'un pays à l'autre,<sup>10</sup> mais on constate la similitude des grandes orientations. D'abord, on vise une meilleure adéquation entre les besoins de l'économie et des secteurs productifs d'une part, et le contenu et la pédagogie d'autre part. Il s'ensuit que le dispositif de livraison de la formation doit évoluer des grandes institutions formelles vers les unités spécialisées, avec une grande ouverture envers le milieu de pratique et les dynamiques du marché. Finalement, il y a une appréciation accrue de l'efficacité de l'offre de formation. Reconnaisant que par le passé les centres régionaux n'ont pas donné les résultats espérés, l'engagement à une meilleure collaboration avec les centres d'excellence, appuyés entre autres par l'AUF, a été renouvelé. Dans ce contexte, l'appui à la mobilité Sud-Nord en réponse aux besoins en matière de formation technique et professionnelle n'a plus la même pertinence qu'elle aurait pu avoir au moment de l'ouverture du PCBF pour ce genre d'études. Devant les orientations que se donnent les pays bénéficiaires du PCBF, le programme est appelé à contribuer au renforcement des établissements dans ces pays afin qu'ils puissent répondre eux-mêmes à la demande locale et régionale, plutôt que par la formation de techniciens dispersés ici et là.
- L'exercice d'étalonnage démontre aussi, que le PCBF est le seul programme à appuyer exclusivement la mobilité Sud-Nord et cela, pour la seule modalité d'études de longue durée. En ce qui concerne les études de doctorat, la tendance lourde est celle des études en alternance ou en cotutelle. Cette approche a des avantages significatifs : une meilleure concordance entre les sujets de recherche et les problématiques du pays; peu de risques de sédentarisation dans les pays du Nord; le maintien des ancrages professionnels et personnels au pays; la promotion de partenariats institutionnels à moindre coût. La tendance pour les études de la maîtrise est la mobilité Sud-Sud. La tendance en termes d'approche globale est celle du renforcement des partenariats entre les établissements afin de consolider l'offre au pays.

**Pertinence par rapport aux instances de la Francophonie** : L'analyse des interfaces à l'intérieur et à l'extérieur du PCBF avec la Francophonie révèle une forte corrélation conceptuelle entre le programme et la priorité « Éducation », une des cinq priorités de la Francophonie institutionnelle. Or, sur la base des recherches terrain, on constate que les priorités de la Francophonie sont, tout compte fait, absentes des opérations du PCBF et des soucis des partenaires du programme dans les pays bénéficiaires. Toutefois, le PCBF demeure pertinent pour les intérêts de la Francophonie dans sa conception comme « espace de coopération » dans lequel la langue française sert de moyen d'échange.

**Continuité de la pertinence** : Dans sa forme actuelle, le PCBF est centré sur les individus sélectionnés sans égard du cadre organisationnel de leur milieu professionnel et laissés à eux-mêmes après leurs études pour rentrer au pays (espère-t-on) et fonctionner de la meilleure façon possible. Le mérite attribuable actuellement au Programme est en quelque sorte une « pertinence par défaut » dans la mesure où, à l'instar d'autres programmes de bourses de mobilité étudiante, il répond aux besoins des pays bénéficiaires en formant des individus auxquels

---

<sup>10</sup> Par exemple : le Niger aborde la question tentativement ; le Mali est en élaboration de son cadre macro politique en matière de l'enseignement technique et la formation professionnelle ; la Tunisie et le Maroc dans une certaine mesure, s'attellent à la mise sur pied d'instituts publics spécialisés et l'accréditation d'établissements privés.

les pays n'auraient pu offrir une éducation de la même qualité. La **durabilité des gains** générés dans un premier temps au niveau des individus peut être mieux assurée dans une approche qui vise le renforcement institutionnel (un programme sectoriel, par exemple).

## Complémentarité et localisation institutionnelle

### Complémentarité

**Complémentarité interne et avec les autres institutions canadiennes :** Le PCBF s'inscrit dans le cadre de la programmation générale de l'ACDI (bilatérale et multilatérale) visant à soutenir le développement de programmes d'éducation et de développement des capacités. Son rôle et ses relations avec les principales initiatives financées par les directions géographiques, du multilatéral et du partenariat canadien constituent les paramètres de sa complémentarité interne à l'ACDI. Les témoignages recueillis tendent à confirmer que le PBF se trouve dans cet univers mais sans véritable synergie avec les autres programmes. Depuis sa conception, le PCBF semble avoir fonctionné de façon plutôt isolée sans que soit menée une réflexion stratégique impliquant des représentants des diverses directions responsables de la planification et la gestion des programmes bilatéraux ou multilatéraux. Cette évaluation a établi qu'il existe des pôles de complémentarité avec lesquels le programme pourrait créer des interfaces dans la prochaine phase, comme l'indique l'encadré à l'annexe G. Cette complémentarité pourrait également prendre en compte de la politique des exemptions du gouvernement du Québec et des universités canadiennes dont l'offre est numériquement plus attrayante pour les pays bénéficiaires malgré le caractère distinctif du PCBF.

**Complémentarité avec les institutions de la Francophonie :** Le PCBF s'est inscrit historiquement comme une des composantes du programme de la Francophonie géré par l'ACDI en répondant à la priorité « éducation ». Le positionnement de l'aide canadienne à la Francophonie est cependant en évolution. Le Canada entend répondre à la vocation politique de la Francophonie qui vise deux priorités : l'approfondissement de la démocratie et de l'état de droit au sein de l'espace francophone et la promotion de la diversité linguistique et culturelle. Le gouvernement du Canada et l'ACDI visent la concentration, suite aux pressions de l'OIF, de l'APD pour son appui aux instances de la Francophonie. Ces tendances lourdes méritent quelques observations en ce qui concerne le PCBF.

- L'OIF cherche actuellement une meilleure intégration entre les prises de position politique des hautes instances de coordination de la Francophonie et le travail des divers opérateurs dans « l'espace de coopération francophone ».
- Dans cette optique, les orientations de nature politique de la Francophonie servent à redéfinir les grandes orientations à l'intérieur desquelles évoluent les différents opérateurs (dont l'AUF) créés par les actes de constitution même de la Francophonie. Rien n'indique que les nouvelles priorités politiques de la Francophonie réduisent d'aucune façon l'importance de la priorité « éducation ».
- Les orientations prises par l'ACDI en faveur d'une aide plus efficace prônent l'utilisation accrue de mécanismes multilatéraux pour une livraison d'aide plus en accord avec les priorités du pays partenaire et plus coordonnée. Toutefois, le recours à ces mécanismes devrait se justifier à travers les processus de *due diligence* par la démonstration que les objectifs de l'ACDI dans le pays peuvent être mieux servis et les résultats escomptés produits plus sûrement et à moindre coût par le transfert des fonds de l'APD. Pourtant les analyses effectuées par cette évaluation portent à croire que les changements à apporter à tous les niveaux dans une Phase 5 du PCBF peuvent à la fois générer les complémentarités recherchées avec les initiatives multilatérales et faire avancer les priorités spécifiques des programmes bilatéraux, définies en partenariat avec les pays ciblés.

**Complémentarité d'efforts et harmonisation avec les pays bénéficiaires et les PTF :** La grande partie des pays bénéficiaires du PCBF font gérer l'offre de bourses des PTF par une instance particulière, plus souvent de composition inter-ministérielle (jusqu'à une trentaine de personnes.). Dans d'autres pays pour

lesquels la question des priorités pour l'octroi de bourses est ouverte au dialogue bilatéral, les priorités sont identifiées dans le cadre des échanges entre les différents ministères sectoriels et le PTF et ensuite communiquées à l'instance pour application lors de ses délibérations. À l'unanimité, les représentants de ces instances ont fait valoir le fort intérêt dans leur pays pour les études au Canada. Unanimentement, ces mêmes personnes ont partagé leur déception quant à l'offre de bourses du Canada. Selon ces partenaires de première ligne du programme, le PCBF se caractérise par : trop peu de bourses offertes, en comparaison avec les pays comme l'Espagne, l'Allemagne et l'Italie; des ordres de grandeur plus petit que l'offre des pays comme la France, le Royaume-Uni, la Belgique, le Maroc, l'Algérie et la Tunisie; trop d'exigences en termes du dossier à soumettre; de l'opacité en matière des orientations qui guident les décisions du Comité de sélection; peu de pertinence pour les besoins spécifiques du pays étant donné les niveaux d'études privilégiés et les domaines appuys.

Des représentants des PTF qui offrent des programmes de bourses aux pays ciblés par le PCBF ont manifesté leur intérêt à échanger entre PTF afin d'apprendre les uns des autres en la matière et, tout en gardant chacun ses spécificités, de mieux harmoniser les approches auprès des partenaires.

### **Localisation institutionnelle :**

Rappelons que le PCBF est présentement localisé à la direction « Action Jeunesse » du Service à l'agence et relations avec les Canadiens (SARC). C'est sa quatrième localisation au sein de la Direction générale du Partenariat canadien. Les recherches de l'évaluation n'ont pu relever de façon précise les motifs qui ont amené l'ACDI à mettre le PCBF sous la responsabilité du Partenariat canadien, ni sa localisation son déplacement au sein de cette Direction générale. Dans cette situation et vu son profil comme « électron libre », il n'est pas surprenant que d'autres hypothèses de localisation semblent circuler au sein de l'ACDI et même dans les couloirs du MAECI. Deux grandes options se présentent pour analyse :

- Transfert de la gestion du PCBF aux AEC dans l'optique d'assurer une meilleure cohérence et de permettre des économies d'échelle en confiant la gestion du PCBF et celle du Commonwealth Scholarships Programme à une seule agence. Cette hypothèse se justifierait en favorisant la réalisation de synergies avec les agences de la Francophonie telles l'AUF et l'Université Senghor, par exemple pour la mise en place de nouveaux types de programmes de formation (ex. enseignement à distance).
- Maintien du PCBF à l'ACDI (au DGPC ou ailleurs dans l'Agence) dans l'optique de favoriser une meilleure complémentarité avec les programmes de formation (particulièrement en Afrique). Dans le contexte de la nouvelle politique de concentration de l'aide, le PCBF pourrait mieux cibler sa réponse aux besoins d'un nombre limité de pays pour assurer la création de masses critiques dans les secteurs clés et maximiser les retombées du programme.

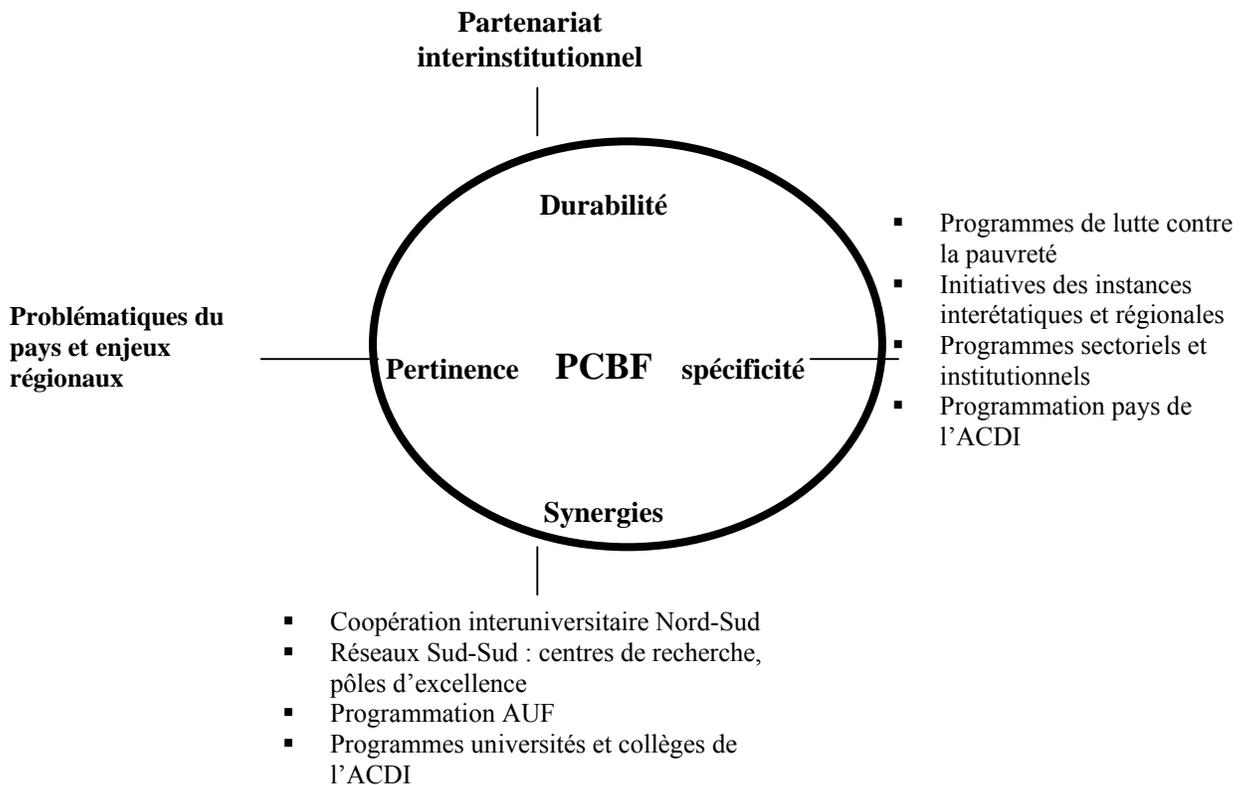
Le maintien du PCBF à l'ACDI est fortement indiqué de par son objectif développemental et sa complémentarité « naturelle » avec d'autres acteurs en développement des capacités. Il appert que la relocalisation du PCBF aux AEC en soi ne va résoudre aucune des déficiences actuelles du programme, pas plus qu'elle ne va pas générer des nouvelles synergies sur le terrain. Toutefois, l'affirmation du bien-fondé de sa localisation à l'ACDI ne peut pas signifier une continuité du statu quo, ni en termes de sa localisation au sein de l'Agence ni en termes des modalités de sa gestion et de ses opérations. En ce qui concerne la localisation spécifique du PCBF, plusieurs facteurs convergent pour suggérer que sa gestion soit confiée au PUC.

- L'encadrement de l'octroi de bourses dans une approche de développement de capacités au sein d'une coopération inter-institutionnelle renforcée est cohérent avec les objectifs du PPUCD et du PPCC.

- Les trois programmes regroupent bon nombre des mêmes établissements d'enseignement tant au Canada que dans les pays bénéficiaires du PCBF.
- La potentialité de créer des synergies entre les trois programmes est évidente pour capitaliser sur les liens professionnels établis par le PCBF d'une part et les liens institutionnels mis en valeur par le PPCUCD et le PPCC.
- La recherche d'une complémentarité accrue avec l'AUF servira les intérêts des trois programmes.

Les responsabilités de gestion d'une future phase du PCBF devraient inclure le maintien d'un dialogue régulier avec les responsables de la programmation bilatérale des pays ciblés, tant au niveau du siège de l'agence qu'au niveau des bureaux sur le terrain, sur les priorités du programme, ses principales interventions et les niches spécifiques que le PCBF pourrait appuyer. Compte tenu du fait que l'AUF n'intervient que dans les domaines liés à l'enseignement supérieur et à la recherche, les perspectives du programme pays sont essentielles pour s'assurer que les intérêts de l'ensemble des organisations qui pourraient bénéficier du PCBF soient pris en compte. Cette vision d'un PCBF opérant au centre de deux grands axes d'orientation est présentée par le graphique ci-près:

**Graphique 4 : Complémentarité du PCBF et ses orientations stratégiques**



### **Efficacité dans la réalisation des extrants (objectifs opérationnels)**

L'analyse de l'atteinte des objectifs opérationnels du PCBF consiste à comparer le niveau actuel de réalisation avec les objectifs que le programme s'est donné en termes de recrutement par sexe, de répartition des bourses selon le niveau d'études, le taux de réussite académique et le taux de retour des boursiers dans leur pays d'origine.

**Recrutement par sexe :** Le PCBF s'est donné comme objectif la répartition annuelle le nombre de bourses entre hommes et femmes. à 50-50 %. Depuis sa mise en œuvre, le PCBF a accordé 43 % des bourses aux femmes. Ce

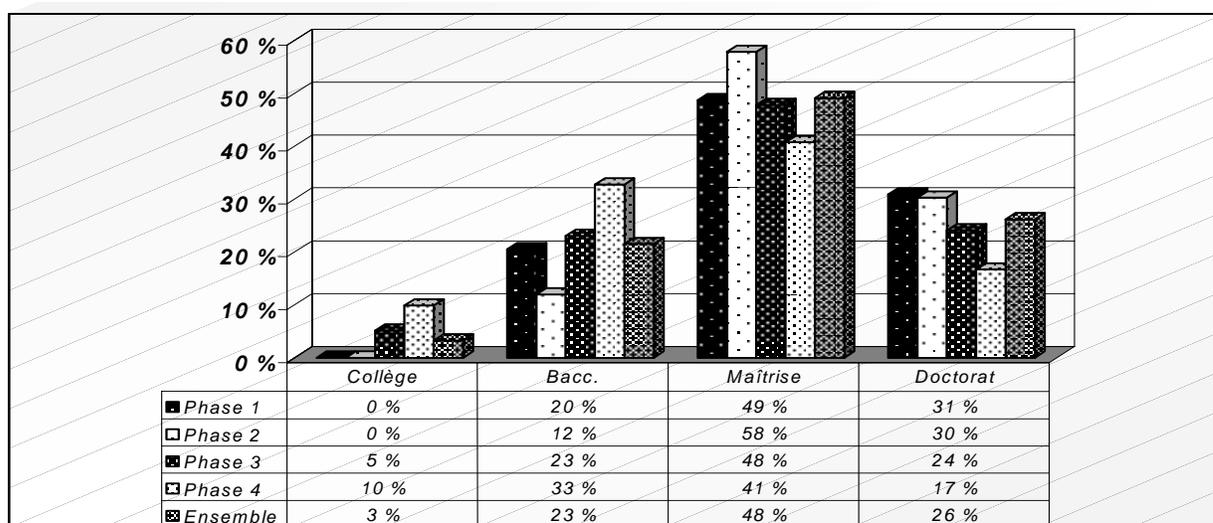
résultat a été obtenu en imposant le critère de l'égalité du nombre de candidatures par genre et par pays, comme on peut le constater tableau 3 ci-dessous :

**Tableau 3 : Proportion des femmes boursières par phase du PCBF**

	<b>Boursiers</b>	<b>% femmes</b>
Phase 1 :	453	30 %
Phase 2 :	379	44 %
Phase 3 :	305	52 %
Phase 4 :	324	51 %
<b>Ensemble</b>	<b>1 461</b>	<b>43 %</b>

**Niveau d'études :** Le recrutement pour les niveaux collégial et baccalauréat depuis la phase 3 s'est fait aux dépens des niveaux de maîtrise et de doctorat. Le nombre de bourses au niveau baccalauréat est près de deux fois plus important que celui au niveau du doctorat pour la phase 4.

**Graphique 1 : Recrutement par niveau d'études et par phase**



**Répartition des bourses entre les établissements au Québec et hors Québec :** Établi au départ à 90 % au Québec et 10 % hors Québec pour des motifs de disponibilité de programmes universitaires d'excellence, ce pourcentage s'établit à 84 % au Québec et 16 % hors Québec (Annexe C). Quatre grandes universités du Québec ont absorbé une part importante des boursiers. Il s'agit de l'Université Laval (295), l'Université de Montréal (267), l'Université du Québec à Montréal (149) et de l'Université de Sherbrooke (125). Les institutions hors Québec ont accaparé environ la moitié des bourses des niveaux collégial et baccalauréat et moins de 5 % des bourses au niveau maîtrise et doctorat. Ce sont les établissements hors Québec qui ont bénéficié majoritairement de l'ajout des bourses d'études au niveau collégial et l'augmentation de la proportion des bourses au niveau baccalauréat. Globalement, n'eut été la « distorsion » introduite à la phase 4 (10 % des bourses accordées pour les études collégiales), le PCBF atteint plus ou moins ses cibles avec 48 % des bourses au niveau de la maîtrise, 26 % au niveau du doctorat, 23 % au niveau du baccalauréat et 3 % au niveau collégial.

**Taux de réussite académique :** Le taux de réussite selon la date d'arrivée est de 71 % pour l'ensemble des phases 1 à 3. Il baisse systématiquement de phase en phase peu importe le niveau d'études. Du fait que le PCBF n'atteint

pas son objectif opérationnel le plus fondamental et condition préalable d'impact, près d'un boursier sur trois n'obtient pas son diplôme. Ceci aurait dû sonner l'alarme sur l'encadrement académique des boursiers du PCBF et amener à questionner la sélection basée sur le concept d'« excellence », surtout lorsque ce taux est largement en deçà du taux de réussite des autres programmes de bourses comparables.

**Tableau 4 : Taux de réussite par niveau et par phase du PCBF (selon la date d'arrivée)**

Niveau	Collégial	Baccalauréat	Maîtrise	Doctorat	Ensemble
Phase 1, 1987-1991	-	86 %	85 %	78 %	83 %
Phase 2, 1992-1996	-	68 %	76 %	46 %	66 %
Phase 3, 1997-2000	71 %	61 %	59 %	58 %	60 %
Phase 4, 2001-2004 (partiel)	67 %	28 %	61 %	13 %	51 %
Totaux	69 %	67 %	74 %	62 %	69 %
<b>Phases 1 à 3 (1987-2000)</b>	<b>71 %</b>	<b>73 %</b>	<b>75 %</b>	<b>63 %</b>	<b>71 %</b>

**Taux de retour au pays d'origine :** Le calcul du taux de retour s'est heurté à la difficulté de localiser les anciens boursiers une fois qu'ils ont terminé leurs études. Pour ce qui est des boursiers qui sont effectivement rentrés dans leur pays, on perd rapidement leur trace.

- Plusieurs démarches analytiques réalisées au cours de cette évaluation nous permettent d'estimer le taux de retour pour l'ensemble des boursiers des quatre phases du PCBF entre 50 % et 70 % (Annexe H, encadré 5). Ce taux est nettement inférieur à la performance des programmes de bourses similaires des pays qui ont fait partie de l'étude d'étalonnage qui varie entre 90 % et 95 %. Il convient de souligner cependant que toutes les estimations vont toujours refléter *un portrait au moment du sondage ou des visites terrains, alors que le processus de mobilité des boursiers est dynamique*. Il ressort de notre analyse que la décision de retourner ou non au pays d'origine peut être un geste réversible. Force nous est d'accorder (sur la base d'exemples repérés dans tous les pays visités par la mission terrain) de la crédibilité au phénomène du retour de boursiers dans leur pays d'origine après un séjour plus ou moins long au Canada ou ailleurs après la fin de leurs études. (20,3 % des répondants au sondage sont retournés au pays d'origine plus d'une année après la fin de leur programme d'études). Des cas de re-départ vers le Canada ont été également repérés et discutés au niveau des résultats.
- L'analyse de l'encadré 5 (Annexe H) révèle que la précision des estimations du taux de retour dépend de la fiabilité des systèmes de suivi<sup>11</sup> des boursiers. Sans une information continuellement mise à jour sur les boursiers, le PCBF ne pourra pas mener des enquêtes périodiques sur des échantillons plus larges. Toutefois, au delà de ces préoccupations, l'étude d'étalonnage suggère que le programme ré-examine ses modalités actuelles lors de la conception de la phase V pour prendre en compte des modalités et des pratiques des autres donateurs dont les programmes sont performants sur ce critère.
- Les constats de nos missions terrains, du sondage sur les profils des phases 1, 3 et 4 (Encadré 3 ci-dessous) et l'étude d'étalonnage, convergent pour démontrer que les modalités du PCBF relativement au critère d'excellence, aux procédés de sélection et au concept des études de longue durée portent en eux-mêmes les germes de la contre-performance du programme en termes de taux de retour et de réintégration. L'analyse des données sur les caractéristiques des phases 1 à 3 démontre la relation causale entre la contre-performance sur le taux de retour et la réintégration au regard de tous les critères explorés par le sondage (situation d'emploi, ciblage, études liées à un plan organisationnel, niveau d'études). Cette situation tend à s'empirer à la phase 4.

<sup>11</sup> Il existe effectivement un répertoire des anciens boursiers, mais il n'a pas été mis à jour régulièrement pendant les Phases 1, 2 et 3.

### Encadré 3 : Recrutement et réintégration - Deux profils en relief

Le sondage auprès des boursiers du PCBF s'est adressé séparément aux anciens boursiers et aux boursiers en cours. Les réponses des deux groupes permettent d'analyser les différences possibles entre les deux groupes. Rappelons que tous les boursiers en cours ont été sélectionnés dans la Phase 4 du programme, pendant laquelle une emphase particulière a été mise sur le recrutement de boursiers pour les études collégiales et de baccalauréat. De par une faible proportion de boursier en situation d'emploi avant la bourse on peut poser l'hypothèse que les boursiers actuels sont moins bien ancrés professionnellement dans leur pays. De par le plus bas taux d'études motivées par un plan de développement organisationnel ou une analyse de besoins de leur service, on peut poser l'hypothèse que les boursiers actuels qui retournent au pays d'origine peuvent avoir plus de difficulté de se réintégrer rapidement dans un poste où leurs compétences peuvent être valorisées.

Caractéristique de la cohorte	Ex boursiers (80 % des Phases 1 – 3)	Boursiers actuels (100 % de la Phase 4)
En situation d'emploi au moment de la demande de bourse	Oui – 76,8 % Non – 23,2 %	Oui – 56,2 % Non – 43,8 %
Quel poste quelles fonctions	Niveau junior – 26,2 % Niveau intermédiaire – 41,0 % Niveau supérieur – 26,2 % Autres – 6%	Niveau junior – 27,0 % Niveau intermédiaire – 28,0 % Niveau supérieur – 22,8 % Autres – 22,2%
Études font partie d'un plan de développement organisationnel	Oui – 45,7 %	Oui – 29,7 %
Études identifiées par une analyse de besoins du service	Oui – 32,5 %	Oui – 24,5 %
Niveau d'études poursuivies avec la bourse du PCBF	Collégial – 2,8 % Baccalauréat – 13,8 % Maîtrise – 48,8 % Doctorat – 34,6 %	Collégial – 8,0 % Baccalauréat – 34,6 % Maîtrise – 26,6 % Doctorat – 30,8 %
Dans quelle mesure la formation a rapport au domaine d'emploi avant l'obtention de la bourse	Beaucoup – 66,7 % Dans une certaine mesure – 15,7%; Quelque peu – 2,4 %; Peu et pas du tout – 15,2 %	Beaucoup – 61,8 % Dans une certaine mesure – 26,1 %; Quelque peu – 8,5 % Peu et pas du tout – 3,6 %

- La mission terrain et le sondage ont permis de corroborer les informations rapportées dans une étude antérieure<sup>12</sup> quant aux facteurs potentiellement à la base du non-retour des boursiers :
- Facteurs *personnels* : l'établissement de relations amoureuses et l'enracinement de la famille au Canada, particulièrement ceux de la phase 1 qui a permis que la famille immédiate accompagne le boursier (13,3 % des répondants au sondage);
  - Facteurs *économiques* : manque d'opportunités professionnelles attrayantes au pays d'origine (26,7 % des répondants au sondage), situation économique et sociale au pays d'origine (16,0 % des répondants);
  - Facteurs *professionnels* : le désir de poursuivre des expériences professionnelles dans un pays industrialisé (14,7 % des répondants), offre d'emploi au Canada (21,3 % des répondants);

<sup>12</sup> CAC (1996).

- Facteurs *politiques* : instabilité ou faible niveau de démocratisation, insécurité (24,0 % des répondants);
- Facteurs *académiques* : sollicitation par l'Université pour y travailler (recherche, enseignement), difficulté à faire reconnaître l'équivalence du diplôme ou de s'éloigner d'un milieu intellectuel, intérêt de poursuivre d'autres études (30,7 % des répondants);
- Facteurs reliés au *sexe* : sentiment d'appartenance à la famille, facteur plus présent chez les femmes ; responsabilité de « bien gagner sa vie », facteur plus présent chez les hommes;
- Facteurs reliés au *niveau d'études* : les personnes plus jeunes (études collégiales et de niveau baccalauréat) sont moins souvent en situation de carrière bien ancrée et donc moins susceptibles d'avoir déjà fondé une famille;
- Facteurs reliés à Immigration Canada : les réglementations et procédures de l'immigration tendent à favoriser la rétention des boursiers au Canada.

**Dispersion de l'investissement du PCBF sur 37 pays** — Une étude récente du département des politiques de l'ACDI, *The role of training in fostering capacity in poor countries*, a porté un regard sur le positionnement du PCBF par rapport aux efforts de l'agence en développement des capacités. Elle a conclu que les impacts de développement du PCBF sont limités par une programmation trop large (37 pays). Depuis une dizaine d'années, les autres partenaires techniques et financiers ont résolu de concentrer leurs programmes de bourse, en étroite relation avec leur pays de programmation, tel que recommandé par la politique d'efficacité de l'aide et plus récemment encore l'Énoncé de politique internationale (EPI). En considérant le seul critère des pays de concentration, dix pays sur les 37 pays de la Francophonie seraient admissibles au programme des bourses : le Bénin, le Burkina Faso, le Cameroun, le Niger, le Rwanda, le Sénégal, le Vietnam, le Cambodge et Haïti. Cette évaluation offre des pistes pour une réflexion stratégique si l'ACDI optait pour la concentration plutôt que la dispersion de l'investissement pour des raisons politiques : i) pays de concentration de l'ACDI; ii) pays véritablement francophones; iii) pays de haut niveau de partenariat universitaire; iv) pays dont la stabilité politique, économique et sociale permet le renforcement institutionnel (exclusion des pays fragiles).

## Résultats au niveau des effets et des impacts

### Effets immédiats

**Appréciation des boursiers sur l'adéquation de la formation canadienne** : 95 % des répondants au sondage ont trouvé la formation reçue dans le cadre du PCBF conforme ou supérieure à leurs attentes. La qualité de l'enseignement supérieur canadienne offerte aux boursiers du PCBF est indéniable. Les ex-boursiers ont bénéficié, tous niveaux d'études confondus, d'une formation rigoureuse et actuelle. L'approche « pratique » et égalitaire dite nord-américaine est particulièrement appréciée. La qualité de l'accès à l'information pour la recherche, les infrastructures et d'autres appuis favorisent la poursuite des objectifs académiques. Au dire des ex-boursiers du PCBF, les connaissances techniques acquises lors de leur séjour au Canada sont d'un calibre mondial. Il appert aussi que l'expérience de vie comme boursier procure des avantages personnels. Sauf exception, les ex-boursiers se souviennent de la chaleur humaine des Canadiens et Canadiennes, des expériences interculturelles très enrichissantes et de l'ouverture de la société canadienne envers les étrangers. Autrement dit, le PCBF sert à transmettre certaines valeurs canadiennes.

**Retombées pour les boursiers mesurées par l'acquisition des connaissances, attitudes et habiletés** : Au-delà des connaissances techniques, les ex-boursiers soulignent l'importance des habiletés et des attitudes inculquées par l'approche canadienne à l'enseignement supérieur. Tous les groupes de discussion ont exprimé leur appréciation du fait que l'axe principal d'orientation de leurs études fut celui « d'apprendre comment apprendre ». D'autre part, les ex-boursiers accordent autant d'importance à l'apprentissage du savoir-faire qu'à l'apprentissage du savoir. Il s'agit des techniques de recherche (86,2 % des répondants au sondage) et des méthodes de travail (75,6 % des répondants); la capacité d'analyse critique (80,3 % des répondants) et la confiance en soi (69,7 % des répondants); l'orientation vers la résolution de problèmes

plutôt que l'acharnement sur la rectitude des procédés. L'approche académique et la pédagogie française ont souvent servi comme repères de comparaison compte tenu du fait que la vaste majorité des pays bénéficiaires du PCBF garde encore ces vestiges du passé colonial.

**Retombées pour les institutions canadiennes :** Selon les représentants des institutions d'enseignement supérieur canadiennes partenaires au programme qui ont répondu au sondage, les plus importantes des retombées du PCBF sont sa contribution au positionnement du Canada sur le marché de la formation supérieure (90,0 % des réponses « très importantes » ou « importantes »), les dépenses des boursiers dans le milieu (80,0 %), la sensibilisation aux problèmes du Sud (70,0 %) et le soutien aux programmes offerts au sein de l'institution (60,0 %). Il n'est pas surprenant que les plus petites institutions et celles situées en dehors des centres urbains aient tendance à souligner les retombées positives du PCBF concernant les dépenses dans le milieu, le soutien aux programmes offerts et la sensibilisation aux problèmes du Sud.

### Effets intermédiaires

**Réintégration des ex-boursiers et l'accès aux postes en adéquation avec leur formation :** 72,8 % des répondants au sondage confirment que le diplôme obtenu grâce à la bourse du PCBF a été « très utile » pour l'obtention du poste qu'ils occupent. La combinaison du savoir et du savoir-faire donne aux ex-boursiers la confiance et le goût du changement. Leur formation a été une véritable force mobilisatrice pour le changement, l'innovation, la mise en pratique des connaissances acquises pour la résolution de problèmes de leurs organisations. Que fait-on lorsque la volonté de contribuer au changement rencontre des obstacles systémiques et institutionnalisés? Plus encore que fait-on si on ne peut se réintégrer après cette formation? Les recherches terrains et le sondage nous ont permis de construire la typologie de réintégration ci-après :

- **Accès rapide à un poste approprié en réponse à un plan organisationnel ou à une demande spécifique :** 45,7% des ex boursiers répondant au sondage ont situé leur programme d'études dans un plan de développement organisationnel et 27,0 % des répondants ont obtenu un nouveau poste au sein de la même organisation au terme de leurs études du PCBF. Cette situation exige de la part de l'organisation parraine une planification solide, un ficelage de ressources à l'abri des aléas financiers et de la flexibilité en matière de gestion des ressources humaines; 32,5 % des ex boursiers répondants ont poursuivi un programme d'études identifié par une analyse des besoins de leur organisation, suite à une fine lecture de l'évolution de la demande en ressources humaines hautement qualifiées dans les domaines reliés aux grandes questions de développement du pays ou de leurs organisations.
- **Période de « flottement » avant d'accéder à un poste approprié :** Mise en application du vieux dicton « qui part à la chasse perd sa place; 24,0 % des répondants ont repris leur ancien poste au sein du même employeur. Avec la patience et un peu de chance, ils pourront accéder à un poste plus approprié dans un délai plus ou moins long selon la particularité de leur situation. Pis encore, dans certains cas, les ex boursiers retournent à la fonction publique à un autre poste moins gradé que celui qu'ils ont quitté.  
33,3 % des ex boursiers répondants ont démissionné de leur poste ou ont pris un congé d'études sans engagement formel de retourner. De façon empirique, on peut dire que ce type de réintégration est plus fréquent parmi les catégories suivantes d'ex boursier : ceux des phases 2 et 3, ceux des pays qui connaissent les resserrements de la fonction publique, ceux des pays dont les économies stagnent et ceux du sexe féminin.
- **Période de « flottement » qui aboutit au découragement :** Pour un bon nombre de boursiers, la période de « flottement » n'aboutit pas à un poste qui leur convient. L'émigration et la recherche de travail ailleurs qu'au pays d'origine (p. ex. dans un autre pays de la région, dans un organisme international) sont les deux portes de sortie le plus souvent utilisées pour résoudre le malaise. Lors de recherches sur le terrain, nous avons repéré quelques personnes, surtout de la phase 4 qui se disaient dans cette situation. On remarque ici le phénomène de « re- départ » qui s'ajoute au phénomène de non- retour.

***Adéquation entre les compétences acquises et les variables de développement professionnel :*** Les boursiers actuellement résidant au pays d'origine affichent un professionnalisme remarquable et occupent des postes correspondants à leurs capacités. Quarante-vingt-dix pour cent des répondants disent avancer dans la carrière qu'ils ont choisie, où ils sont appréciés par leurs collègues et employeurs. Selon le cas, 95,6 % des répondants partagent leurs connaissances et font rayonner leurs compétences dans leur milieu professionnel; 63,5 % des répondants occupent un poste au niveau stratégique ou décisionnel; 54,3 % des répondants participent à l'élaboration des politiques de l'organisation. La grande majorité des ex-boursiers sont appréciés par leurs collègues et employeurs.

***Mise en application des connaissances, habiletés et attitudes :*** De façon générale, les ex-boursiers évoluent dans les situations professionnelles où ils peuvent appliquer leurs connaissances, habiletés et attitudes acquises lors de leurs études au Canada. Cependant, la qualité du cadre organisationnel dans lequel ils évoluent professionnellement est un facteur clé pour la facilité et la portée de cette application. Parmi les facteurs entravant l'utilisation des compétences, les répondants ont mentionné les politiques salariales (31 %), les politiques d'avancement (27 %) et la culture organisationnelle (38 %). Au cours de nos discussions focalisées, des déclarations comme celle-ci ont confirmé cette situation : « *On remarque l'écart entre la mentalité de là-bas et celle d'ici, mais il faut laisser amoindrir cet écart sinon, on est très malheureux* ». Toutefois, la motivation personnelle et la persévérance sont des variables non négligeables dans cette dynamique. En effet, les ex-boursiers se font fréquemment remarquer par leur aptitude à résoudre les problèmes avec une débrouillardise notoire, une aptitude (comme nous l'avons souligné précédemment) développée particulièrement par la pédagogie pratiquée dans les établissements partenaires du PCBF.

***Retombées sur les capacités des organisations :*** Les ex-boursiers du PCBF contribuent à l'accroissement des capacités des organisations de leur milieu ; 50,0% des répondants se disent avoir « beaucoup » de conséquences positives sur la performance de leur organisation; 32,4 % disent en avoir « dans une certaine mesure ». On peut aussi affirmer que par leur rôle dans leur organisation, ils sont en mesure de mettre en pratique les meilleures connaissances dans leur secteur (88,8 % des répondants), de rechercher les nouvelles solutions et innover dans leur secteur (81,9 % des répondants) ou développer les compétences de leur pays dans leur domaine d'expertise (76,1 % des répondants). Ces informations ont été validées par les employeurs et les autorités gouvernementales au cours des missions terrain.

***Accroissement de la présence des femmes :*** 43 % de toutes les bourses du PCBF ont été attribuées aux femmes. Elles sont présentes dans tous les secteurs d'activité appuyés par le PCBF. On peut aussi affirmer que la nature de la contribution des boursières est à tous points semblable à celle des homologues masculins. On constate donc que le PCBF a atteint plus ou moins quantitativement ses résultats escomptés pour les femmes, bien qu'il reste du chemin à faire pour atteindre la cible de 50-50%. Toutefois, à formation égale, on remarque l'absence des femmes aux plus hauts niveaux professionnels. Le phénomène du « plafond en verre » semble être bien en place pour les boursières du PCBF.

## **Impacts**

***Contribution au développement durable des pays bénéficiaires :*** Bien que la bourse d'études donne un accès privilégié à une formation de haute qualité, tout se joue après la bourse lorsque l'individu accède à un poste de responsabilité en raison de ses qualités personnelles (motivation, détermination, estime de soi, initiative). Il réussit à saisir l'occasion d'effectuer des changements significatifs dans son milieu de travail. Selon les recherches terrain, 65 % contribuent aux recherches scientifiques ou aux applications spécifiques, 41 % contribuent aux effets multiplicateurs dans le secteur de l'éducation, 27 % contribuent à la réalisation de projets spéciaux d'envergure nationale dans le secteur social, 26 % contribuent au développement du secteur privé, 17 % à la réalisation des projets spéciaux d'envergure nationale dans les secteurs économiques, 15 % aux effets multiplicateurs dans le secteur de la santé, 13 % aux réformes politiques et économiques du pays et 13 % au développement des pratiques démocratiques du pays.

Cependant, on observe que le PCBF n'a jamais réussi à générer une masse critique de personnes formées dans un secteur donné dans un pays donné, malgré quelques exemples où un programme de bourses canadien (pas nécessairement le PCBF) avait réussi à faire une différence (secteur minier au Niger, secteur éducation au Maroc).

**Contribution aux politiques de réduction de la pauvreté :** L'évaluation n'a repéré aucune évidence que le PCBF ait contribué de façon directe aux politiques de réduction de la pauvreté, faute de relations causales entre les mécanismes de sélection et cet objectif.

**Resserrement des liens de tous ordres :** Il appert que la grande majorité des liens créés par le PCBF sont ceux qui lient des individus. Bien que les liens personnels puissent perdurer, c'est particulièrement dans les domaines d'intérêt professionnels que les liens entre individus persistent et trouvent leur expression dans des activités menées conjointement. Il s'agit de projets de recherche, d'échanges d'étudiants, d'occasions d'affaires, de réseautage autour d'enjeux d'intérêt commun, etc. Cependant, le PCBF n'a pas joué jusqu'à maintenant un rôle actif pour la promotion de liens institutionnels.

### Résultats inattendus

Sur un échantillon aléatoire de 221 ex boursiers, 32, % résident au Canada et aux États-unis, et la même tendance est confirmée par les résultats du sondage. Le PCBF a formé un bon nombre de futurs immigrants au Canada. Parmi ceux-ci on retrouve des professeurs, des chercheurs, des entrepreneurs, des maîtres techniciens et des fonctionnaires de haut niveau au sein des administrations fédérales et provinciales ainsi que dans une panoplie d'autres domaines ; il faut signaler que 4 % des boursiers évoluent professionnellement au sein d'un organisme régional ou multilatéral. Sur les 64 %, près d'un tiers des boursiers ont été repérés dans d'autres pays en développement; la vaste majorité prestent au sein des instituts et universités (45 %), des organisations gouvernementales (15 %), très peu dans le secteur privé et ONG (4 %). L'engagement du PCBF à promouvoir l'égalité des sexes a réussi à générer des extrants remarquables, mais on a observé des effets négatifs reliés au concept des études de longue durée au Canada, sur la vie familiale et professionnelle des boursières. Ces effets des études de longue durée semblent affecter tous les boursiers, peu importe leur sexe, sur le plan professionnel.

**Contribution de la Diaspora au développement des pays bénéficiaires du PCBF :** Il est impossible de quantifier les contributions officieuses (p. ex. remise de fonds, réseautage d'appui, etc.) des ex boursiers membres de la Diaspora. Ces contributions existent véritablement, bien que d'importance plus ou moins grande d'un pays à l'autre, selon l'envergure de cette diaspora et des facteurs culturels (p. ex. la cohésion de la communauté outre-mer, la structure de la famille et les responsabilités de ses membres, etc.). Quelques expériences démontrent que les Diasporas sont de riches ressources qu'on peut mobiliser au bénéfice de leurs pays, régions et continents.

### Efficienne

**Coûts de gestion :** Les coûts moyens par boursier ont évolué à la hausse depuis le début du programme pour se situer à 29 647 \$ par an au cours de la phase 4, ce qui constitue une augmentation de 25 % par rapport au coût moyen d'une bourse pour la phase 1. Ces augmentations s'expliquent par les hausses successives des indemnités versées aux boursiers qui sont passées de 350 \$ par mois à 1 000 \$ par mois depuis le début du programme, ainsi que par la hausse des frais de scolarité au cours des années. Les coûts de gestion ont évolué à la hausse depuis la phase 1 ( 7,9 %) pour s'établir à une moyenne de 9,4 % pour les quatre phases. Comparé à la moyenne des frais de gestion des programmes de l'ACDI, ce ratio ne paraît pas excessif. Cependant, lorsqu'on les met en perspective par rapport aux autres programmes de bourses et qu'on examine la progression par phase, quelques constats s'imposent. Les coûts de gestion ne sont que marginalement sensibles à l'achalandage; les économies d'échelle espérées d'une ACE unique ne se sont pas matérialisées. Aux frais de gestion de l'ACE, il faut ajouter les coûts associés aux processus sur le terrain, notamment dans les missions où il y a une implication importante d'un agent du PCBF. Les informations ressorties des recherches terrain permettent de constater que les

responsabilités qui incombent aux ambassades et aux Unités d'appui au programme (UAP) peuvent représenter de 35 à 80 % d'une personne par année par pays. Dans un contexte où la qualité des processus imputables au pays bénéficiaire est directement proportionnelle à l'attention qui est portée par les responsables canadiens, on peut présumer que ces coûts indirects font partie essentielle de la bonne gestion du programme. En additionnant les prévisions de SARC en matière de la gestion de la phase 5, les frais indirects à l'ACDI et les coûts des bureaux responsables du programme aux pays, on arrive à une prévision du ratio global de coût de gestion du PCBF 2005-2006 – 2001-2012 de 16 %. Il y a lieu de se demander si on ne peut pas faire mieux, car ce ratio nous paraît excessif lorsqu'on le compare avec ceux des autres donateurs : Belgique (10 %), Commonwealth (11 %) et 'Shared Scholarship' (5 %). Ce meilleur ratio obtenu par ce programme et l'AUF pour les mêmes raisons (partenariat étendu entre le Programme et les universités) renforce l'affirmation qu'une bonne complémentarité avec les universités minimise les coûts.

**Coût de la formation au Canada :** Il ressort que le coût moyen des bourses est substantiellement plus élevé au niveau collégial et diminue progressivement pour atteindre son point le plus bas au niveau du doctorat. Il en découle, que le coût moyen par année d'une bourse au niveau collégial est de 18,0 %, plus élevé qu'une bourse au niveau du doctorat. En prenant comme exemple les programmes de DESS et de maîtrise offerts dans des pays bénéficiaires, les recherches terrain ont démontré qu'il est possible de former des personnes dans des programmes délocalisés de haut niveau de pertinence et de qualité, *pour un dixième du coût d'une formation au Canada*. Le niveau des coûts ci-après interpelle la gestion pour reconsidérer toutes les options de modalités susceptibles d'améliorer le ratio coût efficacité du programme.

**Tableau 5 : Valeur des bourses selon le niveau : Période 2000-2005**

Niveau d'études	Nombre de boursiers	Moyenne annualisée <sup>13</sup>	Dépenses non réparties <sup>14</sup>	Frais de gestion <sup>15</sup>	Valeur annuelle	Durée des études	Coût total des études
Collégial	32	24 925 \$	1 186 \$	2 837 \$	28 948 \$	2,56	74107 \$
Baccalauréat	123	24 047 \$	1 186 \$	2 741 \$	27 974 \$	3,69	103224 \$
Maîtrise	135	23 208 \$	1 186 \$	2 650 \$	27 045 \$	2,74	74103 \$
Doctorat	91	20 907 \$	1 186 \$	2 400 \$	24 494 \$	4,64	113652 \$
<b>Ensemble</b>	<b>381</b>	<b>23 074 \$</b>	<b>1 186 \$</b>	<b>2 636 \$</b>	<b>26 895 \$</b>	<b>3,36</b>	<b>92172 \$</b>

**Adéquation des processus de sélection :** La sélection définitive des boursiers est faite au Canada par le Comité de sélection composé de 14 personnes représentant des établissements d'enseignement supérieur participants au PCBF et de l'ACDI. L'ACE joue un rôle de secrétaire : préparation de dossiers, tenue de procès verbaux, transmission des informations à l'ACDI. Pour l'année 2004, les frais associés au fonctionnement du Comité de sélection (honoraires et frais afférents) se sont élevés à 28 200 \$ environ 75 \$ par candidature étudiée et 350 \$ par bourse accordée. Selon les témoignages recueillis auprès des agents de programme au SARC, le Comité de sélection, le Comité exécutif et les sous-comités fonctionnent adéquatement et répondent aux attentes de l'ACDI. Toutefois, le faible taux de réussite (71 % sur l'ensemble des phases 1 à 3) et le retour des boursiers (environ 50 % à 70 %) laisse planer des doutes quant à l'efficacité du processus de sélection qui consiste à identifier des personnes avec les meilleures probabilités de réussite de leurs études et un retour dans leur pays d'origine.

**Adéquation des procédures de suivi et d'encadrement des boursiers :** L'équipe de l'ACE s'acquitte bien de ses responsabilités en matière de suivi des boursiers. Ces témoignages viennent aussi bien des établissements partenaires, des boursiers eux-mêmes que des responsables de l'ACDI.

<sup>13</sup> La moyenne annualisée est la moyenne mensuelle des dépenses réelles enregistrées au compte de chaque boursier durant le PCBF 2000 ramenée à 12 mois.

<sup>14</sup> Les dépenses non réparties sont les dépenses effectuées lors des sessions d'acclimatation, de mi-parcours et de fin de séjour.

<sup>15</sup> Les frais de gestion sont établis au taux de 10,9 % de la valeur des dépenses des boursiers.

**Adéquation des procédures de réintégration :** Les ex boursiers rencontrés sur le terrain n'ont accordé que très peu d'importance aux appuis qui leur ont été offerts pour faciliter leur réintégration au pays. En effet, plusieurs ont fait état de leur sentiment d'avoir été « négligé » par le Canada. Le problème est moins prononcé pour les PTF dont les boursiers sont intimement liés à leur programme de coopération technique.

## Étalonnage

**Décalage par rapport aux meilleures pratiques des autres donateurs :** Il se dégage de l'analyse d'étalonnage que le PCBF est en fort décalage par rapport aux meilleures pratiques que l'on a pu observer chez les autres PTF. Leurs programmes actuels sont le fruit d'un ajustement et d'une amélioration des programmes à partir des leçons apprises. Voici les principales observations :

- Les coopérations belges et britanniques pour une large partie de leurs programmes de bourses s'appuient sur des organismes universitaires.
- Plusieurs PTF ont développé une approche qui lie les bourses aux initiatives spécifiques à l'intérieur de projets et programmes de leur coopération technique.
- D'autres PTF les insèrent dans des programmes de développement des capacités nationales à travers les universités du Sud, programmes de bourses intégrés au renforcement institutionnel des administrations.
- Tous les autres PTF ont limité les pays bénéficiaires aux pays de concentration de leur coopération.
- L'AUF et la grande majorité des PTF ont adopté les approches de doctorat par alternance et de formation initiale (2<sup>e</sup> cycle) dans les pays du Sud.
- Tous les programmes de bourse passés en revue ont abandonné les bourses de mobilité Sud-Nord pour les formations de niveau baccalauréat au profit de bourses locales ou régionales, ceci au moment où le PCBF augmentait de façon importante la proportion de ses boursiers sous ce volet.
- La comparaison du PCBF avec plusieurs autres programmes de bourses indique que son approche d'offre de formation est traditionnelle et ne conduit pas à un renforcement maximal des capacités des pays en développement. L'offre de formation aux niveaux collégial et baccalauréat sans justification adéquate ne trouve pas de parallèle parmi les autres PTF. Le PCBF n'assure pas la contribution des boursiers au développement de leur pays, car il n'a pas déployé de mécanismes appropriés au niveau de la sélection et de la formation pour assurer la réintégration des boursiers dans leur pays et maximiser la contribution des compétences acquises.

**Bénéficiaires du PCBF devenus donateurs avec des programmes plus performants :** Depuis deux décennies, le Maroc, l'Algérie et la Tunisie ont offert des programmes de bourses aux pays sub-saharien. Le bien-fondé de cette offre se trouve, selon le pays, dans une volonté de donner une expression concrète à la solidarité entre voisins, dans une volonté de consolider son identité comme pays africain ou dans un souci de coopération Sud-Sud. Le Tableau à l'annexe E présente un survol des principaux éléments des programmes de ces pays. Les observations suivantes ressortent d'une analyse des informations *présentées* :

- Les trois pays maghrébins offrent des programmes de bourses à plusieurs pays africains et du Moyen-Orient aussi ciblés par le PCBF.
- Leurs programmes représentent une offre numériquement remarquable de bourses, particulièrement pour les études au baccalauréat.
- Les programmes appuient certains domaines qui ne sont pas appuyés par le PCBF, telles la pharmacie, la médecine, les professions militaires, etc. Or, ces programmes offrent aussi des programmes d'études qui, de prime abord, entrecoupent ceux appuyés par le PCBF, tels l'informatique et d'autres domaines techniques.
- On peut poser l'hypothèse que les investissements du PCBF pourraient avoir un fort effet de levier dans le renforcement du dispositif d'enseignement supérieur dans les pays maghrébins, avec des retombées sur la qualité de cet enseignement sur les étudiants des pays partenaires dans les programmes des pays maghrébins. Il s'agit en effet de la formation de formateurs.

## Leçons apprises

La formation supérieure de ressources humaines demeure un élément fondamental du développement des capacités des pays du Sud. Elle est aussi un ingrédient essentiel tant dans la poursuite des objectifs du millénaire qu'à la réussite des stratégies de lutte contre la pauvreté. L'analyse de bonnes pratiques identifiées par l'étude d'étalonnage, la revue documentaire et les visites terrain ont permis de tirer les leçons ci-après :

1. Les arguments en faveur d'une concentration des ressources de l'APD dans un nombre restreint de pays s'appliquent avec autant de pertinence à un programme de bourses : la concentration d'une masse critique de ressources dans les pays où les conditions sont bonnes pour qu'elles produisent des résultats probants dans les secteurs prioritaires d'intervention.
2. Un programme de bourses peut servir aux priorités du pays bénéficiaire à condition que soit identifié préalablement un nombre limité d'enjeux, de domaines, de créneaux, de niches, mêmes d'organisations et de services spécifiques, envers lesquels le pays donateur s'engage avec le pays partenaire pour identifier les individus dont la formation est essentielle à la réalisation d'une avance mesurable en termes de capacités et des retombées de leur utilisation.
3. La contribution d'un programme de bourses au développement des capacités dépend de la prise en compte – dans l'orientation stratégique du programme, dans l'identification des domaines prioritaires d'études, dans le recrutement des boursiers et dans la gestion des processus du programme des variables clés en matière du développement des capacités. Citons les suivants : les conditions économiques et sociales, le contexte institutionnel, le niveau de réseautage, la qualité des organisations et les facteurs d'attraction des différents secteurs (public, privé et non gouvernemental).
4. Une approche à l'octroi et à la gestion du programme de bourses axée sur l'individu sert à former une élite de personnes hautement qualifiées. Cependant, une telle approche ne contribuera au développement institutionnel du pays que dans la mesure où ces individus trouvent une situation professionnelle propice à l'exercice de leurs compétences et au rayonnement de leurs contributions.
5. Lorsque l'octroi de bourses se concentre dans une unité de service, dans une organisation ou même dans un secteur, elle peut créer une masse critique de personnes dont les compétences techniques et les habilités professionnelles et personnelles peuvent marquer non seulement la performance de leurs services, mais aussi le développement du secteur et même du pays.
6. La réintégration de l'ex boursier dans le marché de travail de son pays est une étape cruciale pour l'impact du programme. La préparation à la réintégration doit faire partie des préoccupations du processus de sélection des boursiers.
7. Toute intervention de renforcement organisationnel peut agir de façon à promouvoir la mise en application et le rayonnement des capacités des ex boursiers dans leur milieu de travail. Ainsi, les approches « programme » fournissent un cadre idéal pour l'identification de priorités et de candidats à une formation pointue, pour la réintégration rapide des boursiers dans les postes appropriés et pour le rayonnement de leurs compétences dans un secteur prioritaire.
8. Impliqués dans la formation Sud-Sud, certains pays africains aux conditions économiques et politiques stables peuvent obtenir des performances remarquables en termes d'efficacité, d'efficience, de pertinence et d'impact des bourses de mobilité aux niveaux collégial et baccalauréat. Une collaboration différente, à travers le développement institutionnel, peut rentabiliser cet effet de levier.
9. Avec une bonne stratégie de développement institutionnel basé sur le dialogue avec les universités du Sud et du Nord, il est possible de transformer la diaspora en une richesse mobilisable au bénéfice du pays d'origine, de la région ou du continent.

## 5 Conclusions générales

L'analyse de la pertinence du PCBF mène à la conclusion que dans sa forme actuelle, la pertinence du PCBF est limitée au regard des facteurs suivants :

- Son offre en nombre de bourses et leur nature est qualifiée d'insignifiante et contraignante par les pays bénéficiaires. Les niveaux d'études financées et son choix unipolaire sur les mobilités de longue durée Sud-Nord, et son incapacité de favoriser les partenariats plus étendus avec les universités et collèges ne reflètent pas les meilleures pratiques d'autres PTF.
- Son adéquation aux priorités des pays est limitée par son incapacité à s'inscrire dans une véritable dynamique de renforcement de capacités institutionnelles en s'ajustant à l'évolution des orientations stratégiques spécifiques consignées dans les PRSP et stratégies sectorielles à travers un mécanisme de consultations et de dialogue bilatéral. Concrètement, le PCBF se trouve classé au dernier rang de l'échelle de pertinence dû à ses caractéristiques de « sans garantie de quota et sans dialogue »
- La mesure de la pertinence des études en fonction des priorités de l'APD et de l'ACDI est si imprécise que le Comité de sélection a réduit le poids de ce critère dans la sélection de boursiers. Or, une concordance avec les axes spécifiques de programmation de l'Agence dans les pays bénéficiaires est plus juste comme mesure de pertinence.
- Alors que conceptuellement le PCBF demeure un vecteur des valeurs communes dans l'espace francophone, les boursiers s'identifient plus au Canada comme destination d'études qu'aux valeurs de la Francophonie, faute d'une complémentarité évidente avec les institutions qui opèrent dans cet espace de coopération.
- Le mérite attribuable actuellement au Programme est en quelque sorte une « pertinence par défaut » dans la mesure où à l'instar d'autres programmes de bourses de mobilité étudiante, il répond aux besoins des pays bénéficiaires en formant des individus auxquels les pays n'auraient pu offrir une éducation de la même qualité. Or, le défi auquel plusieurs pays bénéficiaires s'attaquent avec acharnement c'est l'augmentation de leur capacité d'offrir des programmes de qualité.

En revanche, les analyses des postes et fonctions actuellement occupés par les ex boursiers tendent à confirmer la validité des cinq priorités du PCBF. Cette conclusion mène à la suggestion qu'elles soient reconduites dans une phase 5.

L'analyse de la complémentarité conclut que dans sa formule actuelle, en dépit des efforts de l'équipe du programme, le PCBF ne dispose pas d'interface évidente pour assurer une complémentarité aussi bien à l'intérieur de l'Agence qu'avec les opérateurs externes. Ce manque de complémentarité se traduit par :

- L'absence d'harmonisation de sa planification avec les programmes de bourses des universités francophones au Canada (DGPC) pour établir des synergies et des économies d'échelles, de même qu'avec les programmes bilatéraux pour maximiser sa pertinence aux priorités spécifiques des pays partenaires. Il en va de même en ce qui concerne le manque de complémentarité avec les bourses d'exemption des universités et du gouvernement du Québec.
- La perception non fondée que l'option levée par l'agence d'accroître sa participation aux organisations de la Francophonie par le biais de la coopération multilatérale limite la complémentarité possible entre le PCBF et les projets de renforcement des capacités associés aux instances de la Francophonie qui appuient la priorité « éducation ». Il est possible d'établir une complémentarité fructueuse avec les programmes de l'AUF, la coopération inter-universitaire nord-sud, les réseaux sud-sud, les réseaux de recherche et divers pôles d'excellence dans la nouvelle phase.
- La divergence manifeste d'intérêts entre Citoyenneté et Immigration Canada et l'ACDI suggère que le PCBF ajuste ses modalités de recrutement et de sélection afin de promouvoir une prise de décision de la part des boursiers en faveur d'un retour au pays d'origine.
- Tous les représentants des PTF sur le terrain reconnaissent la nécessité de rechercher une meilleure harmonisation entre les pays pourvoyeurs de bourses, tout en gardant chacun ses spécificités.

**Quant à la localisation institutionnelle du PCBF**, en autant que les ajustements adéquats soient effectués, ce programme est un outil de développement de première force et demeure un complément naturel à d'autres programmes de renforcement des capacités. En conséquence, sa localisation logique est à l'ACDI, au sein de la Direction générale du Partenariat canadien, regroupé au sein d'une même direction inter-institutionnelle avec le PPUCD et PPCC en raison de la convergence des mandats, le partage de partenaires institutionnels tant au Canada que dans les pays partenaires, des synergies possibles et des économies d'échelle.

**L'efficacité mesurée par sa capacité à produire des résultats opérationnels** escomptés dégage un portrait mitigé. Le programme démontre une performance largement à la hauteur des attentes pour les résultats suivants :

- De façon ininterrompue depuis 1987, le PCBF a mis en place des bourses, qui ont profité à environ 1 461 bénéficiaires; la très grande majorité des boursiers sont venus d'Afrique avec une forte concentration sur l'Afrique de l'Ouest (39 %), l'Afrique du centre et du nord (respectivement 20 % et 15 %), l'océan Indien (11 %), les pays d'Asie et les Caraïbes (15 %).
- Le recrutement des femmes au sein du PCBF a progressé de 30 % des boursiers de sexe féminin à la phase 1 à 51 % à la phase 4, pour atteindre une moyenne de 43 % sur 18 ans. Il reste du chemin à faire pour atteindre la cible de 50 %, mais ces résultats sont encourageants et distinguent positivement le PCBF d'autres programmes de bourses.
- Les boursiers ont été placés dans les institutions d'enseignement du Québec (84 %) et des autres provinces (16 %). Quatre grandes universités du Québec (Laval, Montréal, Université du Québec à Montréal, Sherbrooke) ont absorbé une part importante des boursiers dont 68 %. Les institutions hors Québec ont accaparé environ la moitié des bourses des niveaux collégial et baccalauréat et moins de 5 % des bourses aux niveaux maîtrise et doctorat.
- Globalement, n'eut été une certaine « distorsion » introduite à la phase 4 (10 % des bourses accordées pour les études collégiales), le PCBF atteint plus ou moins ses cibles avec 48 % des bourses au niveau de la maîtrise, 26 % au niveau du doctorat, 23 % de niveau baccalauréat et 3 % au niveau collégial.

Il y a de la place dans une prochaine phase pour l'amélioration de la performance du programme sur les aspects aussi fondamentaux que le taux de réussite et le taux de retour.

- Dans un contexte de séjour de longue durée à l'étranger, on observe des résultats négatifs inattendus au niveau familial pour un bon nombre de femmes qui ont bénéficié du programme. Un déracinement des boursiers de leur milieu professionnel pour une longue durée pose des problèmes lors de la réintégration, peu importe leur sexe.
- Le taux de réussite baisse de phase en phase à tous les niveaux d'études pour s'établir à 71 % pour les phases 1 à 3 (69 % pour toutes les phases); Cette baisse de performance (le plus mauvais d'après les analyses d'étalonnage) aurait dû sonner l'alarme sur l'adéquation des modalités de recrutement, de sélection et de suivi académique.
- Le taux de retour de l'ordre de 50 % à 70 % pour les quatre phases et les durées pour compléter les diplômes sont des indicateurs très décevants comparés aux autres programmes de bourses.
- Les modalités du PCBF relativement au critère d'excellence, les procédés de sélection et le concept de longue durée portent en eux-mêmes les germes de la contre-performance du programme en termes de taux de retour et de réintégration.
- Le choix politique de disperser l'investissement en bourses sur 37 pays constitue un facteur limitatif à l'atteinte des résultats; Depuis une dizaine d'années, les autres partenaires financiers ont résolu de se concentrer dans leurs pays de programmation tel que recommandé par la politique d'efficacité de l'aide et plus récemment l'énoncé de Politique internationale (EPI). Cette évaluation offre des pistes pour une réflexion stratégique sur la concentration : i) pays de concentration de l'ACDI, ii) pays véritablement

francophones, iii) pays de haut niveau de partenariat universitaire, iv) pays dont la stabilité politique, économique et sociale permet le renforcement institutionnel à l'exclusion des pays fragiles.

**Au niveau des résultats immédiats et intermédiaires du PCBF**, on constate qu'ils sont conformes aux objectifs du programme selon les indicateurs suivants :

- *Appréciation de la formation canadienne et acquisition des connaissances* : La formation canadienne est très respectée, fortement demandée et procure un avantage comparatif sur le marché de travail. Les connaissances techniques acquises sont (à quelques exceptions près) appropriées pour les pays bénéficiaires. Les apprentissages en termes de savoir-faire, de méthodes de recherches, de la résolution de problèmes et de l'organisation du travail sont aussi prisés par les ex boursiers et leurs employeurs.
- *Retombées pour les institutions canadiennes* : Les institutions canadiennes confirment des retombées en termes de positionnement du Canada sur le marché de l'enseignement supérieur, tandis que les institutions hors Québec soulignent l'importance des dépenses dans le milieu et le soutien aux programmes.
- *Réintégration des boursiers et adéquation des compétences acquises avec les variables du développement professionnel* : En général, les ex boursiers avancent dans leurs carrières, mais ils sont assujettis aux mêmes forces et contraintes que d'autres personnes en ce qui concerne leur capacité d'effectuer des changements.
- *Application des connaissances acquises, habiletés et attitudes* : En général, les boursiers peuvent appliquer les acquis de leur formation au Canada; cependant le cadre organisationnel dans lequel ils évoluent demeure un facteur clé pour faciliter ou limiter l'application. Ces personnes se trouvent principalement dans les établissements d'enseignement supérieur, d'enseignement professionnel et technique et de recherche, ainsi que dans les hauts grades des administrations publiques. Dans une moindre mesure, ils évoluent dans les organisations de la société civile, dans le secteur privé et au sein des organisations multilatérales. Plus de deux ex boursiers sur cinq sont des femmes, présentes dans tous les secteurs.

**Le portrait n'est pas aussi performant au niveau des résultats à long terme (l'impact)** dû au fait que dans sa conception et sa mise en œuvre, le programme ne s'est pas donné les moyens pour systématiquement poursuivre ces résultats :

- *Contribution au développement durable* : Il existe des exemples remarquables où la contribution des individus a été instrumentale au développement durable d'un secteur ou d'une organisation stratégique pour le pays. Or, de par l'orientation fondamentale du PCBF sur *l'individu*, ces exemples demeurent aléatoires, largement dépendants des qualités personnelles des individus (motivation, estime de soi, initiative) et des facteurs du contexte qui influent sur leur responsabilisation. Sur la base de quelques exemples où un programme de bourses canadien (pas nécessairement le PCBF) avait réussi à faire une différence (secteur minier au Niger, secteur éducation au Maroc), l'évaluation a pu confirmer la conclusion des études antérieures que la constitution des masses critiques dans un secteur donné est une des conditions préalables à l'impact. Toutefois, ces exemples sont également aléatoires et non le reflet ou la conséquence d'une stratégie de ciblage.
- *Contribution des boursiers aux politiques de réduction de la pauvreté* : Les recherches terrain n'ont recueilli aucune évidence que les boursiers auraient contribué aux politiques de réduction de la pauvreté, faute de relations causales entre les mécanismes de sélection et cet objectif.
- *Resserrement des liens de tous genres* : Quoique certains établissements et certains individus aient été plus aptes que d'autres à nouer et entretenir des liens, dans la plupart des cas, les liens créés grâce au PCBF l'ont été à titre individuel et n'ont pas eu nécessairement un impact institutionnel. De par leur nature personnelle, de tels liens sont plutôt ponctuels et limités, au lieu d'être stratégiques et d'envergure.

**Cette étude a observé des résultats inattendus** sur les volets ci-après :

- Plus du tiers des boursiers qui ne sont pas rentrés au pays d'origine résident au Canada; 4 % de boursiers évoluent professionnellement au sein d'un organisme régional ou multilatéral.
- Bien qu'il soit difficile de quantifier les apports de la Diaspora en termes de remise des fonds ou de retombées informelles, l'évaluation a identifié quelques exemples où les anciens boursiers ont contribué au développement de leur pays en partenariats avec les réseaux canadiens. D'ailleurs, le PNUD et la France croient que la Diaspora constitue une richesse qu'on peut mobiliser pour leur pays d'origine et ont mis en

place un programme dénommé TOKTEN dont les objectifs consistent à racheter cette hypothèque et la convertir progressivement en taux de retour ou en bénéfices divers. Le Canada gagnerait beaucoup à contribuer à ce mécanisme ou à mettre en place un mécanisme similaire.

**Sur la base des données historiques et les prévisions pour la phase 5, l'analyse de l'efficacité** fait ressortir un portrait peu reluisant qui interpelle l'agence et en particulier la gestion du programme pour chercher d'autres façons de faire à moindre coût.

- Avec des déboursés de 123,5 millions de dollars pour les quatre phases en 17 ans, soit une moyenne annuelle de 6,55 millions de dollars, le PCBF est loin d'être un programme de petite envergure. Il mérite une gestion active et attentionnée axée sur les résultats plutôt que sur les opérations.
- L'analyse des coûts du PCBF révèle que le passage de deux agences à une n'a pas permis de réaliser des économies d'échelle et que le ratio des coûts s'établit à 16 % (en additionnant aux coûts directs de l'Agence d'exécution, les coûts de gestion de l'ACDI et les coûts associés à la gestion du programme sur terrain (35 % à 80 % personne par année). En comparant avec les programmes de la Belgique (10 %), du Commonwealth (11 %) et de *Shared Scholarship* (5 %), bénéficiant d'un partenariat étendu entre DFID et les universités, similaire à l'approche de l'AUF, ce ratio paraît excessif. Il y a lieu de se demander si on ne peut pas faire mieux.
- En portant un regard sur le coût de la formation au Canada, soit 74 107 \$ (collégial), 103 224 \$ (baccalauréat), 74 103 \$ (maîtrise) et 113 652 \$ (doctorat), on a posé l'hypothèse qu'il serait possible de faire mieux à moindre coût. Une étude comparative avec deux programmes de DESS et maîtrise sur terrain montre qu'il est possible de livrer ces programmes délocalisés avec plus d'efficacité (à un dixième du coût), de pertinence et d'efficacité. Cette logique s'applique davantage aux programmes de baccalauréat et collégial, en s'appuyant sur les instances régionales (écoles d'ingénieurs inter-États, de gestion, etc.).
- Le processus de sélection des boursiers limite l'influence des responsables sur le terrain les mieux placés pour juger de la pertinence pour les priorités du pays des études proposées, pour donner la décision finale et sans appel à un comité qui siège au Canada. Dans leur ensemble, la pertinence des études pour les priorités *spécifiques* des pays bénéficiaires est donc compromise.
- La forte pondération accordée à l'aspect académique dans l'évaluation de l'excellence des candidats sert à renforcer l'image du PCBF comme programme de bourse le plus difficile d'accès. Toutefois, cette façon de juger de la qualité des candidats ne semble pas fournir au PCBF un taux de réussite académique comparable à celui obtenu par les programmes de bourses comparables. En effet, seulement 71 % des boursiers réussissent leur programme d'études dans les limites de temps déterminées par le Comité de sélection. On peut conclure que l'importance de ce critère comme indicateur de réussite est quelque peu surestimée.
- Le manque d'attention aux activités de *suivi post-bourse* l'ACDI n'a pas été en mesure de valoriser les bons offices de ses ex boursiers au service du deuxième grand objectif du programme, le renforcement de liens de tous genres entre les pays bénéficiaires et le Canada.
- On peut faire la démonstration que l'ACDI a cédé la gestion de facto du programme aux agences d'exécution et aux établissements d'enseignement canadiens participants dans le programme. Ainsi, le PCBF a perdu ses orientations stratégiques du début, pour opérer en « électron libre » au sein de la Direction générale du Partenariat canadien, sans attaches stratégiques ni avec la programmation avec les universités et collèges canadiens ni avec les programmes pays de la coopération bilatérale.

**Un exercice exhaustif d'étalonnage** a révélé que contrairement à l'expérience d'autres pays de l'OCDE, le Canada n'a pas procédé aux réformes de son approche à la gestion de programme de bourses et mène à la conclusion que le PCBF n'a pas su intégrer les meilleures pratiques des autres programmes ou intégrer des modalités susceptibles de maximiser la pertinence et l'efficacité et l'impact des formations offertes. Ces pratiques comprennent la complémentarité et la synergie avec les réseaux universitaires pour développer des partenariats, lier les bourses aux initiatives spécifiques de leur coopération technique ou aux programmes de développement de capacités nationales, modalités défavorisant la sédentarisation et maximisant l'impact. Cet exercice a aussi révélé que certains pays d'Afrique du Nord (Tunisie, Algérie, Maroc) ont des programmes de bourses très performants au niveau de la pertinence et de l'impact avec les pays de la Francophonie; ceci suggère qu'on pourrait envisager de collaborer avec ces pays de manière différente (renforcement de leurs institutions) pour rentabiliser cet effet de levier.

## 6 Orientations futures

**La reconduction du PCBF dans une cinquième phase aura à se pencher sur une profonde réorientation, au cours d'une période de transition de un à deux ans**, dans le but de le réaligner par rapport à la pertinence de l'enseignement supérieur au développement de capacités des pays bénéficiaires, assurer une meilleure efficacité, créer les meilleures conditions pour la réalisation d'impact et proposer des solutions et modalités adaptées aux meilleurs coûts :

- ❑ Redéfinir l'orientation stratégique du programme vers l'axe de développement des capacités institutionnelles au lieu des capacités individuelles.
- ❑ La phase 5 pourrait considérer la conception d'un programme flexible et intégré dans la programmation pays.
- ❑ La phase 5 pourrait considérer de se concentrer davantage si le programme veut créer plus d'impacts dans les pays partenaires à travers la formation des masses critiques.
- ❑ La phase 5 pourrait considérer de favoriser les réseaux de partenariats étendus avec les universités, l'AUF et les autres PTF pour plus de synergies.
- ❑ La phase 5 pourrait considérer d'aligner ses modalités sur les bonnes pratiques identifiées et sur les besoins des pays partenaires. Il importe de souligner aussi que dans ce scénario les mobilités sont priorisées où c'est faisable. Les études collégiales au Canada sont abandonnées en faveur des formations dans les centres d'excellence régionaux. Les études de baccalauréat au Canada ne sont maintenues que dans les cas de la non-existence ou de sa piètre qualité de ces filières dans les universités de la région (p. ex. les écoles d'ingénieurs interÉtat, autres grandes écoles de gestion au sein de l'UMOA, les centres régionaux d'enseignement spécialisé en agronomie (CRESA). Il va de même pour les études de maîtrise afin de promouvoir l'émergence de l'offre aux pays bénéficiaires par le biais de la délocalisation de programmes, en s'assurant qu'un volet « formation de courte durée au Canada » soit inséré dans le programme afin d'exposer les boursiers aux valeurs et approches canadiennes. En ce qui concerne les études de doctorat, la priorité sera donnée aux programmes à réaliser en alternance, en cotutelle ou en co-diplômation. Ainsi, pour les niveaux de maîtrise et de doctorat, les boursiers auront accès à la pédagogie canadienne et à d'autres aspects de « l'approche canadienne ».
- ❑ La phase 5 pourrait considérer de refléter la « vocation développementale » du PCBF par une gestion où l'ACDI aurait la responsabilité des activités essentielles directement liées à la pertinence, l'efficacité, la complémentarité, la cohérence et l'impact du programme. Toutefois quelques activités spécifiques pourront être sous-traitées soit directement par les universités, soit par une des agences d'exécution du PPCUD-PPCC dans le cadre de la fusion du PCBF avec ces programmes au sein d'une même direction inter-institutionnelle. Le portrait de l'analyse des processus de gestion dans le cadre du mandat général de l'ACE montre qu'il est techniquement et financièrement possible de répartir les activités entre la responsabilité directe de l'agence et la sous-traitance de la manière suivante :

**ACDI- Activités essentielles directement reliées à la pertinence, complémentarité et cohérence, efficacité et impact du programme.**

- ❑ *Dialogue bilatéral et information sur le PCBF* : La responsabilité reste avec les UAP et les ambassades dans un nombre limité de pays, qui engage le dialogue sur les priorités et assure la distribution aux agences, aux établissements et aux ministères identifiés comme prioritaires.

- ❑ *Présélection et sélection au pays* : La présélection du pays est à toutes fins pratiques la sélection définitive. Le nombre de candidats sélectionnés est déterminé par le quota réservé au pays. L'acceptation du candidat par un établissement d'enseignement supérieur reconnu doit servir de démonstration adéquate de la capacité académique du candidat.
- ❑ *Suivi académique* : L'ACDI pourrait recruter directement les conseillers pédagogiques et les intégrer dans son équipe ou utiliser les ressources sur les offres à commande.
- ❑ *Répertoire et opérations post-suivi* : Le répertoire et les autres bases de données actuelles ne sont qu'un point de départ. La valeur de ces bases de données se trouve dans leur exploitation soutenue par l'ACDI – tant au siège que sur le terrain – afin de suivre la contribution des boursiers aux priorités du pays, d'informer sur les appuis accordés au renforcement de partenariats inter-universitaires (PPCUD et PPCC) et de renforcer les liens de tous genres entre les pays bénéficiaires.
- ❑ *Suivi et évaluation du Programme* : L'ACDI pourrait prendre le leadership pour élaborer un cadre de mesure de rendement dans le cadre du programme pays et faire des revues périodiques sur les progrès réalisés.

**Activités spécifiques à confier à la sous-traitance directement des universités ou à une des agences du PPUC ou PPCC, dans le cadre de la fusion au sein d'une même direction- révision du rôle de l'agent de suivi.**

- ❑ *Accueil et placement* : Le nombre d'étudiants étrangers qui viennent chaque année au Canada fait la démonstration que les établissements canadiens ont une capacité d'accueil et d'encadrement des étudiants étrangers. Le PCBF peut accorder à l'établissement une prime par boursier pour assurer l'accueil, l'orientation et les rapports de la situation à l'ACDI.
- ❑ *Suivi administratif* : La relation entre l'ACDI et les établissements pourrait devenir encore plus directe en leur confiant, moyennant une contribution financière pour défrayer les efforts, l'administration directe des bourses et d'autres paiements faits aux boursiers.
- ❑ *Retour au pays* : Encore ici, les établissements peuvent être compensés pour leur prise en charge des activités essentielles.
- ❑ *Impliquer davantage l'agent de suivi* : Le rôle d'un agent de suivi indépendant est de plus grande importance dans une nouvelle phase du PCBF gérée et exécutée plus directement par l'ACDI. Ses responsabilités devraient inclure non seulement le suivi des différents opérateurs externes (établissements, équipe de suivi pédagogique), mais aussi l'adéquation des différents aspects de la gestion par l'ACDI avec les meilleures pratiques et les orientations stratégiques suggérées par cette évaluation. Ainsi, le contrat de l'agent de suivi devrait être révisé pour refléter ces responsabilités.

## 7 Recommandations

**La contribution souhaitée d'une phase 5 du PCBF, cohérente avec les meilleures pratiques du développement des capacités et la volonté des responsables des pays partenaires, est celle d'une intervention *stratégique et structurante*.**

- ❖ **Stratégique** : Clairement orientée par les priorités de programmation de l'ACDI dans chaque pays avec un mandat de renforcement institutionnel; une approche de développement de capacités articulée dans la complémentarité de l'appui du PCBF avec d'autres initiatives de la coopération canadienne ou d'autres PTF; modalités de bourse qui encouragent la pertinence aux problématiques du pays, renforcent l'offre de formation locale et en région et découragent la sédentarisation au Nord; une priorité ferme en faveur de personnes en situation d'emploi et de la facilité de réintégration.
- ❖ **Structurante** : Objectif de promouvoir le développement de l'offre d'enseignement supérieur au pays partenaire et dans la région; la promotion et le renforcement de partenariats et de réseautage inter-universitaire; l'appui aux centres régionaux, centres d'excellence et autres initiatives innovatrices la complémentarité avec les initiatives de l'AUF en matière de renforcement des établissements d'enseignement supérieur des pays de la Francophonie et leurs réseaux.

**Avec les réaménagements suggérés, le PCBF demeure un outil développemental de première force. Il ne tient qu'à l'ACDI de lui donner les moyens d'être encore plus performant au cours de la phase 5.** Les recommandations offertes ci-après ne proposent pas un réajustement mais une profonde réorientation, au cours d'une *période de transition de un à deux ans*, pour que le programme soit plus pertinent, efficient, complémentaire à l'interne et à l'externe et performant au niveau de l'impact. Elles alignent le programme aux principes d'efficacité de l'aide, proposent plus de concentration, d'intégration à la programmation de l'agence et davantage de cohérence et complémentarité pour l'aligner à la nouvelle direction prônée par l'Énoncé de politique internationale (EPI).

**Recommandation 1 — La réforme du PCBF doit commencer par sa redéfinition comme un véritable programme dont l'objectif est le développement de capacités organisationnelles** par le biais d'une formation supérieure offerte aux individus sélectionnés en fonction de leur rôle futur dans leur organisation d'appartenance. Cette réforme implique nécessairement une transformation de la compréhension du PCBF au sein même de l'ACDI, d'un programme « politique » axé sur les individus méritants et agissant comme un « électron libre », à un outil de pointe de développement durable complémentaire avec les orientations stratégiques de l'Agence et sa programmation dans les pays bénéficiaires. Une telle réorientation devra prendre en compte des éléments ci-après :

- ❑ Les priorités du PCBF demeurent pertinentes et devraient être reconduites dans la nouvelle phase.
- ❑ L'approche stratégique du PCBF réformé doit être la *promotion de réseaux et partenariats*. Ceci implique la valorisation de réseaux et de partenariats existants, c.-à-d. entre universités Nord-Sud, entre instituts et centres de recherche Sud-Sud et des institutions multilatérales (p. ex. l'AUF et d'autres agences de la Francophonie). Cette approche favoriserait aussi l'émergence de partenariats en réponse à la volonté des différents acteurs dans l'enseignement supérieur au Canada de tisser les liens institutionnels avec leurs pairs aux pays bénéficiaires du PCBF.
- ❑ Les critères de sélection des individus pour bénéficier des bourses d'études supérieures offertes par le PCBF phase V doivent refléter son orientation stratégique. Sans abandonner son identité de programme « d'excellence », la réforme du PCBF doit rééquilibrer sa vision de ce concept pour accorder plus de valeur aux facteurs des succès en matière de développement de capacités organisationnelles.
- ❑ Les règlements opérationnels du PCBF doivent être révisés afin d'assurer leur cohérence avec les nouvelles orientations du programme. D'importance capitale est la définition d'un rôle plus important pour les responsables canadiens sur le terrain en matière d'orientation, d'appel de candidatures, de niveaux et d'autres modalités d'études, ainsi que la sélection de boursiers. La sélection au pays doit faire

objet d'un travail en commission mixte afin d'assurer à la fois la transparence du processus et l'engagement des partenaires du pays dans le déploiement de ces ressources. Le rôle du Comité de sélection au Canada doit se limiter à l'appréciation de la capacité du candidat de réussir le programme d'études proposé (c.-à-d. l'émission d'un avis de non-objection pour les candidats pour une bourse d'études au Canada).

**Recommandation 2 — Un PCBF réformé doit être intégré pleinement dans la programmation pays de l'ACDI.** Ceci implique :

- ❑ l'inscription de l'orientation et suivi du PCBF parmi les responsabilités du chef de l'aide canadienne au pays;
- ❑ l'inscription du PCBF dans le cadre de la mesure du rendement du programme pays;
- ❑ l'inclusion du PCBF parmi les sujets de dialogue bilatéral entre l'ACDI et les interlocuteurs du pays;
- ❑ un ciblage d'organisations invitées à soumettre des candidatures (p. ex. universités, centres de recherche, unités ministérielles, programmes) sciemment orienté par les priorités du programme canadien, y compris celles de la coopération bilatérale et des initiatives financées par la DGPC. Ce ciblage doit viser, selon les cas, la création de masses critiques en ressources humaines, un effet de levier sur d'autres investissements, le positionnement du Canada comme chef de file dans un domaine donné ou d'autres objectifs stratégiques.

**Recommandation 3 — En conséquence de sa redéfinition comme outil de développement durable, il est tout à fait pertinent que l'ACDI demeure responsable de la gestion du PCBF.** Vu le rôle clé des institutions de l'enseignement supérieur canadien dans les orientations stratégiques proposées ainsi que dans les programmes de formation offerts (que ce soit au Canada ou ailleurs) aux bénéficiaires, il est pertinent que le PCBF demeure la responsabilité de la Direction du Partenariat canadien. Compte tenu de la complémentarité à faire valoir entre le PPUCD et le PPCC d'une part, et le PCBF d'autre part, l'ACDI pourrait considérer de réunir ces trois programmes dans une même division sous la responsabilité d'une seule directrice ou directeur.

**Recommandation 4 — L'implication de L'ACDI dans la gestion des activités essentielles directement reliées à la pertinence, l'efficacité, l'efficacé et l'impact la complémentarité et la cohérence du PCBF, tout en confiant la sous-traitance de quelques activités spécifiques soit directement aux universités ou à une des agences d'exécution du PPUCD ou PPCC dans le cadre de la fusion.**

L'analyse des processus de gestion dans le cadre du mandat général de l'ACE et des ressources financières déployées porte à croire qu'il est techniquement et financièrement faisable pour l'ACDI de s'impliquer davantage dans la gestion du PCBF pour traduire sa vocation développementale dans les faits avec des implications modestes sur la re-allocation ou le recrutement de ressources humaines.

- ❑ **Financièrement** – En termes de ressources financières pour défrayer les coûts des efforts supplémentaires de l'ACDI (siège et terrain) et les UAP, les services demandés des établissements participants, ainsi que les services d'une équipe de suivi pédagogique, on peut estimer un montant disponible de 3,150 millions de dollars (dépenses réelles de l'ACE pour quatre années de la phase 4) et 4,64 millions de dollars (montant prévu par le programme pour la gestion par une ACE de la phase 5, sur une période de cinq ans et demi.. Rappelons que les frais indirects de gestion estimés pour la phase 5 s'élèvent à 0,868 millions de dollars.
- ❑ **En termes de ressources humaines** : Les coûts reliés à une augmentation de ressources humaines dévouées à la gestion du PCBF sont relativement modestes pour l'ACDI. La charge de travail pour un responsable du programme au pays peut monter de 35 % à 50 % jusqu'à 80 % à 100 % pour une personne par année. L'équipe du programme au siège devra être consolidée et examinée dans le cadre de la re-allocation de ressources de la nouvelle direction inter-institutionnelle.
- ❑ **Techniquement** – Deux options s'offrent pour considération par le programme. Tout en gardant la responsabilité des activités essentielles ci-dessous, confier la sous-traitance des activités spécifiques directement aux universités ou à l'une des agences d'exécution du PPUCD ou du PPCC dans le cadre de la fusion, en fonction de l'analyse coût- bénéfice. L'exercice d'étalonnage du PCBF démontre que parmi

les PTF où les universités gèrent directement les bourses et les processus de sélection décentralisés au niveau des instances de la coopération sur terrain, les économies réalisées à travers les deux mécanismes réduisent considérablement les coûts de gestion. Dans le cas du PCBF, les économies proviendraient notamment de l'élimination du processus de sélection au Canada. Globalement les implications ci-après devront être prises en compte pour l'agence, les universités ou l'agence d'exécution.

**Activités essentielles sous la responsabilité de l'ACDI** – Dialogue bilatéral pour définir l'orientation stratégique et les priorités spécifiques à appuyer dans chaque pays; prendre le leadership pour élaborer un cadre de mesure de rendement intégré dans la programmation-pays et un plan de révision périodique; l'identification des candidats et la sélection des boursiers en collaboration avec les partenaires; assurer un meilleur suivi académique en intégrant les conseillers pédagogiques dans son équipe; tenir les répertoires des boursiers et suivre les boursiers de retour au pays.

**Sous-traitance d'activités précises** – Accueil et placement des boursiers par les universités et l'agence d'exécution; suivi administratif relativement aux indemnités de bourses et autres dépenses par les universités directement ou l'agence d'exécution; retour au pays directement assuré par les universités ou l'agence d'exécution.

**Recommandation 5** — **Pour éviter la dispersion d'un nombre modeste de bourses parmi un grand nombre de pays, et en cohérence avec la politique de concentration de l'aide canadienne, le PCBF pourrait considérer de se concentrer dans un nombre limité de pays** en voie de développement dont le français est une langue officielle. La sélection multicritère des pays bénéficiaires de la phase V doit prendre en considération les facteurs suivants : pays prioritaires pour l'ACDI; un environnement propice au développement de capacités (p. ex. exempt de conflit, cadre institutionnel stable et relativement libre de corruption et de clientélisme); intensité des liens institutionnels actuels avec les établissements d'enseignement supérieur au Canada; l'importance du pays sur le plan régional (p. ex. présence d'institutions régionales ou multilatérales).

**Recommandation 6** — **Le PCBF doit élargir la gamme de modalités de formation à laquelle ses bénéficiaires pourront avoir accès**; cela implique la considération des mesures ci-après :

- ❑ Diminuer à un strict minimum le nombre de bourses pour études de longue durée au Canada. Les objectifs de cette action consistent à limiter le dépaysement des boursiers, de favoriser la pertinence de la recherche et de garder la qualité de l'encadrement. Les études « en alternance », la cotutelle et la délocalisation de programmes sont trois options à privilégier du fait qu'elles offrent toujours une expérience de l'enseignement supérieur canadien.
- ❑ Le PCBF doit toutefois offrir aussi les bourses de mobilité sud-sud (p. ex. pour les centres d'excellence régionaux), ainsi que les stages et d'autres options de perfectionnement de mi-carrière.
- ❑ La réforme du PCBF doit conduire à l'élimination des bourses pour les études aux niveaux baccalauréat et collégial. Toutefois, en reconnaissance de la pertinence pour certains pays éventuellement bénéficiaire du PCBF phase V, de certaines des formations offertes par les institutions canadiennes, le PCBF doit se concerter avec le PPCC afin de promouvoir le développement de partenariats entre les collèges et Cégeps historiquement récipiendaires des boursiers du PCBF d'une part, et les institutions d'enseignement technique et professionnel des pays ciblés dans la nouvelle phase d'autre part.
- ❑ Accorder à chaque pays bénéficiaire une « enveloppe » de ressources (p. ex. mois de formation pour personnel) à dépenser par année, tenant compte des nouveaux boursiers et des renouvellements, de l'orientation (c.-à-d. compétences prioritaires à développer, secteurs et organisations éligibles à soumettre les candidatures) et l'allocation (niveau et durée d'études) de ces ressources doivent être décidées au cours des discussions bilatérales annuelles.

## Annexe A : Réponse de la gestion

---

### Introduction

Le Programme canadien des bourses de la Francophonie (PCBF) est un programme de bourses d'excellence créé en 1987 pour des étudiants bénéficiaires des pays membres de la Francophonie qui sont officiellement admissibles à l'aide publique au développement (APD) du Canada. Le PCBF a été annoncé par le Premier ministre du Canada lors du Sommet de la Francophonie à Paris en février 1986 et est devenu une réalité au Sommet de la Francophonie tenu au Québec en 1987. Depuis son début en 1987, le programme a été renouvelé pour quatre phases successives, a permis de verser 123,5 \$M avec un déboursé annuel moyen de 6,5 \$M et d'accorder des bourses à environ 1 461 personnes, dans 37 pays membres de la Francophonie.

Le PCBF au cours de ses 18 ans d'existence a fait l'objet de six évaluations d'études d'impact réalisées à l'externe dont les conclusions démontrent que le programme maintient toujours le cap sur l'excellence, les étudiants réussissent très bien, le taux de retour est stable et les formations acquises répondent aux priorités des pays. La majorité des boursiers obtiennent un emploi dans leur domaine. En 2003, la Direction générale de l'examen de rendement à l'ACDI dans un rapport de vérification interne couvrant les années 1995-2000, et portant sur les projets des différentes directions générales de l'ACDI ayant octroyé des bourses de formation à des étudiants et stagiaires étrangers, mentionne que le PCBF dispose d'outils de mesure de rendement qui sont efficaces à plusieurs égards et que cette méthodologie pourrait être partagée avec les autres programmes similaires.

La présente évaluation indépendante du PCBF intervient en réponse à la demande de la Direction générale du partenariat canadien pour examiner rétrospectivement les résultats (impacts et effets) des investissements de l'ACDI visant à appuyer le renforcement des capacités dans les pays en développement, membres de la Francophonie. Elle a été menée par la Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances de l'ACDI.

Deux équipes ont partagé l'évaluation : Éconotec d'abord, sur la phase I de l'évaluation qui porte sur l'établissement du profil du programme, l'analyse stratégique basée sur l'étalonnage du PCBF avec des programmes similaires, le portrait préliminaire des éléments d'efficience et d'efficacité. La phase I a confirmé dans ses conclusions qu'au plan de l'efficacité et de l'efficience du programme, la majorité des indicateurs analysés confirment que le Programme a atteint ses objectifs. Au niveau de la pertinence, le PCBF répond aux priorités des pays partenaires de l'ACDI et des bénéficiaires. Quant à l'impact du PCBF, la deuxième phase de l'évaluation par des enquêtes auprès des boursiers et des partenaires permettrait de mieux le cerner. Somme toute, le PCBF continue d'être pertinent relativement aux besoins des pays et demeure un outil sur lequel l'Agence pourrait s'appuyer pour contribuer au développement durable.

La phase II de l'évaluation par CAC International a approfondi l'analyse de la phase I du point de vue de l'impact du PCBF sur les bénéficiaires individuels, institutionnels, la durabilité des résultats. Cette phase a offert des recommandations sur la redéfinition de la stratégie, la localisation institutionnelle de la gestion du PCBF, l'amélioration de la cohérence interne et externe, la pertinence des éléments d'efficience et d'efficacité.

Le Rapport final de l'évaluation propose une réorientation du PCBF sous 6 grandes recommandations.

<i>Recommandations</i>	<i>Engagements / Mesures prises</i>	<i>Unité de Responsabilité</i>	<i>Échéancier</i>	<i>Situation</i>
<p>1- La réforme doit commencer par sa redéfinition comme un véritable programme dont l'objectif est le développement de capacités organisationnelles.</p> <p><b>Modalités :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les priorités du PCBF sont pertinentes et sont à reconduire dans la nouvelle phase;</li> <li>- promotion de réseaux et partenariats;</li> <li>- facteurs de succès en matière de développement de capacités organisationnelles;</li> </ul>	<p>D'accord : le PCBF est un programme qui relève de la Politique cadre de l'aide internationale au développement. Le principal objectif du Programme de bourses (de l'ACDI) est de renforcer la capacité des pays en développement au moyen de l'éducation, de la formation et du développement des compétences des personnes. La réorientation vers le développement des capacités organisationnelles sera reflétée dans les Termes et conditions soumis au Conseil du Trésor pour approbation en mars 2006.</p> <p>L'ACDI offre des bourses à des candidats méritants proposés par leur pays. L'engagement de la redéfinition du programme devant être une décision corporative de l'Agence (ACDI), la Vice-Présidente du partenariat en concertation avec les directions générales impliquées dans le PCBF, l'intégrera plus efficacement dans sa restructuration.</p> <p>D'accord. La soumission actuelle auprès du Conseil du Trésor tient compte de ces priorités.</p> <p>L'ACDI finance déjà des réseaux de partenariats universitaire et collégial tel le programme des universités et collèges (PUC).</p> <p>Mais l'idée de promouvoir les partenariats entre les institutions impliquées dans le PCBF demeure valable dans des conditions appropriées.</p> <p>Oui, c'est à refléter dans la grille d'évaluation des candidatures et après dialogue et information aux pays partenaires.</p>	<p>DGPC et autres directions générales ACDI</p>	<p>Juillet 2006</p>	

<i>Recommandations</i>	<i>Engagements / Mesures prises</i>	<i>Unité de Responsabilité</i>	<i>Échéancier</i>	<i>Situation</i>
- Le Comité de sélection local et le comité de sélection au Canada à remanier.	Oui, le mandat de ces 2 comités est à revoir afin d'obtenir des résultats cohérents avec les priorités de l'ACDI et ceux des pays bénéficiaires du PCBF pour une plus grande appropriation par ces derniers.			
2. Un PCBF réformé doit être intégré pleinement dans la programmation pays de l'ACDI.  Le PCBF fera parti des sujets de dialogue bilatéral entre l'ACDI et les pays admissibles (inscription, orientation, suivi et cadre de mesure de rendement programme/pays)	D'accord : le ciblage en vue de la création d'une masse critique en ressources humaines pour le renforcement des capacités des institutions et des organismes implique d'entreprendre une analyse des besoins avec les pays partenaires en tenant compte aussi des priorités sectorielles de l'ACDI.  Cet aspect de la recommandation est tout à fait acceptable. Cela relève de la dynamique interne de l'ACDI incluant toutes les directions géographiques concernées par le PCBF.	ACDI/DGPC	Sept. 2006	Entamer discussions bilatérales avec les pays partenaire.
3- Que l'ACDI demeure responsable de la gestion du PCBF.	D'accord à ce que l'ACDI demeure responsable de la gestion du programme avec rattachement à la DGPC, sinon les Affaires Étrangères du Canada seraient intéressées à gérer le PCBF.  Suite à l'exercice de révision des programmes de partenariat, l'ACDI sera en mesure de revoir et d'intégrer plus efficacement le PCBF dans sa structure.	DGPC	Juillet 2006	En cours
4- Implication de l'ACDI dans la gestion des activités essentielles (pertinence, efficacité, efficacité et impact) du PCBF, tout en confiant la sous-traitance des activités spécifiques à une ACE et, le suivi du programme.	D'accord, avec cette recommandation dans ses activités essentielles par le dialogue bilatéral dans la définition de l'orientation stratégique et les priorités spécifiques des pays, l'élaboration du cadre de mesure de rendement dans la programmation-pays, l'identification et la sélection des boursiers en collaboration avec les partenaires, l'intégration des conseillers pédagogiques pour le suivi académique et la tenue des répertoires des boursiers.	DGPC/ Universités et agence canadienne d'exécution.	Juin 2006	Dialogue avec les Directions générales et les institutions d'enseignement canadiennes.

<i>Recommandations</i>	<i>Engagements / Mesures prises</i>	<i>Unité de Responsabilité</i>	<i>Échéancier</i>	<i>Situation</i>
	<p>Les modalités suggérées pour les activités spécifiques à sous-traiter (accueil, placement, suivi administratif et financier des boursiers soit par les universités ou une ACE et le retour des boursiers) sont à analyser dans leur processus et leur coût. Il faut tenir compte du contrat avec une ACE. Ces modalités impliquent d'arriver à produire un Plan de désengagement du PCBF actuel pour élaborer un Plan de mise en œuvre du PCBF réorienté et de faire des ententes avec les universités. Les universités ne travaillent plus avec la notion de coûts marginaux mais avec celle des coûts réels.</p> <p>Le suivi pédagogique pourrait effectivement être confié à des consultants dans le cadre des offres permanentes ou à un spécialiste de l'éducation de l'ACDI. Mais on pourrait utiliser un organisme habitué à ces tâches et disposant d'un réseau pancanadien. Ce qui suppose de faire un examen des ressources en place.</p> <p>D'accord pour le suivi par un agent indépendant des opérateurs externes, des meilleures pratiques et des orientations stratégiques. Ce rôle de conseiller à l'équipe de projet et d'agent de suivi sera renforcé.</p>			
<p>5- Le PCBF doit se concentrer sur un nombre limité de pays.</p>	<p>D'accord, le PCBF est un programme de bourses dont l'implication politique ne permet pas la limitation du nombre de pays. Actuellement de façon naturelle : les 37 pays reçoivent l'avis d'offres de bourses mais environ 32 ou 35 vont répondre et 25 à 27 pays recevront des bourses selon les critères de sélection. Mais il existe aussi des moyens de mieux cibler la clientèle en favorisant davantage les pays d'Afrique. Cette recommandation implique le dialogue avec les partenaires.</p>	<p>ACDI/DGPC</p>	<p>Septembre 2006</p>	<p>En cours</p>
<p>6- Le PCBF doit élargir la gamme de modalités de formation à laquelle ses bénéficiaires pourront avoir accès.</p>	<p>D'accord. Mais cette proposition exige un dialogue poussé avec les pays partenaires et les intervenants canadiens.</p>	<p>DGPC</p>	<p>Avril 2007</p>	<p>Discussions avec les partenaires.</p>

<i>Recommandations</i>	<i>Engagements / Mesures prises</i>	<i>Unité de Responsabilité</i>	<i>Échéancier</i>	<i>Situation</i>
<p><b>Les propositions :</b> Bourses de longue durée au Canada et en tiers pays;</p> <p>Bourses « en alternance »;</p> <p>Éliminer bourses collégiales et diminuer les bourses au niveau baccalauréat;</p> <p>Promouvoir le développement de partenariats au niveau collégial;</p> <p>Accorder à chaque pays une « enveloppe » de ressources.</p>	<p>Les possibilités d’option dans le cadre du PCBF actuel sont possibles sur décision de l’ACDI : des stages peuvent être offerts au Canada; des stages peuvent être réalisés dans ces pays. Des bourses en tiers pays ont déjà été financées par l’ACDI dans le cadre d’autres projets sauf que cela ne profite pas aux institutions canadiennes et ces étudiants n’ont pas accès au même service ou valeur d’enseignement supérieur et ne véhiculent pas non plus les valeurs culturelles canadiennes.</p> <p>Les expériences de co-tutelles peuvent être réalisées mais elles imposent aussi un lourd fardeau aux directeurs de recherche et aussi des ententes entre universités. Une réflexion entre partenaires impliqués s’impose.</p> <p>D’accord, il est préférable pour le PCBF de promouvoir les formations du niveau de la maîtrise et du doctorat tout en reconnaissant de la pertinence pour certains pays des besoins de formation au niveau du baccalauréat.</p> <p>Quant aux ententes possibles de partenariats, elles peuvent se réaliser dans le cadre du programme de partenariats de collèges canadiens (PPCC) qui dispose des mécanismes et de fonds à cet effet.</p> <p>Cette modalité est à analyser. Car si donner une enveloppe ou un quota à chaque pays c’est possible, ceci implique une négociation et des ententes pour répondre aux priorités sectorielles de l’ACDI, aux priorités des pays bénéficiaires et assurer un impact durable. Il existe aussi d’autres modalités applicables à ce type de programme.</p>			

## Annexe B : Mobilité des étudiants universitaires des pays bénéficiaires du PCBF, 2004

Pays	À l'étranger	% OCDE	France	%	Belgique	%	Québec*	%	PCBF	%
Bénin	2 059	100 %	1 447	70 %	109	5 %	121	6 %	7	0,3 %
Burkina Faso	959	100 %	450	47 %	89	9 %	108	11 %	6	0,6 %
Burundi	638	99 %	119	19 %	269	42 %	30	5 %	3	0,5 %
Cambodge	1 556	87 %	576	37 %	29	2 %	7	0 %	7	0,4 %
Cameroun	11 340	100 %	3 563	31 %	775	7 %	248	2 %	8	0,1 %
Cap-Vert	197	100 %	68	35 %	5	3 %	1	1 %	3	1,5 %
Comores	1 080	99 %	977	90 %	3	0 %	5	0 %	2	0,2 %
Congo (Brazza.)	3 561	100 %	2 518	71 %	166	5 %	47	1 %	2	0,1 %
Congo (Rép. dém.)	3 578	100 %	759	21 %	2 297	64 %	35	1 %	8	0,2 %
Côte d'Ivoire	4 604	100 %	3 036	66 %	149	3 %	196	4 %	6	0,1 %
Djibouti	1 407	95 %	1 273	90 %	18	1 %	12	1 %	4	0,3 %
Dominique	325	100 %	17	5 %		0 %	1	0 %		0,0 %
Égypte	6 259	99 %	787	13 %	61	1 %	44	1 %	13	0,2 %
Gabon	2 726	100 %	2 227	82 %	68	2 %	181	7 %	5	0,2 %
Guinée	1 729	96 %	816	47 %	123	7 %	96	6 %	11	0,6 %
Guinée équatoriale	470	100 %	20	4 %	1	0 %	-	0 %		0,0 %
Guinée-Bissau	126	100 %	43	34 %	4	3 %	1	1 %	1	0,8 %
Haïti	2 061	100 %	605	29 %	37	2 %	167	8 %	10	0,5 %
Laos	750	92 %	158	21 %	12	2 %	1	0 %		0,0 %
Liban	8 337	100 %	3 219	39 %	166	2 %	484	6 %	5	0,1 %
Madagascar	3 299	100 %	2 782	84 %	47	1 %	59	2 %	6	0,2 %
Mali	1 711	100 %	1 134	66 %	20	1 %	135	8 %	8	0,5 %
Maroc	51 305	99 %	29 504	58 %	5 146	10 %	668	1 %	5	0,0 %
Maurice	4 655	87 %	1 448	31 %	38	1 %	25	1 %	13	0,3 %
Mauritanie	1 448	74 %	736	51 %	18	1 %	44	3 %		0,0 %
Niger	631	100 %	299	47 %	58	9 %	54	9 %	14	2,2 %
Rép. centrafricaine	689	100 %	644	93 %	11	2 %	2	0 %		0,0 %
Rwanda	1 714	91 %	309	18 %	622	36 %	40	2 %	11	0,6 %
Sainte-Lucie	418	100 %	10	2 %	1	0 %	3	1 %	2	0,5 %
Sao Tomé Principe	43	100 %	25	58 %	1	2 %	-	0 %		0,0 %
Sénégal	7 834	100 %	6 123	78 %	141	2 %	252	3 %	4	0,1 %
Seychelles	335	98 %	18	5 %	-	0 %	-	0 %	2	0,6 %
Tchad	538	98 %	366	68 %	19	4 %	18	3 %	1	0,2 %
Togo	2 181	100 %	1 177	54 %	91	4 %	54	2 %	4	0,2 %
Tunisie	11 112	100 %	7 843	71 %	275	2 %	523	5 %		0,0 %
Viet Nam	10 665	97 %	1 548	15 %	188	2 %	105	1 %	14	0,1 %
<b>Total Francophonie</b>	<b>152 340</b>	<b>98 %</b>	<b>76 644</b>	<b>50 %</b>	<b>11 057</b>	<b>7 %</b>	<b>3 767</b>	<b>2 %</b>	<b>185</b>	<b>0,1 %</b>

Source : OCDE et ministère de l'Éducation du Québec \* Québec : universités francophones seulement.

## Annexe C : Répartition des boursiers par établissement et par niveau

	Boursiers	%	Collégial	Bacc.	Maîtrise	Doctorat
<b>Établissements Québec</b>						
École de technologie supérieure	11	0,9 %		1	8	2
HEC	33	2,7 %		1	28	4
E.N.A.P.	13	1,1 %			11	2
École Polytechnique de Montréal	95	7,7 %		17	49	29
Institut Armand-Frappier	7	0,6 %		1	4	2
INRS	24	2,0 %			16	8
ITA de Saint-Hyacinthe	4	0,3 %	4			
Université de Montréal	267	21,7 %		5	136	126
Université de Sherbrooke	125	10,2 %		18	79	28
Université du Québec à Chicoutimi	54	4,4 %		20	31	3
Université du Québec en Outaouais	16	1,3 %		13	3	
Université du Québec à Montréal	149	12,1 %		16	95	38
Université du Québec à Rimouski	41	3,3 %		6	26	9
Université du Québec à Trois-Rivières	77	6,3 %		29	45	3
U.Q. Abitibi-Témiscamingue	8	0,7 %		5	3	
Université Laval	295	24,0 %		35	137	123
Cégep de Granby	1	0,1 %	1			
Cégep Lévis-Lauzon	1	0,1 %	1			
Cégep Sorel-Tracy	1	0,1 %	1			
Centre québécois de formation aronautique	1	0,1 %	1			
Collège de Sherbrooke	6	0,5 %	6			
Collège F-X Garneau	1	0,1 %	1			
<b>Total Québec</b>	<b>1230</b>	<b>100,0 %</b>	<b>15</b>	<b>167</b>	<b>671</b>	<b>377</b>
<b>Établissements hors Québec</b>						
Cité collégiale, Ottawa, Ont.	11	4,8 %	11			
Collège Boréal, Sudbury	9	3,9 %	9			
Collège communautaire du Nouveau-Brunswick	15	6,5 %	15			
Collège universitaire de Glendon, Ont.	10	4,3 %		10		
Collège universitaire Saint-Boniface, Man.	15	6,5 %		15		
Faculté St-Jean, Alberta	13	5,6 %		11	2	
Université de Moncton, Nouveau Brunswick	78	33,8 %		57	21	
Université d'Ottawa, Ont.	36	15,6 %		19	11	6
Université Laurentienne	23	10,0 %		23		
Université Sainte-Anne, Nouvelle-Écosse	21	9,1 %		21		
<b>Total hors Québec</b>	<b>231</b>	<b>100,0 %</b>	<b>35</b>	<b>156</b>	<b>34</b>	<b>6</b>
<b>Total</b>	<b>1 461</b>		<b>50</b>	<b>323</b>	<b>705</b>	<b>383</b>

Source : Répertoire des boursiers

## Annexe D : Taux de réussite par pays

	Boursiers	% femmes	Terminés <sup>17</sup>	Diplômés	% diplômés <sup>18</sup>
Seychelles	13	77 %	11	10	91 %
Ste-Lucie	10	90 %	8	7	88 %
Congo (Rép. dém.)	26	42 %	18	15	83 %
Madagascar	56	48 %	50	40	80 %
Niger	75	37 %	60	48	80 %
Togo	42	17 %	35	28	80 %
Mali	94	44 %	84	66	79 %
Haïti	69	52 %	59	46	78 %
Laos	9	22 %	9	7	78 %
Tunisie	47	36 %	47	36	77 %
Liban	42	48 %	37	28	76 %
Vanuatu	4	25 %	4	3	75 %
Burkina Faso	74	49 %	66	49	74 %
Cameroun	44	43 %	35	26	74 %
Côte-d'Ivoire	60	42 %	54	40	74 %
Maroc	77	43 %	72	51	71 %
Comores	22	41 %	20	14	70 %
Maurice	27	15 %	27	19	70 %
Sénégal	58	34 %	54	38	70 %
Guinée-Bissau	7	43 %	6	4	67 %
Vietnam	75	48 %	59	39	66 %
Guinée	61	34 %	48	31	65 %
Burundi	53	23 %	50	32	64 %
Rwanda	73	60 %	61	39	64 %
Maurice	48	40 %	35	22	63 %
Dominique	10	60 %	10	6	60 %
Bénin	71	49 %	64	38	59 %
Tchad	28	21 %	27	16	59 %
Centrafrique	21	29 %	21	12	57 %
Gabon	26	58 %	21	12	57 %
Cambodge	39	59 %	32	17	53 %
Égypte	58	60 %	45	21	47 %
Djibouti	16	19 %	12	5	42 %
Congo (Brazza)	20	35 %	18	7	39 %
Cap-Vert	6	67 %	3	1	33 %
<b>Totaux</b>	<b>1 462</b>	<b>43 %</b>	<b>1 262</b>	<b>873</b>	<b>69 %</b>

<sup>17</sup> Représente le nombre de bourses qui ont pris fin, en présumant qu'ils ont terminé leurs études.

<sup>18</sup> Diplômés répertoriés par le PCBF-873— L'estimation du taux de réussite correspond au nombre de boursiers répertoriés et des bourses terminées. Il ne tient pas compte des abandons ou des diplômés après discontinuation de la bourse.

## Annexe E : Exercice d'étalonnage

Paramètre et modalités	Meilleures pratiques	Situation PCBF
<b>Offre de programmes de formation</b>		
<i>Bourses par niveau d'études</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réduction des bourses de doctorat au profit des études de maîtrise (Belgique, R-U, France)</li> <li>▪ Élimination ou réduction des formations de 2<sup>e</sup> cycle, licence (Belgique, R-U, France) ;</li> <li>▪ Préférence nette pour les opportunités en région pour la formation professionnelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Augmentation importante du % de bourses allant aux niveaux collégial et baccalauréat entre la phase 3 (1997-2000) et la phase 4 (2001-2004) de 28 % à 43 %;</li> <li>▪ Réduction maîtrise et doctorat de 72 % à 57 % en phase 4.</li> </ul>
<i>Localisation et durée</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Doctorats en alternance (tous) ;</li> <li>▪ Formation à distance (Belgique, AUF, Suisse à venir) ;</li> <li>▪ Durée au Nord, maximum de deux ans pour maîtrise et trois ans pour doctorat (tous) ;</li> <li>▪ Offre de bourses locales ou régionales lorsque la formation est disponible (Belgique, France, AUF, Autriche, Suisse).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Longue durée au Canada exclusivement : de 1 à 5 ans selon niveau ;</li> <li>▪ Durée « normale » excédée dans le cas d'études collégial et maîtrise ;</li> <li>▪ Offre de formation dans le pays d'origine ou la région mal connue.</li> </ul>
<i>Nombre de bourses d'études longue durée offertes par année</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mali : Maroc, 150; Tunisie, 15 à 20; France, 250 (plus 80 stages) ;</li> <li>▪ Burkina : France, 220 à 250; Autriche, 21; Maroc, 40; Suisse, 25 ;</li> <li>▪ Niger : Maroc, 100 (quota et « hors quota »); Belgique, 10 (plus 20 en région; stages en Belgique et en région); 20 à 30, Allemagne; 150, Algérie ;</li> <li>▪ Tunisie : Italie, 100 mensualités; Belgique, 180 mensualités; Espagne, 16 (plus 20 stages) ;</li> <li>▪ Presque tous opèrent selon un quota ou enveloppe de formation dans presque tous les pays partenaires (Niger n'a pas de quota d'Allemagne).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aucun quota assuré au pays bénéficiaire ;</li> <li>▪ 1 à 2 par an; aucune à Tunisie depuis 202.</li> </ul>
<b>Modalités assurant la pertinence</b>		
<i>Recrutement des candidats</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Systèmes de recrutements par appel de candidatures permettant de constituer un bassin important de candidatures (Belgique, R-U, France, AUF) facilitant l'atteinte de l'excellence ;</li> <li>▪ Recrutement par bureaux de coopération.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bassin restreint de candidatures en raison de la limite du nombre par pays rendant difficile le respect du critère d'excellence ;</li> <li>▪ Canaux et moyens d'information et de recrutement d'efficacité variable selon les pays.</li> </ul>
<i>Pays</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pays partenaires de la coopération (Belgique-18 pays, France)</li> <li>▪ Pays non francophones (Belgique, France)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pays de la Francophonie, dont certains le français n'est pas langue d'usage (Vietnam, Égypte)</li> </ul>
<i>Sélection des boursiers</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grille d'évaluation des candidatures donnant un poids important à l'impact l'incidence de développement potentiel (R-U, Allemagne) ;</li> <li>▪ Emploi préalable et garanties de réinsertion (Belgique) ;</li> <li>▪ Personnes identifiées par la coopération technique du PTF pour leur rôle dans les initiatives clés (Suisse, Belgique, Coopération francophone de la Belgique) ;</li> <li>▪ Identification et sélection largement responsabilité principalement de la coopération au pays (Belgique)..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grille d'évaluation des candidatures avec pondération faible de la pertinence pour le développement, (8 sur 75); critère jugé inapplicable par le Comité de sélection ;</li> <li>▪ Faible pondération pour réinsertion.</li> </ul>

Paramètre et modalités	Meilleures pratiques	Situation PCBF
<b>Modalités assurant l'efficacité et l'impact</b>		
<i>Age des candidats</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plusieurs programmes ont une limite d'âge de 30 ans pour la maîtrise et 35 ans pour le doctorat (Belgique, R-U, AUF);</li> <li>▪ Âges limites plus élevés également admis en certains cas (Belgique, R-U, AUF).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aucun âge limite;</li> <li>▪ Âge moyen apparaît élevé pour collégial et doctorat.</li> </ul>
<i>Égalité des genres</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discrimination positive à qualité égale des candidats (tous).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Parité des genres obligatoires du nombre de boursiers par pays.</li> </ul>
<i>Contenu des formations et réintégration</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bourses liées aux programmes de coopération bilatérale (Belgique, France, Autriche, Coopération francophone de la Belgique, Suisse, Espagne, )</li> <li>▪ Candidats-boursiers doivent avoir garantis de réinsertion (Belgique, R-U, France)</li> <li>▪ Stages liés aux activités de coopération ou aux projets de développement des partenaires (Belgique, France, R-U, Suisse, Autriche, Espagne)</li> <li>▪ Programmes d'études spécifiques aux besoins des pays en développement (Belgique, R-U)</li> <li>▪ Insertion des formations des enseignants et chercheurs dans projets de recherche ou actions permettant le renforcement institutionnel des universités et l'extension de leur rôle social (Belgique, AUF)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modalités non considérées, sauf exception</li> </ul>
<i>Modalités des programmes d'étude</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cotutelle ou codirection des thèses de doctorat (Belgique, AUF, France);</li> <li>▪ Ententes de partenariat avec université du Sud (Belgique, R-U, France);</li> <li>▪ Formation en région ou au Nord (deux ans max.) selon domaine et programme (Autriche).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modalités non offertes ;</li> <li>▪ Suspension du paiement du voyage du directeur de thèse.</li> </ul>
<b>Modalités assurant l'efficacité</b>		
<i>Partenaires</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recrutement par biais des ministères / commissions</li> <li>▪ Recrutement et sélection par les universités (Belgique, R-U, France)</li> <li>▪ Gestion des bourses par les universités (Belgique, R-U)</li> <li>▪ Gestion des bourses par agences techniques responsables de la coopération (Allemagne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agence d'exécution.</li> </ul>
<i>Financement des bourses</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cofinancement avec universités (R-U, Belgique et France)</li> <li>▪ Cofinancement avec pays (France)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modalités non considérées.</li> </ul>

Paramètre et modalité	Meilleures pratiques	Situation PCBF
<b>Comparaison des résultats</b>		
<i>Taux de réussite</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Belgique : 95 % tant pour coopération bilatérale directe qu'indirecte;</li> <li>▪ Royaume-uni : 95 %;</li> <li>▪ Maroc : 79 %.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estimation : 71 % sur phases 1 à 3.</li> </ul>
<i>Durée des études</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durée inférieure ou égale à deux ans pour maîtrise (Belgique, R-U);</li> <li>▪ Doctorat : 70 % en moins de quatre ans.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durées moyennes supérieures à deux ans pour maîtrise et à quatre ans pour doctorat.</li> </ul>
<i>Taux de retour au pays</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Belgique : élevé, sauf pour pays en proie aux troubles politiques (ex : Congo, Burundi) ;</li> <li>▪ Royaume-Uni : 95 %.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estimation entre 55 % et 70 %.</li> </ul>
<i>Effets sur les boursiers</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Très positifs sur carrière (R-U);</li> <li>▪ Difficultés de réinsertion sociale (Belgique).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Effets généralement positifs selon les évaluations.</li> </ul>
<i>Impact sur le développement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Absence d'évaluation</li> <li>▪ Difficultés de réaliser l'impact (Belgique)</li> <li>▪ Indicateurs sont paramètres de conception</li> <li>▪ Parité des genres non atteinte et en régression (tous)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Effets généralement mitigés selon les évaluations</li> <li>▪ Parité des genres atteinte</li> </ul>

## Survol des caractéristiques des programmes de bourses des pays magrébins

Paramètre \ Pays	Maroc	Algérie	Tunisie
<i>Pays partenaires</i>	Une cinquantaine de pays du Moyen-Orient et d'Afrique subsaharien.	Une trentaine de pays du Moyen-Orient et d'Afrique subsaharien.	Une trentaine de pays du Moyen-Orient et d'Afrique subsaharien.
<i>Niveaux d'études appuyés</i>	Généralement le baccalauréat; quelques-un aux niveaux de maîtrise et doctorat	Généralement du baccalauréat.	Généralement le baccalauréat; formation professionnelle
<i>Domaines d'étude privilégiés</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Médecine, ingénierie, pharmacie, domaines technologiques; formation professionnelle; formation d'officiers des forces armées</li> <li>▪ Domaines liés à la coopération technique</li> </ul>	Dans les secteurs clés, selon besoin exprimé par le pays.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informatique, domaines scientifiques, professions de la santé, théologie</li> <li>▪ Formation professionnelle selon l'offre des universités, surtout privées</li> </ul>
<i>Nombre de bourses offertes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ « Formation de cadres » de longue durée : 7 000 en 2004 (150 par an au Mali; 40 par an au Burkina, 80 depuis le début; 45 à 50 « officiel » au Niger);</li> <li>▪ « Coopération technique » : 400 stagiaires par an.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 3 000 étudiants actuellement au pays, donc à peu près 750 par an;</li> <li>▪ Quota assuré par pays (15 à 20 au Mali);</li> <li>▪ Offre établie par les universités tunisiennes.</li> </ul>
<i>Structure de gestion</i>	Agence marocaine de coopération internationale.		Principalement la responsabilité de l'université; associations de la société civile aussi actives dans les domaines de leur intérêt (p. ex. Chambre de commerce).
<i>Taux de retour</i>	<p>≥ 85%; le 15% font partie le l'immigration clandestine vers l'Europe</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retour plus facile pour ceux ayant fait les études techniques et médicales</li> </ul>	poursuivent les études ailleurs après avoir terminé en Algérie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impression que la grande » retourne</li> <li>▪ Associations de la société civile travaillent pour assurer un suivi et renforcer les liens de tous genres</li> </ul>
<i>Modalités -et/ caractéristiques particulières</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pas de stratégie par pays, mais une réponse à la demande des partenaires;</li> <li>▪ Détermination de priorités en Commission mixte, tous les deux ans;</li> <li>▪ L'apport financier est insuffisant à subvenir totalement aux besoins du boursier : un apport de la famille est requis;</li> <li>▪ Débuts de l'exploration de la coopération inter-universitaire.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programme de bourses y compris l'accueil d'étudiants des pays d'Islam représente un lourd engagement envers la diffusion des connaissances scientifiques et technologiques, ainsi que les valeurs et la modération religieuse;</li> <li>▪ Nombre important de boursiers de pays ciblés par PCBF : Djibouti, Comores;</li> <li>▪ Universités libres (privées) font partie importante de l'offre générale; génèrent beaucoup de demandes des pays partenaires.</li> </ul>

## Annexe F : Processus de gestion du PCBF

<i>Activités stratégiques</i>	<i>Information sur le PCBF</i>	<i>Présélection dans les pays bénéficiaires</i>	<i>Sélection finale au Canada</i>	<i>Accueil et placement</i>	<i>Suivi pédagogique et administratif</i>	<i>Retour au pays d'origine</i>	<i>Post-suivi</i>
<p><b>Sous Activités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distribution (dépliants, brochures, radio, site Web) d'information auprès des ministères partenaires, des établissements d'enseignement et d'autres</li> <li>▪ Distribution de formulaires de candidature</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identification des candidats potentiels</li> <li>▪ Sélection préliminaire des candidats</li> <li>▪ Supervision du processus par les ambassades canadiennes (UAP)</li> <li>▪ Transmission des candidatures retenues à l'ACE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Établissement d'un fichier informatique</li> <li>▪ Examen et classement préliminaire des candidatures selon critères de sélection du PCBF</li> <li>▪ Préparation des séances du Comité de sélection</li> <li>▪ Tenue de la séance annuelle du Comité de sélection</li> <li>▪ Établissement de la liste des dossiers prioritaires et en attente; transmission à l'ACDI</li> <li>▪ Transmission auprès des autorités locales par le biais des ambassades des décisions du Comité de sélection</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion du déplacement des boursiers du pays d'origine vers la destination finale au Canada</li> <li>▪ Gestion des modalités légales (visa, etc.) à l'admission des boursiers au Canada</li> <li>▪ Accueil à leur arrivée au Canada</li> <li>▪ Organisation d'une session d'acclimatation et d'orientation</li> <li>▪ Placement des boursiers dans les divers établissements d'enseignement</li> <li>▪ Soumission à l'ACDI d'un rapport sur l'ensemble du placement</li> </ul>	<p>Distribution aux établissements d'information sur les règles du PCBF</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soumission au nom des candidats retenus, d'une demande d'admission à l'établissement</li> <li>▪ Suivi pédagogique et administratif continu de chaque boursier</li> <li>▪ Contacts réguliers avec chaque boursier et appui à la résolution de leurs problèmes académiques</li> <li>▪ Rencontre individuelle au moins une fois par année</li> <li>▪ Paiement aux institutions des frais reliés à la scolarité</li> <li>▪ Inscription des boursiers au régime de soins de santé de l'ACDI</li> <li>▪ Gestion des allocations mensuelles et d'installation, des indemnités de subsistance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sessions de fin de séjour</li> <li>▪ Gestion des formalités, transport, etc..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion d'un répertoire des anciens boursiers</li> <li>▪ Site Web avec forum de discussion</li> </ul>	
<p><b>Partenaires concernés</b></p>	<p><b>Pays, ambassade et unité d'appui au programme (UAP)/ACDI</b></p>	<p><b>Pays, ambassade et UAP</b></p>	<p><b>Comité de sélection, ACE et ACDI</b></p>	<p><b>ACE, Établissements CAI (Centre d'apprentissage interculturel)</b></p>	<p><b>ACE, établissements et ACDI</b></p>	<p><b>Pays, Ambassade, UAP et ACE</b></p>	<p><b>ACE Boursiers</b></p>

## Annexe G : Pôles de complémentarité potentielle pour le PCBF

### Encadré 4 : Pôles de complémentarité potentielle pour le PCBF

- **Partenariat canadien** : Le Programme des universités et collèges (PUC) gère deux programmes importants de partenariats entre les institutions canadiennes et celles des pays en développement. Le Programme de partenariats universitaires en coopération et développement (PPUCD) s'adresse aux universités et le Programme de partenariat des collèges canadiens (PPCC) s'adresse aux collèges. Ces programmes gérés respectivement par l'AUCD et l'ACCD invitent les universités et collèges canadiens à soumettre des propositions visant la mise en place de partenariats avec des institutions d'enseignement des pays de l'APD répondant aux objectifs énoncés. Ces programmes supportent une multitude de projets répartis sur tous les continents, cofinancés par l'institution canadienne et l'ACDI. La majorité des projets prennent la forme d'appui institutionnel axé sur la planification et la mise en oeuvre de programmes d'enseignement ou de recherche. Avec l'appui du PPUCD et du PPCC, plusieurs institutions dans les pays bénéficiaires du PCBF entretiennent les partenariats et d'autres formes d'échange avec les principaux établissements d'enseignement canadiens qui accueillent les boursiers du PCBF. Plusieurs ex boursiers dans leur pays d'origine – et quelques-uns installés au Canada – sont impliqués dans ces initiatives. Toutefois, le PCBF et les deux programmes du PUC n'entretiennent aucun dialogue.
- **Directions géographiques (Programmes bilatéraux)** : Plusieurs pays de la Francophonie font l'objet de programmes ou projets bilatéraux voués spécifiquement au développement ou au renforcement des capacités. Un inventaire sommaire de ces programmes ou projets en cours a permis d'identifier des exemples significatifs au Rwanda, au Maroc, à Djibouti, en République démocratique du Congo et en Égypte. Mis à part les grands projets dédiés, la grande majorité des programmes bilatéraux appuie le renforcement de capacités, que ce soit dans le cadre de projets ou de programmes.<sup>19</sup> Selon les informations cueillies sur le terrain, le PCBF a été mise en contribution en appui aux orientations sectorielles de l'ACDI pendant les premières années du programme. La mission terrain n'a pas pu repérer des exemples récents de cette pratique. En fait, la gestion des opérations du PCBF au pays bénéficiaire semble être en marge des activités des bureaux de l'ACDI ou de l'Ambassade.
- **Programmes multilatéraux** : Le *Programme de la Francophonie* finance divers programmes d'appui aux opérateurs et aux conférences permanentes de la Francophonie. Il est aussi responsable de la gestion de certains projets canadiens qui touchent simultanément différents pays de la Francophonie et qui comptent sur des organisations canadiennes ou africaines pour les mettre en oeuvre.<sup>20</sup> L'objectif principal du *Programme Panafricain* est de favoriser l'émergence et le renforcement d'un réseau d'institutions africaines capables d'intervenir dans des problématiques de développement d'envergure multirégionales ou continentales. Ce programme sert également de mécanisme afin de répondre à de nouvelles initiatives qui cadrent avec les priorités de développement du Canada, surtout si elles sont liées à des efforts multilatéraux destinés à s'attaquer aux problèmes prioritaires de l'Afrique.<sup>21</sup> Le *Fonds canadien pour l'Afrique* constitue la pièce maîtresse de l'appui canadien aux initiatives du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) et du Plan d'action du G8 pour l'Afrique.<sup>22</sup> Le Fonds vise à soutenir les initiatives surtout régionales dans des domaines comme la gouvernance, la paix et la sécurité, la santé, l'agriculture, l'environnement et l'eau, la croissance économique, ainsi que les technologies de l'information et des communications. Son budget est totalement alloué.
- **Bourses de l'ACDI pour l'éducation et la formation des jeunes (BAEFJ)** : Le BAEFJ, mis en place à titre expérimental par le Bureau canadien d'éducation internationale (BCEI) est un programme d'éducation, de formation, de perfectionnement professionnel ou de spécialisation qui vise les jeunes professionnels, les praticiens, les bénévoles, les spécialistes du développement et les futurs dirigeants. En phase pilote dans quatre pays (dont le Mali et le Sénégal, ciblés par le PCBF), le programme offre des bourses pour des formations à court terme (jusqu'à trois mois) et des bourses académiques long terme (une à deux années, selon le programme) aux niveaux collégial, universitaire et technique dans leur pays ou dans un établissement régional. Sont admissibles à ce programme, les anciens boursiers du Canada à travers des stages de perfectionnement. *Pourtant il nous revient que bon nombre des boursiers rencontrés par la mission d'évaluation ont évoqué ces besoins - après quelques années de prestation, ils identifient les besoins à combler pour le développement de leurs organisations et souhaiteraient un stage de formation au Canada pour combler ces lacunes... Quelle occasion manquée pour une telle complémentarité entre le PCBF et ce volet.*

<sup>19</sup> Selon les données d'une étude récente réalisée par la Direction des politiques, on retrouve des activités dédiées à la formation ou au renforcement des capacités dans 79,5 % des projets financés par l'ACDI, ce qui représente en moyenne 24,6 % des budgets.

<sup>20</sup> Les dépenses annuelles totales du Programme de la Francophonie de l'ACDI pour l'année financière 2003-2004 se chiffrent à 18,5 millions de dollars.

<sup>21</sup> Le budget annuel du Programme est présentement de 27,8 millions de dollars.

<sup>22</sup> Le Fonds est doté de 500 millions de dollars.

## Annexe H : Approches évaluatives considérées pour l'estimation du taux de retour

### Encadré 5 – Approches évaluatives considérées pour l'estimation du taux de retour

*La première phase de cette étude avait compilé les différentes estimations et relevé les faiblesses méthodologiques sur les études antérieures au niveau de l'échantillon considéré et la proportion relative des pays considérés :*

- CAC (1996), taux de retour estimé à 57%, sur un échantillon de 115 dans 5 pays.
- ACIDI (2001), taux global de 70 % avec des taux variant entre 57 % et 63 % pour des pays d'Afrique de l'Ouest, sur un échantillon de 235 dans 8 pays.
- ACE (2005), taux de retour estimé à 53 %, sur un échantillon de 235 boursiers dans 37 pays.
- Deux critères complémentaires ont été pris en compte –En considérant l'indicateur sur le billet de retour, sur l'ensemble des informations disponibles sur toutes les phases du Programme, le taux est inférieur à 50%. Toutefois la fiabilité de cet indicateur a été mise à rude épreuve au cours de l'analyse (on peut retirer le billet sans partir et inversement on peut partir plus tard sans retirer le billet). La mise à contribution de Immigration Canada a montré qu'il était techniquement possible d'accéder aux fichiers de Immigration Canada sur requête, mais que le processus est fastidieux et requiert des négociations entre ACIDI et Immigration Canada pour formaliser l'échange continu d'informations.

*L'analyse d'impact a utilisé les approches ci-après :*

- Un sondage à l'échelle du Programme (37 pays) sur un échantillon de 567 boursiers, révèle que 32,5 % des répondants résident ailleurs que dans leurs pays d'origine. Cette estimation est corroborée par la recherche Internet effectuée sur un échantillon de 221 sélectionné de manière aléatoire–72 ex boursiers, soit 32% vivent soit au Canada ou aux États-Unis.
- La mission terrain a pu confirmer l'hypothèse d'un taux de retour aux alentours de 50% relativement aux commentaires des ex boursiers rencontrés en groupe de discussion par rapport à leur cohorte. En témoigne cette recherche exhaustive sur le cas de la Tunisie révèle que des 47 boursiers tunisiens : 15 sont définitivement au pays, 14 sont définitivement au Canada, 2 évoluent au sein des organismes internationaux, on n'a retrouvé aucune trace des 16 personnes restantes. Certes tous les échantillons considérés présentent des limites méthodologiques, mais il faut signaler que ceux sur lesquels s'appuie la deuxième phase sont à toutes fins pratiques aléatoires (221), et de bonne taille 567 ex boursiers (soit 52,7 % des diplômés). On peut donc valider au moins l'intervalle du taux de retour entre 50 – 70 %.