

PN AAY-532
99198

**USAID/BISSAU
EVALUATION DU PROGRAMME DE FORMATION**

Décembre 1989

MARCIA V. ELLIS
Spécialiste du Développement des Ressources Humaines
LABAT-ANDERSON Incorporated

ESTHER W. A. ADDO
Conseiller Adjoint en matière de Développement des Ressources
Humaines
USAID/REDSO/WCA

LAI
LABAT-ANDERSON
INCORPORATED

REMERCIEMENTS

Une évaluation de cette envergure et de cette magnitude dépend presque entièrement de la bonne volonté et de la coopération de toutes les personnes impliquées et sans le soutien et la participation desquelles un document utile n'aurait pas pu exister.

L'équipe chargée de l'évaluation aimerait remercier tout d'abord les responsables du Gouvernement de la Guinée-Bissau pour avoir participé et partagé leurs connaissances pour cette évaluation, responsables qui, dans certains cas, étaient les superviseurs des participants rentrés. Le temps qui avait été imparti à cette équipe pour discuter sérieusement de la planification et de l'utilisation des ressources humaines en Guinée-Bissau n'a pas été pris à la légère et montre que les responsables se sont engagés à aider l'USAID à prêter assistance au Gouvernement de Guinée-Bissau afin de faire face aux priorités de développement de manière plus efficace.

Cette équipe remercie tout aussi sincèrement tous les participants de la Guinée-Bissau au Portugal et aux Etats-Unis qui ont accordé de leur temps si précieux pour donner à l'équipe des informations impartiales et critiques sur leurs programmes de formation. L'équipe a beaucoup apprécié l'accueil chaleureux et l'hospitalité qui leur ont été réservés à Contuboel, Lisbonne, Fresno et Sacramento.

Nous aimerions également exprimé notre gratitude au personnel de l'Institut Afro-Américain pour avoir organisé à New York une journée très productive qui a été consacrée à l'examen du programme de formation AID/Bissau, ainsi qu'au personnel de PIET et de l'Institut Américain de Langues de l'Université de Georgetown (ALIGU) pour leurs commentaires francs et leur perspicacité.

Enfin, mais nous n'en remercions pas moins le personnel de l'USAID/Bissau tout entier pour tout le soutien logistique et l'assistance qu'ils ont apportés à la réalisation de cette évaluation et pour les données qu'ils nous ont fournies. Le fait que vous ayiez sollicité cette évaluation montre que vous êtes engagés à contribuer au développement de la Guinée-Bissau de manière plus effective et efficace. Nous avons grandement apprécié l'aide apportée par l'USAID/Dakar et REDSO/WCA, de même que la précieuse participation des bureaux de l'A.I.D./Washington, à savoir, AFR/CCWA, AFR/PD/CCWA, AFR/TR/EHR, ainsi que l'OIT.

Nous espérons que cette évaluation permettra de poursuivre les efforts déployés de manière significative pour améliorer la qualité de la vie en Guinée-Bissau et que tous ceux qui ont été impliqués dans cette évaluation continuent dans l'avenir de contribuer à la réalisation de cet objectif.

TABLES DES MATIERES

Remerciements

Acronymes

- I. Plan de travail et Méthodologie
- II. Introduction
- III. Résumés des Découvertes et Recommandations
- IV. Brève description de la Formation financée par l'AID en Guinée Bissau de 1975 à 1989
- V. Découvertes et Recommandations de l'Evaluation
 - A. Nombre de Bissau-Guinéens sponsorisés par l'AID
 - B. Le Processus de Planification
 - C. Le Processus de Sélection
 - D. Adéquation des Matières enseignées, de l'Emplacement, de la Durée de la Formation, et des Niveaux d'Etude.
 - E. Formation en Anglais
 - F. Retours des Participants
 - G. Placements des participants et Utilisation des connaissances techniques acquises.
 - H. Impact Professionnel et Personnel de la Formation reçue sur les Participants.
 - I. Impact de cette Formation sur le Développement de la Guinée Bissau.
 - J. Gestion du Programme de Formation par l'USAID et les Contractants.
- VI - Options Futures en vue du Développement en Guinée-Bissau des Ressources Humaines financées par l'USAID.

Annexes

- 1. Personnes interviewées
- 2. Liste des étudiants Bissau-Guinéens sponsorisés aux Etats-Unis
- 3. Echantillons de questionnaires pour les Participants, Superviseurs et le Personnel de l'USAID chargé de la formation
- 4. Découvertes Brutes tirées des Questionnaires
- 5. Termes de Référence pour le Comité Interministériel chargé de la Sélection
- 6. Documents Examinés

Acronymes

- AAI - African-American Institute (Institut Afro-Américain)
- AFGRAD - African Graduate Fellowship Program (Programme Africain de Bourses d'études Supérieures)
- ALIGU - American Language Institute at Georgetown University (Institut Américain de langues de l'Université de Georgetown).
- AMDP - African Manpower Development Project (Projet de Développement de la main d'oeuvre Africaine)
- ATLAS - Africa Training for Leadership and Advanced Skills (Formation en Afrique en vue d'acquisition de Qualité de Chef et de Techniques Spécialisées.
- DEPSA - Development Education for Portuguese-speaking Africa (Formation en matière de Développement pour l'Afrique lusophone)
- DTPSA - Development Training Program for Portuguese-speaking Africa (Programme de Formation en matière de Développement pour l'Afrique Lusophone)
- FHI II - Family Health Initiatives II (Initiatives à prendre en matière de santé familiale II).
- GOGB - Gouvernement de la Guinée-Bissau
- IATA - Instituto de Aperfecoamente Tecnico Acelerado (Institut de Formation Technique Accélérée)
- INS - Immigration and Naturalization Service (Service d'Immigration et de Naturalisation).
- PIET - Partners for International Training
- PNUD - Programme des Nations Unies pour le Développement
- USAID - Agence Américaine pour le Développement International
- USIS - U.S. Information Service (Service d'Informations des Etats-Unis)

I. Plan de Travail

Membres de l'équipe: Mme. Esther Addo, Conseiller Adjoint en matière de Développement des Ressources Humaines, REDSO/WCA
Mme. Marcia V. Ellis, Spécialiste du Développement des Ressources Humaines, LABAT-ANDERSON Incorporated

Sommaire: Depuis 1977, l'USAID a soutenu le développement des Ressources Humaines en Guinée-Bissau en offrant la possibilité de former 300 à 400 individus dans divers domaines. Tous types de formation académique, formation académique à court et long terme sans l'obtention de diplôme, voyages d'observation, participations à des séminaires, conférences, ateliers... ont été organisés aux Etats-Unis, au Portugal, au Brésil et dans d'autres pays Africains. Tandis que les documents décrivant les programmes de formation ont été élaborés au cours des ans, l'évaluation des programmes de formation n'a jamais été faite. A la demande de l'USAID/Bissau, et par le biais de AID/W AFR/TR/EHR, une équipe a été envoyée sur le terrain pour évaluer l'efficacité du programme de formation et en tenant compte de l'expérience passée, elle a fait des recommandations pour qu'à l'avenir, il soit possible d'apporter un soutien au développement des ressources humaines en Guinée Bissau.

I. Objectif

Le but de cette évaluation est de déterminer l'efficacité du programme de formation depuis son démarrage en 1977. Toute contrainte à un programme de formation efficace sera identifiée, y compris toute faiblesse du processus de planification, l'identification et la sélection des participants, le contrôle et l'évaluation des programmes de formation spécifiques, ainsi que le suivi et l'assistance apportée aux participants rentrés chez eux. On étudiera le cas des participants appartenant à des groupes-cible particuliers (par exemple, les femmes et le secteur privé).

A la lumière de l'évaluation faite de l'expérience passée, on fera des recommandations concernant la possibilité d'entreprendre à l'avenir, des activités de développement des ressources humaines financées par l'USAID/Bissau en Guinée-Bissau.

II. Questions et Problèmes à résoudre

- A. Le programme de formation a-t-il réussi à faire face aux contraintes qui gênent le développement de la Guinée-Bissau?
- B. Le programme de formation a-t-il réalisé les objectifs fixés dans les documents de conception du projet?
- C. Le secteur privé a-t-il bénéficié de ce programme de formation? Quels ont été les contraintes à la participation du secteur privé, s'il en existe?

4

- D. Dans quelle mesure les femmes ont-elles tiré profit du programme de formation au cours des ans? Quels sont les contraintes, s'il en existe, à une plus grande participation de la part des femmes?
- E. Les ressources provenant de la formation ont-elles été équitablement partagées entre les groupes traditionnellement divisés par les barrières provinciales, de langues, tribales ou religieuses?
- F. Y a-t-il eu des critères de sélection et s'y est-on conformé?
- G. Le mécanisme de participation conjointe USAID/Gouvernement de Guinée-Bissau au processus de planification, de sélection, d'exécution et d'évaluation est-il en place? Est-il efficace?
- H. Quel a été le rôle, l'expérience et l'efficacité de tout contractant extérieur ou organisme d'exécution dans ce programme de formation?
- I. Quelle évaluation a été faite des institutions et programmes de formation choisis comme lieu de formation?
- J. Quelle est l'évaluation de la gestion du programme de formation par la Mission? Le programme pourrait-il être géré de manière plus efficace?
- K. Quel est le taux de rendement des participants dans le cadre du programme financé par l'USAID? Décrivez les problèmes rencontrés et recommandez des solutions.
- L. Quelles activités de suivi ont eu lieu pour les participants rentrés? Le programme de suivi a-t-il été efficace ou suffisant? Que faut-il faire et que peut-on réaliser en étant réaliste?
- M. Quels sont les priorités et besoins actuels de ressources humaines, et quelles en sont les données disponibles?
- N. De quelles ressources dispose-t-on pour répondre à ces besoins? Où se trouvent les pénuries et les lacunes?
- O. Quel soutien faut-il conseiller à l'USAID d'apporter à l'avenir au développement des ressources humaines en Guinée-Bissau? aux secteurs? au niveau de la formation? à la formation liée au projet? à la formation générale? ou aux deux?

III. Méthodologie

Les données de cette évaluation ont été rassemblées surtout à partir d'interviews et de documents existants consultés. Un questionnaire utilisé dans l'évaluation d'un autre pays a été

modifié et administré à des participants rentrés et à des superviseurs. Les évaluateurs ont posé des questions aux participants et ont retenu leur réponses de manière à en avoir une interprétation consistante.

Avant de quitter pour la Guinée-Bissau, un des membres de l'équipe a rencontré les responsables des projets et du Bureau de la Guinée-Bissau qui l'ont briefé sur l'histoire du programme de l'AID dans ce pays. Les réunions qui ont eu lieu avec les services d'AFR/TR/EHR ont permis de clarifier le plan de travail et le soutien logistique. L'évaluateur a également rencontré un des anciens représentants de l'AID en Guinée-Bissau.

En Guinée-Bissau, outre les interviews avec les participants rentrés et les superviseurs ci-dessus mentionnés, l'équipe s'est rendue sur le terrain au site du projet de Production de riz à Contuboel, là où trois des quatre participants formés à long terme dans le cadre du projet étaient revenus de leur formation et continuaient à travailler avec le Département de la Recherche Agricole. Les responsables du Gouvernement qui avaient pris part au programme de formation de l'USAID/Bissau, y compris le Comité de Sélection Interministériel, ont tous été interviewés. De nombreuses interviews ont eu lieu avec le personnel de l'USAID/Bissau. L'équipe a également rencontré le nouveau représentant d'Africare en Guinée Bissau. Ce représentant sera responsable du projet de Formation Technique, qui vise le secteur privé, est financé par l'USAID/Bissau et en est à ses débuts. La visite de cette équipe a coïncidé avec celle des représentants de l'Institut Afro-Américain qui s'étaient rendus sur place pour participer à la sélection des participants du programme l'AFGRAD. L'équipe a saisi l'occasion pour discuter du processus de sélection du programme AFGRAD et des participants passés et présents.

De retour à Washington, un membre de l'équipe a tenu des réunions avec plusieurs membres du personnel du Bureau de Formation Internationale de l'A.I.D. (OIT) et a discuté de l'évaluation, de la collecte des données sur les participants de Bissau-Guinéens, et du processus de rapatriement de ceux qui ne sont pas rentrés. Les discussions qui ont été faites avec les services de AFR/TR/EHR ont principalement portées sur le projet d'Aide au Développement des Ressources Humaines (HRDA) et sur le nouveau projet de formation en Afrique en vue d'acquisition de qualité de chef et de techniques spécialisées (ATLAS), successeur de l'AFGRAD, et dont le document de projet est en voie d'approbation. L'évaluateur a également rencontré à Washington des représentants de deux contractants traitant avec des participants Guinéens à savoir: l'Institut Américain de Langue de l'Université de Georgetown (ALIGU), qui assure des cours de formation en Anglais à de nombreux participants sponsorisés par l'A.I.D. et Partners for International Education and Training (PIET) qui, aux termes du contrat passé avec l'OIT, assure le placement et le suivi de ces mêmes participants. Ils ont passé toute une journée à New York, à l'Institut Afro-Américain (AAI) en compagnie des responsables de la Formation des participants d'Afrique Lusophone. L'AAI est le contractant chargé

d'assurer le placement et le suivi de la majorité des Bissau-Guinéens sponsorisés par l'A.I.D. étudiant aux Etats-Unis, au Portugal et au Brésil. L'évaluateur s'est rendu en Californie et a interviewé quatre participants à l'Université d'Etat de Californie sise à Fresno et à Sacramento pour interviewer un étudiant au campus de l'Université de Californie sise à Davis.

Finalement, lors d'une mission officielle au Portugal, un autre membre de l'équipe a interviewé huit participants qui poursuivaient leurs études à l'Institut de Formation Technique Accélérée (IATA) du Portugal.

Tout au long de cette évaluation, plusieurs documents ont été consultés et figurent dans l'Appendix 6 du présent rapport.

Les informations statistiques figurant dans le présent rapport, à moins qu'il en soit autrement, sont basées sur les informations contenues dans l'imprimé des participants fourni par l'OIT. Même si les données de l'OIT sont incomplètes, notamment celles qui ont trait à la formation dans un pays tiers, elles sont informatisées et programmées de manière à servir d'informations statistiques dans presque toute catégorie demandée. Il faudrait constamment retenir que les statistiques fournies, quoique peut-être imprécises, illustrent la plupart des cas de manière fiable.

II. INTRODUCTION

L'insuffisance des ressources humaines spécialisées pour planifier, mettre en oeuvre, assurer le suivi et évaluer politiques et programmes constitue une des contraintes majeures au développement de la Guinée-Bissau. Dès l'accession à l'indépendance de la Guinée-Bissau, à l'aide de ses propres ressources et de celles des donateurs, le Gouvernement a commencé à faire face à une situation où pas plus de dix diplômés du second cycle universitaire sont restés dans le pays. Depuis lors, des milliers de Guinéens ont reçu une formation supplémentaire par le biais de programmes de formation technique à court et long terme. Il reste beaucoup à faire pour créer une masse critique de Guinéens qualifiés qui pourront reconstruire l'économie du pays.

Quoique le Gouvernement Américain ne soit pas un acteur principal en matière de développement des ressources humaines en Guinée-Bissau, surtout si on le compare à l'Union Soviétique et aux pays de l'Est qui, en une année, pourraient envoyer davantage de participants que le nombre de participants formés dans le programme d'aide Américain pris globalement. Néanmoins, par le biais de son Agence pour le Développement International, le Gouvernement Américain a fourni depuis 1977 des ressources visant à créer un cadre d'individus spécialisés dans les domaines prioritaires de développement. Le premier programme de formation, le programme de Développement de la Formation pour l'Afrique Lusophone (DTPSA), a formé 163 Bissau-Guinéens au niveau de grade associé et de la licence (B.Sc.) et en a placé plus de 95 dans des programmes techniques sans obtention de diplômes. Dans les programmes de formation subséquents et qui ont été financés par des ressources centrales et bilatérales de l'A.I.D., la formation à ces niveaux s'est poursuivie. Certains d'entre eux ont été formés jusqu'au niveau de la Maîtrise et du Doctorat. Les participants reçoivent toujours leur formation dans des institutions établies en Afrique, au Portugal et aux Etats-Unis, quelques participants sont au Brésil.

Ce programme a, à bien des égards, été un succès, notamment à cause des participants Guinéens eux-mêmes qui, quoiqu'étant en général désavantagés en terme de langue et de préparation académique, ont travaillé dur pour achever leur programme et rentrer chez eux où ils occupent souvent des postes-clé de moyen et haut niveau au sein du Gouvernement. Ils rentrent chez eux en ayant le sens d'avoir réalisé quelque chose, ils ont le statut des quelques premiers individus ayant reçu une formation supérieure, et sont mieux placés pour orienter le pays vers un avenir meilleur.

Il y a eu bien entendu, quelques échecs qui ont beaucoup préoccupé les Gouvernements Américain et Bissau-Guinéen. Par exemple, ceux qui n'ont pas pu terminer leur programme et qui ont dû en être retirés pour des raisons académiques ou autres, ont donné l'occasion de tirer des leçons utiles à retenir en matière de sélection des participants et de type de programme. Sélectionner les participants de manière inappropriée aboutit non seulement à

la perte de précieuses ressources pour le Gouvernement Bissau-Guinéen, mais aussi sur le plan humain, cela aboutit souvent à la perte de confiance en soi et de la dignité des personnes impliquées--- ce qu'il leur est souvent difficile de retrouver. Le Gouvernement de Guinée-Bissau de même que l'USAID sont également préoccupés du nombre relativement important de participants qui ont choisi de ne pas rentrer chez eux à la fin de leur programme de formation et sont restés au Portugal et aux Etats-Unis. La présente évaluation permet de faire face à ces problèmes et de faire des recommandations sur les moyens de réduire ces cas par une sélection et une planification plus minutieuses. La question de la formation en Anglais est d'extrême importance et quoiqu'elle soit en dehors des problèmes de sélection tout en y étant pourtant liée, justifie dans une très grande mesure les échecs et elle justifie certainement les difficultés que rencontrent les participants pour achever à temps leurs programmes aux Etats-Unis.

Etant données les mesures courageuses et décisives prises par le pays en terme de reconstruction économique, les Etats-Unis ne pouvaient pas trouvé un meilleur moment pour évaluer l'aide qu'ils ont accordés à la Guinée-Bissau pour le développement de ses ressources humaines, identifier les points forts et les faiblesses du programme de formation et, à la lumière de cette évaluation, agir de manière adéquate et plus sensible à l'avenir. Tout comme la restructuration économique, le développement des ressources humaines est un processus long et dynamique. Alors que l'on espère que cette évaluation révélera certains des problèmes majeurs rencontrés dans les programmes de formation passés et présents, l'idée est également de préparer le terrain pour des évaluations et des ajustements futurs.

L'efficacité par rapport au coût de la formation constitue un des problèmes majeurs pour des investigations futures, qui n'a pas été examiné dans cette évaluation. Il est bien évident que pour la Guinée-Bissau, les cours de formation dispensés, notamment aux Etats-Unis, ont été relativement coûteux. La plupart des participants ont mis neuf mois à une année rien que pour apprendre l'Anglais. Il a souvent fallu payer des frais spéciaux de même que passer l'examen du TOEFL à plusieurs reprises au cours de la formation. Il a fallu rallonger les programmes en raison d'une préparation académique inadéquate des participants et de l'insuffisance de leurs connaissances de l'Anglais; le pire a encore été qu'il a fallu retirer des programmes les participants qui après avoir passé dix-huit mois de formation en Anglais, n'ont jamais réussi leurs programmes académiques ou, ont été obligés d'abandonner à cause de leur incapacité à suivre le rythme. On peut déterminer le temps et les efforts qui ont été déployés pour rapatrier les participants ayant échoué ou réussi.

La présente évaluation identifie les problèmes et recommande les mesures correctives à prendre. Les évaluations futures pourront analyser jusqu'à quel point ces mesures correctives ont été prises et évaluer si oui ou non, il existe une corrélation entre une meilleure sélection et une réduction des coûts de la formation.

III - Résumé des Découvertes et Recommandations

L'équipe chargée de l'évaluation a fait les principales découvertes et recommandations suivantes.

Nombre de Bissau-Guinéens sponsorisés par l'AID

Découvertes

- o Tandis que les données de l'USAID/Bissau, l'AID/OIT, et des contractants interviewés ne tombent pas d'accord sur le nombre de Bissau-Guinéens formés sous le parrainage de l'AID, l'équipe chargée de l'évaluation a conclu qu'entre 300 et 400 participants ont bénéficié de cette formation (sans compter les Guinéens formés sur place). Si l'on considère les données fournies par l'OIT, 86% de la formation avait lieu aux Etats-Unis et 14% dans les pays tiers, tels que le Brésil, le Portugal et d'autres pays Africains. (Les données de l'OIT sur la formation des participants dans les pays tiers sont insuffisantes. D'après un rapport de l'USAID/Bissau datant de 1988, environ 48% des personnes formées avaient reçu une formation dans un pays tiers). 66% de ceux qui étaient formés avaient le niveau de la licence (B.Sc.), 23% étaient placés dans des programmes de grade associé, et 10% dans des programmes de Maîtrise (M.Sc).
- o Comparé à d'autres donateurs, les Etats-Unis forment un nombre relativement faible de Guinéens. Si l'on se réfère aux chiffres de 1988 fournis par les responsables du Gouvernement de la Guinée-Bissau, 92% de la formation était assurée par l'Union Soviétique et les pays de l'Est; et les Etats-Unis ont participé pour moins d'1% à la formation de Guinéens cette année-là. Même durant les années où le programme de l'AID était plus important, 60% et plus de la formation était assurée par l'Union Soviétique et les pays de l'Est.
- o Selon la liste de l'OIT, 12% des personnes formées de 1977 jusqu'à nos jours, étaient des femmes.

Recommandations

- o Il faudrait poursuivre et mettre à jour les efforts déployés pour compiler et consolider les données précises sur le parrainage des Bissau-Guinéens par l'AID. Corriger et mettre à jour les données informatisées du bureau de l'OIT serait probablement la meilleure méthode à suivre pour cette évaluation, en réclamant périodiquement les imprimés à l'OIT afin de répondre aux besoins d'informations particuliers de la Mission. L'OIT est déjà prêt à fournir ce service aux Missions. Les données de l'USAID pourront donc s'accorder avec ceux du Gouvernement de la Guinée-Bissau.

Le processus de planification

Découvertes

- o Le Gouvernement de la Guinée-Bissau n'a pas encore évalué ses besoins et priorités en matière de développement des ressources humaines d'après lesquels les donateurs tel que l'USAID pourraient planifier des programmes plus efficaces visant à contribuer au développement des ressources humaines en Guinée-Bissau. Pour l'USAID, le Gouvernement de la Guinée-Bissau et les autres donateurs, il faut essentiellement que cette évaluation ait lieu. L'équipe chargée de l'évaluation a été informée que le PNUD projette de faire un genre d'évaluation des besoins en formation.
- o Pour une formation académique à long terme, on demande aux candidats nommés de suivre une formation dans des domaines établis par l'USAID. Ces domaines ont été définis en gros, comme étant axés sur le développement et complètent les objectifs et stratégie du programme et de la stratégie de l'USAID/Bissau. L'agriculture et les domaines techniques ayant trait à la gestion ont été identifiés comme des domaines prioritaires. La plupart mais non la totalité des programmes de formation figurent dans ces catégories. Les domaines auxquels le Gouvernement de Guinée-Bissau accorde la priorité sont ceux de l'agriculture, du tourisme, du commerce, des mines, de la gestion des ressources humaines, de l'énergie et de l'administration.
- o Actuellement la plupart de la formation à court terme financée par l'USAID se justifie très peu. Les demandes de formation à court terme sont faites par des bureaux individuels au sein du Gouvernement de la Guinée-Bissau. Les superviseurs et les candidats potentiels ont ouïe-dire de divers cours qui ont lieu et se tournent vers l'USAID pour obtenir des financements. Ces demandes sont ensuite sélectionnées par le Comité de Sélection Interministériel.
- o Alors qu'aucun groupe n'a encore été identifié pour représenter et coordonner les besoins de formation du secteur privé, le Gouvernement de Guinée-Bissau ouvre toutes les possibilités au secteur privé et fait la publicité des bourses à travers les média. Le nouveau projet d'Africare sera en mesure de faire face à la sous représentation du secteur privé dans les programmes de formation financés par l'USAID.

Recommandations

- o Il faudrait accorder la priorité à l'achèvement d'un genre d'étude ou d'évaluation qui rationaliserait les activités de développement des ressources humaines en Guinée-Bissau. Cette étude devrait permettre de se pencher sur ce qui a été fait jusqu'à ce jour et de savoir où se trouvent les personnes qui ont été formées. Elle devrait également identifier les

domaines prioritaires et les ressources disponibles et requises pour combler les lacunes. Pour faciliter la planification de la formation financée par l'USAID, l'évaluation peut être sectorielle, et accorder une attention toute particulière par exemple aux besoins des secteurs agricole et privé, qui constituent deux des priorités de l'USAID.

- o L'USAID/Bissau devrait prévoir au moment de la conception d'importants programmes futurs de développement des ressources humaines, la nécessité de planifier et de justifier les programmes de formation avant de décaisser des fonds.

Le Processus de Sélection

Découvertes

- o L'équipe chargée de l'évaluation a conclu que le processus de sélection a été le point le plus faible du programme de formation. La plupart des problèmes identifiés et associés au non retour des participants: abandon des cours, problèmes de langue et programmes inappropriés sont peut-être dûs à l'inadéquation du processus de sélection. Tous ceux qui ont reçu des participants de la Guinée-Bissau ont eu à observer qu'ils prenaient part à leurs programmes en étant déjà sérieusement désavantagés en raison des problèmes de langue et de préparation générale. Même comparés aux étudiants venus d'autres pays lusophones, les participants Guinéens rencontrent davantage de difficultés.
- o Les sélections des participants plus âgés et plus mûrs, ayant au moins quelques années d'expérience, de même que ceux qui sont associés à des projets, semblent avoir abouti à l'expérience la plus positive et réussie en matière de formation.
- o Le Gouvernement Bissau-Guinéen compte un Comité National comprenant divers représentants de ministères gouvernementaux, membres du Parti et organisation de jeunes, qui se réunit une fois l'an pour concorder les demandes de formation avec les ressources disponibles auprès de tous les donateurs. Avant la mise en place du Comité de sélection Interministériel, les participants de l'USAID étaient sélectionnés par le biais de ce mécanisme.
- o En Avril 1989, il fut mis en place un Comité de Sélection Interministériel "...pour s'assurer que tous les participants étaient choisis de manière équitable et appropriée en vue de mener à bien les objectifs de développement des Gouvernements Bissau-Guinéen et Américain." Ce Comité est présidé par le Ministre du Plan et comprend un autre représentant du Ministère du Plan, du Ministère de la Coopération Nationale, du Ministère de l'Education et de l'USAID. Ce comité compte

encore un siège disponible pour un représentant du secteur privé mais cet individu n'a pas encore été identifié.

- o Toutes les parties interviewées pensent vraiment que la création de ce Comité est un pas positif en avant. Les responsables du Gouvernement Bissau-Guinéen ont indiqué qu'ils aimeraient reprendre ce mécanisme dans d'autres activités parrainées par les donateurs. Le Comité prend son rôle au sérieux et s'est réuni à plusieurs reprises depuis sa création. Les critères de sélection pour une formation sont à la fois ceux du Gouvernement Bissau-Guinéen et de l'USAID. Tous s'efforcent de se conformer à ces critères.
- o Selon le Gouvernement Bissau-Guinéen, il n'existe aucune discrimination de sexe dans le processus de sélection des candidats en matière de formation. Le Gouvernement de la Guinée-Bissau et l'USAID aimeraient tous deux accroître la participation des femmes au programme de formation.

Recommandations

- o Maintenant que le Comité a été mis en place et que le Conseil apprécie les avantages d'un tel mécanisme, il faudrait penser à élargir le mandat du Comité afin d'inclure d'autres questions portant sur la formation. Le Comité devrait accepter de se réunir au moins quatre fois par an pour recevoir un rapport de l'USAID sur le statut des participants en formation, discuter des problèmes par rapport auxquels le Comité devrait prendre des mesures, des dates de fin de formation, des dates prévues pour le retour des participants, des rapports des participants dernièrement rentrés chez eux, du statut de leur affectation et de leur emploi, et des mises à jour périodiques concernant le suivi de ceux qui sont rentrés bien avant. Les questions relatives à la planification et à la sélection seront également à l'ordre du jour. L'idée est que la formation sera considérée comme un processus qui en dehors de la sélection concernera les questions d'utilisation, de motivation, de conditions de service et de planification.
- o Deuxièmement, et chose très importante, un membre du Comité devrait être désigné comme le Secrétaire officiel et être responsable de noter les délibérations de toutes les réunions sous forme de procès-verbal, les distribuer à tous les membres du Comité et les classer dans les dossiers officiels pas plus d'une semaine après la tenue de la réunion. Le Comité s'est réuni, a été officiellement approuvé et constitue un corps ayant le pouvoir de prise de décision. Ces délibérations devraient être enregistrées officiellement et devraient constituer une partie du dossier officiel pour les évaluateurs et commissaires aux comptes futurs.

- o Il faudrait améliorer le processus de publicité pour attirer les participants de même que le processus de sélection de ces participants pour s'assurer que les meilleurs candidats possible seront choisis. Il faudrait annoncer partout les possibilités de formation et il faudrait mettre en place des mécanismes pour sélectionner les candidats avec soin et sérieux.
- o Il faudrait déployer davantage d'efforts pour s'assurer qu'on encourage les femmes éligibles à solliciter une formation et que l'on continue de surmonter toute contrainte à une plus grande participation de la part des femmes. Il faudrait encourager la participation à des programmes locaux et à une formation à court terme, notamment dans les cas où les programmes académiques ne sont pas réalisables.

Adéquation des Matières Enseignées, de l'Emplacement, de la Durée de la Formation et des Niveaux d'Etude.

Découvertes

- o D'après les interviews qui ont été faites, il semble que la plupart des étudiants ont reçu ce qu'ils attendaient de leur formation et ont eu peu de difficulté à trouver un emploi à leur retour ou à reprendre leur emploi antérieur et utiliser les techniques acquises. Certains étudiants ont été formés dans des domaines qui n'avaient aucun rapport avec l'emploi qu'ils avaient soit, parce que d'autres ministères ou départements leur avaient offert des possibilités de formation ou parce qu'ils convenaient aux possibilités disponibles. Cela ne se produirait pas avec un processus de planification et de sélection plus strict.
- o La formation reçue aux Etats-Unis, au Portugal, au Brésil ou dans d'autres pays Africains est en général considérée comme bénéfique et de haute qualité.
- o La vaste majorité des étudiants (66%) ont obtenu des licences (B.Sc); 23% d'entre eux ont obtenus des A.A. (Associate of Arts); 10%, des maitrises (M.Sc.); et 1%, des doctorats (Ph.D.). Une formation locale limitée a également été assurée. Tout en étant considérés utiles en terme de développement de la base des ressources humaines en Guinée-Bissau, les diplomes (A.A. et B.Sc) étaient reconnus comme étant très généraux et limités, et dans bien des cas, à la fin de leur formation, les participants pouvaient très peu appliquer à leur travail les techniques qu'ils avaient acquises.
- o Les voyages d'observation, les formations à court terme lorsqu'elles étaient bien planifiées, et la formation locale semblaient profiter de manière plus directe et immédiate aux participants et aux superviseurs.

- o La formation académique associée aux projets semble avoir été plus efficace que les programmes de formation générale. Le taux de rendement de la formation dans le cadre du projet est, dit-on, de 100% (quoique l'équipe n'ait pas été en mesure de le prouver en raison de l'insuffisance des données) et le degré de satisfaction et d'enthousiasme que ressentent les participants vis à vis de leur emploi semble plus élevé. Ceci peut fiablement être attribué à des définitions très claires de l'emploi, à une formation plus clairement orientée, à une utilisation assurée des techniques acquises au retour des participants, et aux autres ressources disponibles dans le cadre du projet, pour soutenir la formation reçue (à savoir: les techniciens, les matériaux, les équipements, les véhicules les logements, etc...).
- o De l'avis général, les avantages de la formation locale sont reconnus, quoique très peu ait été fait à ce jour dans le cadre des programmes de l'USAID.

Recommandations

- o L'avantage comparatif de la formation aux Etats-Unis pour des étudiants ressortissant de pays comme la Guinée-Bissau ne se trouve pas dans une formation de premier cycle universitaire. L'USAID devrait à l'avenir limiter la formation du niveau de la licence (B.Sc.) aux individus associés à des projets et autres cas très spécifiques et justifiables, tels que les individus mûrs et ayant de l'expérience notamment dans le secteur agricole. Les étudiants qui ont besoin de compétences techniques devraient être placés dans des programmes au Portugal ou dans des pays où les premiers diplomes sont axés sur une formation technique plutôt qu'aux Etats-Unis où la Licence (B.Sc.) est un diplôme plus général.
- o La formation technique à court terme devrait être plus soigneusement planifiée et sélectionnée afin de renforcer la performance de l'emploi et compléter une formation de niveau licence (B.Sc.). L'USAID ou les contractants désignés devront jouer un rôle plus important dans la planification et l'identification d'une formation à court terme. On devrait garder à l'esprit et préciser aux candidats que les programmes de formation à court terme sont d'habitude des programmes très intensifs. Ils ne sont donc pas appropriés et auront peu de signification pour les participants ne maîtrisant pas l'Anglais.
- o Il faudrait maintenant envisager une formation du niveau de la maîtrise (M.Sc.) pour ceux qui ont terminé leur premier diplôme, sont rentrés chez eux, ont travaillé pendant au moins deux années, ont besoin de faire davantage de recherche et d'apprendre des techniques spécifiques liées à leur emploi, et qui au niveau de l'économie occupent des postes dans des domaines compatibles avec la stratégie de l'USAID et les

priorités du Gouvernement de Guinée-Bissau. Parmi ceux qui sont rentrés après une licence obtenue aux Etats-Unis, il existe un groupe de plus en plus important de participants qualifiés, expérimentés, bons en anglais qui pourraient se qualifier pour ce genre de formation.

- o Les responsables de haut-niveau qui ont besoin de surmonter des problèmes spécifiques ou d'être soutenus par l'USAID au niveau des orientations de politiques (telles que la connaissance du secteur privé, la privatisation, les coopératives, la production de revenus et les facilités de crédit), devraient entreprendre davantage de voyages d'observation qu'ils auront minutieusement planifiés.
- o Il faudrait accorder une attention toute particulière à la formation locale car, on pourra bien mieux répondre aux besoins de formation par de tels programmes et impliquer davantage de personnes à la fois. Outre le travail que fera Africare dans le cadre de son projet, il faudrait identifier les mécanismes de planification et d'exécution des programmes qui auront lieu sur place. Les institutions de formation locales, les institutions des pays tiers telles que IATA au Portugal, ainsi que les participants rentrés appropriés pourront servir à développer ces programmes. Les mécanismes centraux tels qu'une participation au projet HRDA par l'intermédiaire de l'A.I.D. pourraient également être disponibles et devraient être explorés.

FORMATION EN ANGLAIS

DECOUVERTES

- o Outre la sélection, la formation en Anglais constitue la deuxième contrainte-clé et le point faible du processus de la formation. D'après les informations fournies par l'Institut Américain de Langues de l'Université de Georgetown (ALIGU), plus de 70% de participants Bissau-Guinéens à leur programme rencontrent de sérieuses difficultés en apprenant l'anglais. Il fut indiqué que 90% d'entre eux n'étaient pas prêts à prendre part à leurs programmes académiques à la fin de leur formation en Anglais. L'ALIGU et d'autres centres de langue Anglaise ont été mis en place aux Etats-Unis pour aider les étudiants à dérouiller leur Anglais et non pour leur apprendre l'Anglais à la base. Les étudiants Bissau-Guinéens marquent la mémoire des professeurs à cause de l'extrême difficulté qu'ils ont à apprendre l'Anglais.
- o Les Bissau-Guinéens ont le désir ardent de parler couramment l'Anglais en plus du Français et du Portuguais. Une bonne partie des matériaux qu'ils reçoivent et qu'ils souhaitent avoir est en Anglais et ils sentent de plus en plus le besoin de communiquer en Anglais afin de renforcer leur propre

potentiel de développement. La formation en Anglais est actuellement très limitée dans le pays, et quand elle existe, elle n'est pas très efficace. Les étudiants qui vont étudier aux Etats-Unis quittent souvent leur pays en parlant très peu ou pas du tout Anglais.

- o La plupart des étudiants qui ont terminé leur formation en Anglais pensent qu'un cours intensif de langue d'une durée de six mois représentent une énorme pression pour apprendre la langue et que ce n'est pas réaliste. Même une année semble avoir été insuffisante pour parler couramment l'Anglais.
- o Presque tous les participants sont d'avis que le programme d'ALIGU est de très bonne qualité et ne s'en plaignent pas. Les étudiants pensent qu'ils apprennent plus rapidement l'Anglais quand ils sont obligés de le parler et ne sont pas entourés de beaucoup de leur compatriotes.
- o Les étudiants qui n'arrivaient pas à parler Anglais assez rapidement, réussissaient lorsqu'ils étaient transférés dans un pays lusophone.
- o Ceux qui étaient rentrés et qui maîtrisaient l'Anglais, se plaignaient de perdre ce qu'ils avaient difficilement acquis une fois rentrés, parce qu'ils n'avaient pas accès à du matériel en Anglais et rencontraient très peu d'anglophones.

Recommandations

- o Si l'USAID continuent de former des Bissau-Guinéens aux Etats-Unis, il faudrait construire en Guinée-Bissau un centre de formation en langue Anglaise. Ceux qui iront étudier aux Etats-Unis utiliseraient cette installation pour pouvoir parler assez bien la langue avant de quitter (obtenir au moins un niveau TOELF de 450, et de 500 de préférence) et ceux qui rentreront en parlant bien l'Anglais pourraient lire en Anglais et rencontrer des anglophones afin de continuer de pratiquer leur Anglais. Le Corps de la Paix pourrait venir en aide à un tel centre, des projets pourraient sous-traiter avec ce centre pour la formation en Anglais de leurs participants ou encore, il pourrait constituer une partie de tout programme futur de développement des Ressources Humaines. Ou alors, tous les projets devraient contribuer financièrement à l'établissement d'un tel centre. Il faudrait concevoir ce centre pour une certaine durabilité; l'ALIGU et d'autres centres de formation en Anglais pourraient aider à concevoir ce centre.
- o Il faudrait minutieusement sélectionner les participants afin d'évaluer leur adéquation à une formation aux Etats-Unis. Pouvoir réussir à un programme de formation, et réussir à apprendre la langue et s'adapter à la culture Américaine ne

vont pas toujours de pair. Le Portugal ou le Brésil pourraient mieux convenir à plus d'un brillant candidat. On devrait autant que possible déterminer cela au moment du processus de sélection.

- o A part les voyages d'observation pendant lesquels les participants peuvent voyager avec un guide francophone ou lusophone, la formation à court terme aux Etats-Unis ne devrait pas être proposée à ceux qui parlent très peu ou pas du tout Anglais.

RETOUR DES PARTICIPANTS

DECOUVERTES

- o Le Gouvernement est très préoccupé par le nombre important de participants non rentrés après leur formation et qui représentent un pourcentage s'élevant à 50% d'après les dossiers qu'ils possèdent sur toute les formations. D'après les statistiques de l'Institut Afro-Américain, contractant qui s'est occupé de la plupart des participants Bissau-Guinéens, le taux de participants non rentrés dans le cadre d'un projet s'élevait à 28%, et à 10% dans le cadre du plus important projet de formation. (Pour ce même projet, le taux d'abandon de participants dont la formation avait été suspendue pour des raisons académiques ou de santé s'élevait à 12%).

RECOMMANDATIONS

- o L'USAID/Bissau devrait rédiger une lettre émanant de l'Ambassadeur Américain auprès de la Guinée-Bissau et adressée au Ministre des Affaires Etrangères, qui expliquerait le problème des participants non rentrés et solliciterait l'aide et la coopération de la Mission du Gouvernement de Guinée-Bissau à New York pour rapatrier ces participants. Il faudrait expliquer les objectifs du programme de formation ainsi que la politique concernant le retour chez eux des participants à la fin de leur formation.

Gestion du Programme de Formation par l'USAID et les Contractants

Découvertes

- o La gestion du programme de formation par l'USAID a été en état de transition pendant un an et demie en raison du changement de personnel, du travail par à-coup, du programme de l'USAID en Guinée-Bissau, et de la difficulté de trouver un personnel adéquat. Pendant la plupart de cette période de transition, les registres n'ont pas été bien tenus et certains dossiers ont été envoyés à Washington. Lorsque l'actuelle Directrice est arrivée, elle a suspendu toute formation en attendant de développer une méthode de sélection des participants à une

formation qui soit plus rationnelle et juste.

- o Etant donné les contraintes de personnel et de ressources, l'histoire du programme de l'USAID/Bissau, l'environnement difficile dans lequel travaille le personnel, le processus pénible pour obtenir des fonds et des réservations d'avion, et les problèmes de communication au point de vue de la langue et des installations disponibles, le personnel de l'USAID/Bissau a très bien réussi à administrer le programme de formation au cours des ans. Le personnel actuel a une capacité d'absorption très limitée pour les programmes futurs.
- o Le personnel de formation actuel ne parle pas du tout Portugais. Ils parlent Français, ce qui facilite les communications avec certains responsables du Gouvernement, mais bien des participants, y compris ceux qui ont été interviewés pour cette évaluation, ne parlent que Portugais et créole. Ceci a eu un effet sur l'orientation, puisque les documents d'orientation sont écrits en Anglais; dans certains cas, sur une compréhension nette de la formation sollicitée; et sur une évaluation plus précise des possibilités des participants.
- o Le Gouvernement de Guinée-Bissau est attentif et est sensible au rôle de leader que joue l'USAID dans le Comité Interministériel. Le succès de ce Comité dépendra du rôle de leader continu et de la participation active du responsable de la Formation de l'USAID.
- o Les problèmes de langue et de temps continueront de surtout limiter le travail du Responsable de la Formation à l'administration du programme de formation.
- o Aucune données globales et précises des personnes formées sous la direction de l'USAID ne sont disponibles au bureau de l'USAID/Bissau.
- o Les délais suggérés pour traiter des questions administratives du programme de formation n'ont pas été suivis la plupart du temps.
- o L'Institut Afro-Américain (AAI) s'est occupé de la formation de la majorité des participants de l'A.I.D. (48%), suivi par le Département Américain de l'Agriculture. A presque tous les égards, l'Institut Afro-Américain et Partners (PIET) ont géré le programme de manière efficace. Le Département Américain de l'Agriculture était considéré comme un faible contractant et a maintenant été éliminé de la liste des contractants de l'OIT.

Recommandations

- o L'intention de donner la responsabilité du programme de formation au nouveau Responsable Adjoint de la Formation

devrait se rééliser peu à peu. Le fait qu'elle ne parle ni Portuguais, ni Français l'empêche sérieusement d'être efficace dans son travail. Le fait que l'USAID soutienne ses cours de Portuguais est applaudi et essentiel. Il est évident qu'elle s'intéresse au travail et est capable de le faire mais aura besoin d'environ une année pour être compétente.

- o Tandis qu'elle sera en formation en vue de devenir Responsable de la Formation, elle devra participer à tout ce qui concerne la formation, assister au prochain atelier sur la formation parrainé par l'OIT, et visiter des centres de formation, y compris des sites de projet.
- o Puisque le personnel actuel chargé de la formation est basé en Guinée-Bissau de manière temporaire, il faudrait poursuivre les efforts déployés pour identifier un Responsable de la Formation Bissau-Guinéen, au sein de l'USAID ou ailleurs. Il est toujours avantageux de faire occuper ce poste par des nationaux pour faciliter les problèmes de communications et de langue, les connaissances de la culture et de l'environnement, les connaissances personnelles du système d'éducation ainsi que pour la continuité du programme, si nécessaire dans le domaine du développement des ressources humaines.
- o L'USAID/Bissau devrait accorder la priorité au développement et au maintien d'une liste précise de participants afin de pouvoir les repérer et les suivre. On devrait soit embaucher quelqu'un et le payer avec la monnaie locale pour entreprendre cette tâche sous la direction et avec la participation de la Responsable de la Formation ou solliciter de l'aide de l'extérieur. L'équipe chargée de l'évaluation examinera avec la Division Afrique et l'OIT de l'A.I.D., des mécanismes possibles pour financer cette entreprise essentielle.
- o Il faudrait planifier un genre de réunion pour les participants rentrés, une fois par an ou, du moins, une fois tous les deux ans, dans le but de les rassembler. On devrait déployer davantage d'efforts pour contacter les participants rentrés chez eux tout de suite après leur formation, s'ils ne se manifestent pas aux bureaux de l'USAID. La Responsable de la Formation devrait s'assurer que ceux qui en ont le droit, ont adhéré à des associations professionnelles et qu'ils recoivent leur journal.
- o La Responsable de la Formation devrait devenir très engagée dans le nouveau projet d'Africare et toute autre formation liée aux projets.
- o Des documents d'orientation en Portuguais ou en créole, si possible, ou alors en Français, devraient être préparés ou obtenus pour permettre aux participants qui ne comprennent pas les documents écrits en Anglais d'avoir une meilleure orientation à leurs programmes et lieux de formation. L'OIT

et l'AAI sont prêts à fournir ou élaborer ce matériel à la demande de la Mission. Les informations pourront être enregistrées en Portuguais ou en Créole à peu de frais. Utiliser pour cela, un ou deux participants rentrés chez eux, pourrait s'avérer très efficace.

**Brève Description de la Formation financée par L'A.I.D.
en Guinée-Bissau, de 1975 à ce jour**

L'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) a financé des programmes de formation depuis 1975 par le biais de projets régionaux, bilatéraux et centralement financés. La formation financée au niveau central a été assurée par: a) le Programme de Formation en matière de Développement pour l'Afrique Lusophone (DTPSA); b) le projet d'Education en matière de Développement pour l'Afrique lusophone (DEPSA); c) le projet de Développement de la Main d'Oeuvre en Afrique (AMDP); d) Le Programme Africain de Bourses d'Etudes Supérieures (AFGRAD); e) L'Aide d'Urgence à la lutte contre les sauterelles/criquets et f) le projet d'Initiatives II de santé familiale (FHI II).

La formation liée au projet a été financée dans le cadre du Projet de Développement Agricole (657-0002); b) du Projet de Protection des Cultures Vivrières I et II (657-0007, et 657-0012); c) du Projet de Production de Riz (657-0009); du Projet de Développement Agricole de la Côte Sud (657-0010); et du Projet de Formation Technique (657-0011).

Au total, près de 300 à 400 Bissau-Guinéens ont reçu une formation par le biais de programmes académiques à long terme, une formation technique à court terme et des voyages d'observation aux Etats-Unis et dans des pays tiers. Près de 100 Bissau-Guinéens ont pris part à des séminaires et ateliers organisés sur place. Bien plus de Bissau-Guinéens (60% en 1980 et 92% en 1988) sont formés en Union Soviétique et dans les pays de l'Est.

A. Formation Financée au Niveau Central

1. Le Programme de Formation en matière de Développement pour l'Afrique Lusophone (DTPSA)

Ce projet a démarré en 1975 et a assuré la formation de 169 Bissau-Guinéens. 13% d'entre eux étaient des femmes. Ce projet visait à fournir une éducation et une formation post secondaires et ayant trait au développement aux Africains Lusophones, dans des institutions Africaines et Américaines. Comme cela a été mentionné plus haut, il s'agissait d'un programme financé au niveau central; toutefois, la Mission a participé à la sélection et à la préparation des participants. La sélection a été faite par un Comité Interministériel présidé par le Ministre de l'Education.

Dans la première vague de participants sélectionnés pour une formation, un bon nombre d'entre eux n'avaient pas les connaissances académiques requises pour les domaines de formation choisis et avaient besoin d'un peu plus de temps pour terminer leur programme. Dans certains cas, les participants ont dû être rapatriés ou envoyé au Portugal pour achever leur programme. A la demande du Gouvernement, un bon nombre de programmes sans obtention de diplôme et spécialement conçus ont été mis en place pour les participants relevant du Ministère de la Pêche de Guinée-Bissau.

Les 22 participants ont tous eu du mal à poursuivre leurs programmes. L'Université de Rhode Island a donc été invitée à élaborer un programme spécial qui convienne aux besoins des Bissau-Guinéens. Parmi ces 22 participants, 2 pilotes du CESSNA ont terminé leur formation et sont rentrés à Bissau en 1980. Cinq participants ont abandonné leur programme pour des raisons académiques; l'un d'eux a été rapatrié pour des raisons de santé; et 14 ont terminé leur formation et sont rentrés à Bissau.

Vu les problèmes académiques et de langue des participants Bissau-Guinéens, le Gouvernement de Guinée-Bissau a sollicité une formation dans des pays tiers en Afrique, au Portugal et au Brésil. 68% de la formation a eu lieu en Afrique, au Portugal et au Brésil, en effet, le Gouvernement de Guinée-Bissau percevait la formation en Afrique non seulement comme un moyen de procurer des compétences techniques aux participants mais aussi de les aider à développer des liens à long terme en Afrique, liens qui pourraient s'avérer utiles lors d'accords commerciaux et autres accords de coopération futurs. La préférence était pour le Français et donc la formation en Afrique francophone. Les participants sélectionnés pour une formation en Afrique francophone ont reçu une formation intensive en langue à l'Université de Dakar et à l'Institut de Langues du Ghana. Au total, 16 Bissau-Guinéens ont reçu une formation au Nigeria, au Mali, au Togo, au Sénégal et en Tunisie.

Entre l'exercice 1978 et l'exercice 1980, près de 97 participants ont pris part à des programmes de formation de formateurs et des stages à long terme (plus d'une année) au Portugal. Trois participants ont été placés dans des programmes au Brésil. D'après un rapport de l'USAID sur la formation, 90% de l'ensemble des participants formés, ont été rapatriés.

2. Le Projet II de Développement de la Main d'Oeuvre en Afrique (AMDP) 698-0433

Ce projet a succédé au projet DTPSA. Il a généré 840.000 dollars entre l'exercice 1985 et l'exercice 1987 pour la formation à long et court terme aux Etats-Unis et dans les pays tiers de même que pour la formation sur place.

Trois participants ont été sélectionnés pour une formation universitaire de premier cycle aux Etats-Unis dans les domaines de l'agronomie, de la sociologie rurale et de gestion d'affaires. Le participant qui a suivi des cours d'agronomie a réussi, alors que les deux autres n'ont pas pu remplir les conditions requises en matière de langue pour entrer à l'université. L'un d'eux fut rapatrié et l'autre fut envoyé au Portugal pour suivre un programme non-académique d'une année. Dans le cadre de ce projet des fonds furent décaissés pour permettre à une quatrième personne financée par le projet de terminer sa Licence (B.Sc.). Il a fallu mettre fin à la formation d'un autre participant sponsorisé pour un programme non académique de journalisme en raison du comportement inacceptable qu'il avait envers ses professeurs. Quatorze participants ont reçu une formation à court terme d'une durée d'un

ou deux mois aux Etats-Unis. La formation s'est faite dans les domaines du traitement des produits laitiers, de la pêche, des télécommunications et de la programmation informatique.

Deux participants à long terme ont reçu une formation dans des pays tiers dans les domaines de la vulgarisation rurale et de la médecine. Quatre ont reçu une formation non académique à long terme dans les domaines de l'administration, de la comptabilité, de l'ingénierie, et de la chirurgie générale; et 15 ont pris part à des programmes de courte durée dans les domaines de l'agriculture, de la santé, de l'élevage et du secteur privé dans des pays tiers.

Trois séminaires qui ont eu lieu sur place ont été financés dans le cadre de ce projet. Le premier était un séminaire de 10 jours sur la forêt qui a été organisé avec la coopération du programme d'assistance technique Portuguais à l'intention de 25 gardes forestiers; le deuxième était un séminaire de trois jours sur la préservation des aliments organisé par l'Université de Tuskegee pour les vulgarisateurs agricoles du Programme de Recherche et de Développement Agricole (DEPA) du Ministère de l'Agriculture. Vingt et un vulgarisateurs dont 19 femmes, ont participé à ce séminaire. Le troisième séminaire était un séminaire d'une semaine qui a permis une formation en matière de réparation et d'entretien à 15 mécaniciens employés au Centre National de Protection des Cultures.

Le projet AMDP a donc assuré la formation de 100 participants Bissau-Guinéens.

3. Le Programme Africain de Bourses d'Etudes Supérieures III (AFGRAD) 698-0455

Le projet AFGRAD vise à renforcer la capacité d'institutions publiques et privées en Afrique en vue de réaliser des objectifs de développement. Quoique le programme AFGRAD assure en général une formation au niveau du deuxième cycle universitaire, la Guinée-Bissau qui ne compte pas sur place d'université nationale, est l'un des rares pays à qui il est permis d'entreprendre une formation du niveau du premier cycle universitaire dans le cadre de ce projet. Par le biais de DEPSA qui permettait d'assurer une formation au niveau du premier cycle universitaire, 18 Bissau-Guinéens ont été formés aux niveaux du grade associé et de la Licence (B.Sc.) grâce à AFGRAD II. Cinq parmi les 18 ont abandonné leur formation pour des raisons personnelles et académiques. Le projet AFGRAD III (AFDEP), qui aurait dû prendre fin en 1989, a été prolongé d'une année; par conséquent durant les six années de vie du projet, l'USAID/Bissau aura formé 18 Bissau-Guinéens aux niveaux de la Maîtrise (M.Sc.) et de la Licence (B.Sc.) (le dernier contingent de trois participants sera sélectionné en Novembre 1989).

4. Le Projet de Formation Technique

Ce projet vise à aider le Gouvernement de Guinée-Bissau à attirer

les ressources internationales destinées aux investissements agroindustriels du secteur privé par le biais de l'assistance technique et de la formation en gestion d'entreprise des directeurs des secteurs public et privé. La formation assurée dans le cadre de ce projet est en grande partie une formation locale. Près de 34 directeurs de sociétés et de directeurs adjoints ont reçu une formation dans le cadre de ce projet. Un participant a reçu une formation pédagogiques aux Etats-Unis et quatre ont été envoyés au Portugal pour une formation en comptabilité et secrétariat de même qu'une formation en Anglais et Portuguais. Au total, 39 participants ont déjà été formés dans le cadre de ce projet.

5. Le projet d'Initiatives de Santé Familiale II (698-0462)

Ce projet vise à aider le Ministère de la Santé à étendre ses services de planning familial aux huit centres régionaux. Quatre employés de haut niveau du Ministère de la Santé ont reçu une formation à court terme au Brésil et huit autres employés devaient participer à JHPIEGO ou des cours similaires. Ce projet a pris fin le 30 Décembre 1988 et n'a généré que 15.000 dollars pour ces activités dans des pays tiers. Les activités qui devaient avoir lieu sur place devaient être faites dans le cadre d'un QI, mais le contractant ne pouvait pas offrir ces services avant la fin du projet. La valeur totale du projet était de 100.000 dollars.

6. Aide d'Urgence à la lutte contre les sauterelles/criquets (698-0517)

Ce projet a assuré une formation à court terme dans des pays tiers à des membres du Service National de Protection des Cultures. Ils ont pu ainsi observer les programmes de lutte contre les sauterelles et criquets dans d'autres pays. Quatre participants ont bénéficié de ce programme.

B. Formation Bilatérale financée par le projet

1. Le Projet de Développement de la Côte Sud (SCAD) 657-0010

Ce projet vise à construire une institution capable de planifier, construire et exploiter des systèmes agricoles de production du riz à petite échelle. Ce projet a fourni une formation limitée, comme le projet de Développement Agricole qui l'a précédé, il a fourni une formation académique à long terme avec ou sans diplôme aux Bissau-Guinéens qui devaient rentrer et travailler sur le projet SCAD. Le projet SCAD a assuré une formation à long terme aux Etats-Unis à quatre participants (dont trois sont rentrés et sont actuellement employés sur le projet, l'un d'entre eux est toujours en formation); une formation non académique dans des pays tiers à quatre autres participants, et deux voyages d'observations.

2. Le Projet de Protection des Cultures Vivrières

Ce projet s'efforce de renforcer la capacité du Service National de Protection des Cultures à développer et diriger un programme de

protection des cultures au moyen de stratégies de gestion intégrées contre les insectes. Le projet a financé la formation à long terme aux Etats-Unis de 5 participants ainsi que la formation technique à court terme de 10 cadres afin de leur permettre d'acquérir les connaissances nécessaires à leurs emplois.

3. Le Projet de Production de Riz 657-0009

Ce projet vise à aider les familles possédant de petites exploitations agricoles dans la région de Contuboel, à accroître leur production de riz et autres céréales. Ce projet a assuré une formation à long terme à quatre cadres Guinéens du projet et une formation spécialisée à court terme à 13 participants. Trois d'entre eux sont rentrés et travaillent actuellement par le projet. Le statut du quatrième est inconnu. Ce projet a pris fin en Septembre 1987.

Formation financée par l'A.I.D. pour la Guinée-Bissau

Projet	Académique	Technique	Abandons	TOTAL

-				
I. Programme de Formation en matière de Développement pour l'Afrique Lusophone (DTPSA) (Non rentrés =17 soit 10%)	48	95	20 (12%)	163
II. Bourses Africaines d'Etudes Supérieures (AFGRAD)				
AFGRAD II (DEPSA)	13	0	5 (28%)	18
AFGRAD III (AFDEP)	15	1	0	16
	(12 actuellement en formation)			
III. Projet de Développement de la Main d'Oeuvre en Afrique (AMDP) (7%) 30				
	5	23	2 (7%)	30
IV. Formation Technique				
	0	5	0	5
V. Développement agricole de la Côte Sud				
	4	6	0	10
VI. Production de Cultures Vivrières 657-0012				
	5	10	0	15
VII. Production de riz 657-0009				
	4	13	0	17
VIII. Initiatives de Santé Familiale II (FHI II) 698-0462				
	0	4	0	4
IX. Aide d'Urgence pour la lutte contre les sauterelles et criquets				
	0	4	0	4

TOTAL

94

161

27

282

V. DECOUVERTES ET RECOMMANDATIONS DE L'EVALUATION

A. Nombre de Bissau-Guinéens parrainés par l'A.I.D.

Les efforts déployés pour préciser le nombre de Bissau-Guinéens qui ont été formés grâce aux financements de l'A.I.D. n'ont pas été entièrement couronnés de succès. Au sein de l'A.I.D., la Mission de l'USAID/Bissau et le Bureau de la Formation Internationale (OIT) sont chargés de maintenir à jour une liste de Guinéens ayant bénéficié d'une formation et chacun d'eux s'est mis à compiler et mettre à jour des informations. L'OIT a informatisé les données sur les Guinéens sponsorisés par l'A.I.D. et attend que l'USAID/Bissau et les contractants soumettent les données qu'ils ont sur les participants afin de les classer dans leurs dossiers informatisés. La quantité et la qualité des données concernant la formation dans un pays tiers figurant sur la liste de l'OIT dépend entièrement des informations fournies par la Mission. Les capacités du système de l'OIT sont très impressionnantes et pourraient être très utiles à la Mission si les informations étaient régulièrement mises à jour et réclamées. La liste des participants Bissau-Guinéens fournies par l'OIT est jointe au présent rapport dans l'Appendix 2.

Ces deux ou trois dernières années, l'USAID/Bissau a commencé à compiler des listes des participants formés, quoiqu'il n'existe pas encore une liste appropriée ou un recueil de la totalité des Guinéens formés depuis 1977. Ceci empêche sérieusement le contrôle, l'évaluation et le suivi effectifs de l'aide de l'USAID au développement des ressources humaines en Guinée-Bissau. Le Gouvernement de Guinée-Bissau possède ses propres données sur la formation sponsorisée par l'USAID qui ne concordent pas avec ceux de l'USAID. Les chiffres qui ont été donnés à l'équipe chargée de l'évaluation concernaient la formation à long et court terme depuis 1973. On ne sait pas clairement si le Gouvernement de Guinée-Bissau maintenait des données sur la formation dans un pays tiers financée par les Etats-Unis et qui représente une part importante de la totalité de la formation sponsorisée par les Etats-Unis.

Tous les contractants interviewés semblaient avoir gardé des données très précises sur les participants dont ils étaient responsables. Leurs listes sont informatisées et disponibles à l'USAID/Bissau sur demande. D'après l'Institut Afro-Américain, ils fournissent régulièrement les informations à la Mission.

Tandis que les données de toutes les parties impliquées dans ce programme de formation ne concordent pas, après examen des données disponibles, l'équipe chargée de l'évaluation a finalement conclu de manière fiable qu'entre 300 et 400 Bissau-Guinéens ont bénéficié d'une formation à court et long terme aux Etats-Unis et dans les pays tiers depuis le début de ce programme. L'équipe chargée de l'évaluation en a personnellement compté 282. (Les chiffres concernant la formation locale n'ont pas été inclus). Les statistiques concernant le type de formation assurée, différent

suivant les données auxquelles on se réfère. Si l'on se réfère aux données de l'OIT, 86% de la formation a eu lieu aux Etats-Unis et 14%, dans les pays tiers. Leurs données montrent également que 66% de cette formation s'est faite au niveau de la Licence (B.Sc.), 23% au niveau de grade associé, et 10% au niveau de la Maîtrise (M.Sc.). Toutefois, les informations provenant du rapport de 1988 par l'USAID/Bissau qui comprend des données sur la formation dans les pays tiers, indiquent que 48% de la formation s'est faite dans les pays tiers ce qui représente probablement un pourcentage plus précis. Les chiffres donnés par le Gouvernement de Guinée-Bissau sur la formation aux Etats-Unis correspondraient à 44% de l'ensemble de la formation enregistrée, ce qui laisserait penser que 56% de la formation a eu lieu dans les pays tiers. Ces chiffres sont plus proches que ceux fournis par l'OIT, même s'ils ne concordent pas avec ceux de l'USAID. Une fois que les chiffres relatifs à la formation dans les pays tiers figureront dans le système de l'OIT, les statistiques devraient changer et se rapprocher de ceux de l'USAID et du Gouvernement de Guinée-Bissau. Un effort de deux semaines par une personne pourrait facilement aboutir à la compilation de données plus proches, même si elles ne sont pas tout à fait précises.

Les listes de l'OIT et de l'USAID indiquent respectivement que 12% et 13% de femmes ont été formées dans le cadre de ce programme. Ces pourcentages ne sont pas mauvais comparés à ceux d'autres pays et mieux, au groupe de candidats-femmes qui peuvent être formées. Ce pourcentage pourrait et devrait augmenter grâce à un programme plus agressif et plus créatif élaboré par l'USAID et le Gouvernement de Guinée-Bissau qui ont manifesté le désir de faire concorder le nombre de femmes formées avec la politique qui, en théorie, ne fait pas de discrimination contre les femmes quand il s'agit de formation.

Le secteur privé n'a pas encore bénéficié directement de la formation sponsorisée par l'USAID. Alors que les deux Gouvernements expriment le désir de répondre aux besoins du secteur privé, ce n'est que récemment que les mécanismes pour ce faire ont été mis en place. Avec l'approbation du Comité de Sélection Interministériel, qui ne compte aucun siège pour un représentant du secteur privé (qui n'a pas encore été identifié), et avec l'approbation du nouveau projet d'Africare de Formation technique qui orientera son aide vers la formation technique du secteur privé, on commence à déployer des efforts pour satisfaire sérieusement ce secteur.

Recommandations

- o Les efforts déployés pour compiler et consolider les données précises sur le parrainage des Bissau-Guinéens par l'A.I.D. devraient se poursuivre et être mis à jour. Corriger et actualiser les statistiques informatisées de l'OIT serait probablement la meilleure méthode à suivre pour cette évaluation, en demandant périodiquement à l'OIT des imprimés qui puissent convenir aux besoins d'informations particuliers

de la Mission. L'OIT est déjà prête à fournir ce genre de service aux Missions. Les données de l'USAID pourront alors se réconcilier avec celles du Gouvernement Bissau-Guinéen.

B. Le Processus de Planification

Au dire de tout le monde,, y compris du Gouvernement Bissau-Guinéen, il n'y a eu aucune évaluation des besoins et priorités de ressources humaines, sur lesquels les donateurs, l'USAID y compris, se seraient basé pour pouvoir planifier des programmes plus efficaces qui répondraient de manière plus rationnelle aux priorités identifiées. Les responsables de Gouvernement tout comme les donateurs ont plusieurs fois indiqué cette contrainte à la conception de programmes plus appropriés. On a très peu fait à ce jour, pour résoudre ce problème de manière plus active, quoiqu'on nous ait dit que le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) est en train de mener une étude sur les ressources humaines.

Presque tous ceux qui sont impliqués dans le processus de formation ont admis que les matières et les cours étaient sélectionnés de manière arbitraire, basés sur les domaines identifiés, quoique non spécifiés ni quantifiés dans les documents de stratégie et planification du Gouvernement de Guinée-Bissau et de l'USAID. On n'a pas fait grand chose pour spécifier les ressources ou les besoins sectoriels. L'USAID a identifié comme les domaines dans lesquels elle orientera son aide en matière de formation, les domaines techniques relatifs à l'agriculture et à la gestion et qui s'accordent avec les priorités du Gouvernement Bissau-Guinéen. On n'a pas encore évalué si l'USAID vise les personnes-clé et les programmes de formation-clé dans ces secteurs et on ne pourra pas encore bien l'évaluer tant qu'un plan soulignant les besoins et les manques de ressources n'aura pas été formulé.

Pour la formation à long terme, on demande que des candidats soient nommés pour poursuivre des études dans les domaines identifiés. Les candidats présentés sont parfois sortis directement de l'école secondaire ou ont été placés dans ces catégories par force, sans qu'ils aient indiqué le moindre intérêt ou engagement dans le domaine particulier sélectionné, ou, et encore plus important, s'agissant de planification, sans une indication concernant comment et où l'individu sera utilisé à la fin de sa formation.

Pour la formation à court terme, on procède de manière encore moins rationnelle. Dans ce cas, les demandes sont faites par des individus qui travaillent au sein du Gouvernement de Guinée-Bissau, en se basant sur des cours, des séminaires ou des ateliers dont ils ont entendu parler ou qu'ils ont trouvé dans des brochures ou des annonces. En dehors du projet, on a pas fait grand chose pour évaluer les besoins en formation à court terme, bien qu'elle ait représenté une partie importante de la formation financée par l'USAID (57%). Outre le fait de placer et suivre les participants à une formation à court terme, les contractants tels que Partners for International Education and Training (PIET), pourraient

également participer aux évaluations des besoins à des fins de planification.

Recommandations

- o Il faudrait accorder la priorité à la réalisation d'une sorte d'étude ou d'évaluation qui rationaliserait les activités de développement des ressources humaines en Guinée-Bissau. Cette étude devrait considérer ce qui a été fait à ce jour et essayer de savoir où se trouvent ceux qui ont été formés. Elle devrait identifier les domaines prioritaires et les ressources disponibles ou requises pour combler les lacunes. Pour faciliter la planification de la formation sponsorisée par l'USAID, l'évaluation pourra se faire par secteur, par exemple, en mettant l'accent sur les besoins qui existent dans les secteurs agricole et privé, deux des priorités de l'USAID.
- o L'USAID/Bissau devrait exiger que la formation soit planifiée et justifiée avant le décaissement des fonds pour la conception de tous programmes majeurs de développement de ressources humaines à l'avenir.

C. Le Processus de Sélection

L'équipe chargée de l'évaluation a conclu que le processus de sélection des candidats à une formation est un des points les plus faibles du programme de formation. Jusqu'à tout dernièrement, il n'existait pas de processus en place pour s'assurer que les candidats les plus appropriés et qualifiés étaient sollicités et sélectionnés pour une formation. Le processus qui a été employé au cours des ans était arbitraire, subjectif et parfois politique. La plupart des problèmes identifiés relatifs au non retour des participants, abandon et prolongation des études, problèmes de langue, programmes inappropriés, prévisions irréalistes, peuvent provenir de la faiblesse du processus de sélection, qui découle du processus de planification.

Durant les premières années du programme de formation, notamment dans le cadre du Programme de Formation en matière de Développement pour l'Afrique Lusophone (DTPSA), les candidats étaient jeunes,, venaient juste de sortir de l'école secondaire ou du Service National, avaient peu ou pas du tout d'expérience professionnelle ou d'expérience en dehors de la Guinée-Bissau. La plupart d'entre eux ne parlaient que Portuguais ou créole. Beaucoup d'entre eux n'étaient pas forts académiquement parlant. Un Comité National, composé de responsables du Gouvernement, de représentants du Parti et d'organisation de jeunes se réunissait une fois par an pour faire concorder les demandes de formation avec les ressources disponibles provenant de tous les donateurs, y compris l'USAID.

En Janvier 1989, le Représentant de l'A.I.D. qui était alors nouveau, soucieux de ce qui semblait être une méthode arbitraire

de sélection des participants, a initié des discussions et en Février a rédigé et soumis au Gouvernement de Guinée-Bissau une proposition d'un Comité de Sélection conjoint de l'USAID et du Gouvernement de Guinée-Bissau. Il fut également proposé des critères de sélection pour toute la formation sponsorisée par l'USAID qui seraient basés sur un Ordre de la Mission et développés avec l'aide de REDSO/WCA à la demande de la Mission. Toute nouvelle formation fut suspendue en attendant la mise en place de ce Comité. En Avril, après avoir un peu révisé la proposition soumise par l'USAID, le Gouvernement de Guinée-Bissau a approuvé la proposition et le Comité de Sélection Interministériel fut mis en place. Il s'est réuni régulièrement depuis lors. Les réunions ne sont pas enregistrées officiellement, quoique l'USAID ait pris quelques notes sur certaines des délibérations figurant dans ses dossiers.

Le Comité compte six représentants issus de différents bureaux à savoir:

1. Représentant du Cabinet du Chef d'Etudes du Ministère du Plan (Président)
2. Chef du Département du Développement des Ressources Humaines (HRD) du Ministère du Plan
3. Directeur du Secrétariat d'Etat pour la Coopération Internationale
4. Chef du Département du Développement des Ressources Humaines (HRD) du Ministère de l'Education Nationale
5. Représentant de l'USAID
6. Représentant du Secteur Privé

Le Comité vise à mettre en oeuvre le programme de formation de l'USAID. Ses fonctions sont les suivantes:

1. Examiner et publier toutes les possibilités de formation que l'USAID lui présente.
2. Examiner tous les dossiers complets de l'ensemble des candidats présentés pour chaque formation financée par l'USAID. Les noms des candidats pourront être soumis soit par le biais du Ministère de l'Education, soit par l'USAID.
3. Sélectionner les candidats et remplaçants pour chaque activité de formation sur la base des examens qu'ils auront faits.
4. Présenter les noms et dossiers complets des candidats à l'USAID ou au contractant désigné pour approbation.

5. Examiner et approuver, en général, tous les séminaires qui auront lieu sur place.

Un ensemble complet et détaillé des "Procédures de Sélection des Participants de l'USAID" a été élaboré et joint au présent document à l'Appendix 5. Les critères de sélection pour une formation à court et long terme à l'intérieur et à l'extérieur du pays y figurent également. Les critères de sélection de l'USAID sont les suivants:

1. Etre de Nationalité Bissau-Guinéenne
2. Pouvoir travailler pendant 15 à 20 années après avoir participé à un programme de formation
3. Avoir d'excellentes références académiques
4. Obtenir 500 points ou plus au TOEFL
6. Faire preuve d'assez de maturité pour pouvoir bien représenter son pays à l'étranger
7. N'avoir pas bénéficié d'une formation financée par l'USAID au cours des trois années précédentes.

Les critères personnels du Gouvernement de Guinée-Bissau exigent en plus, que la priorité soit accordée à ceux qui ont combattu dans la guerre de libération, ceux qui ont une expérience dans le Gouvernement et ceux qui ont servi le Parti.

Le Gouvernement de Guinée-Bissau, l'USAID et les contractants sont tous d'avis que la création de ce Comité a été un pas en avant positif. Les réunions sont prises au sérieux par tous les participants et on essaie d'adhérer à la plupart des critères. L'utilité de ce genre de Comité est si reconnue par le Gouvernement de Guinée-Bissau que certains responsables ont indiqué qu'ils aimeraient reprendre le même modèle avec d'autres donateurs. La nécessité d'avoir d'excellentes références académiques n'a pas été clairement définie et permet encore une certaine interprétation et flexibilité. Les critères selon lesquels le participant doit obtenir 500 points et plus, ne sont pas du tout considérés. Puisqu'il n'existe aucun centre de formation en Anglais en Guinée-Bissau, la plupart des participants quittent leur pays avec presque aucunes connaissances en Anglais. Aucune sélection des participants n'est faite pour déterminer leur adéquation à une formation dans un pays anglophone plutôt qu'à une formation au Portugal ou par le biais d'un programme local.

Il est également clair que les possibilités d'obtenir une bourse ne sont pas publiées autant qu'elles pourraient l'être. Ceci est devenu très évident durant les sélections de candidats au programme AFGRAD qui étaient en cours au moment de cette évaluation. Il avait été décidé qu'on ne ferait pas beaucoup de publicité à travers toutes les media de crainte de voir le Comité inondé de

demandes pour rien que trois postes de formation. Alors que l'équipe apprécie le temps requis pour sélectionner de nombreuses demandes, l'équipe et AAI savent par expérience qu'il est préférable de commencer avec un groupe de candidats plus nombreux et de les sélectionner par élimination plutôt que de commencer avec un groupe plus limité. Ce qui se produit souvent dans ce dernier cas, est que les individus qui restent ne sont pas toujours les candidats les meilleurs et les plus appropriés.

La sélection de candidats à une formation liée au projet semble avoir eu plus de succès que celles des participants à une bourse en général. Le taux de participants rapatriés est de 100% si l'on en croit toutes les données disponibles. Les candidats à une formation liée au projet sont sélectionnés pour remplir certaines insuffisances spécifiques de ressources humaines existant au sein des institutions impliquées dans des projets particuliers. Le candidat quitte son pays en sachant que sa formation est directement liée à cette responsabilité spécifique, qu'il ou elle sera définitivement employé à son retour et qu'il y aura des ressources disponibles dans son projet pour soutenir la formation qu'il ou elle aura reçue, telles que des techniciens, des matériaux, des équipements, des véhicules, des logements ainsi qu'une bonne relation avec le personnel de la Mission de l'USAID.

Le besoin de faire des ajustements à propos de la sélection deviendrait une priorité pour le Comité, si son mandat ne se limitait pas à la sélection. Un autre Comité se chargerait des autres problèmes de formation tels que son utilisation, les motivations, les conditions de service et le processus de planification. Les rapports sur le statut de ceux qui sont toujours en cours de formation, les dates prévues de fin de formation, et le suivi des participants rentrés intéresseraient le Comité si son mandat était élargi.

L'USAID joue un rôle-clé dans ce Comité. Quoique le Gouvernement de Guinée-Bissau ait d'abord proposé à l'USAID d'être un observateur, il est évident que le Comité se tourne vers le représentant de l'USAID pour être conseillé et guidé. Il semble que la proposition de renforcer le rôle du Comité serait soutenue, vu que les membres du Comité désirent un programme de formation efficace, désir illustré par la sérieuxité que caractérisent leur engagement de même que l'évaluation critique continue de l'USAID en matière d'aide à la formation.

Même avant la mise en place du Comité, les Contractants avaient remarqué que les candidats étaient plus mûrs et expérimentés que les années précédentes et que le taux de succès et de rapatriation était plus élevé. Bien que les étudiants Bissau-Guinéens connaissent toujours des difficultés de langue et de préparation académique, leur maturité semble traduire davantage d'application et de sérieux.

Recommandations

- o Maintenant que le Comité a été mis en place et que les avantages d'avoir un tel mécanisme sont appréciés par le Conseil, il faudrait penser à élargir le mandat du Comité et prendre également en considération d'autres problèmes relatifs à la formation. Le Comité devrait accepter de se réunir au moins quatre fois par an pour recevoir un rapport de l'USAID concernant le statut de ceux qui sont en formation, les problèmes auxquels le Comité devrait faire face, les dates de fin de formation et les dates prévues pour le retour des participants, les rapports sur les participants récemment rentrés, le statut de leur affectation et de leur emploi, et les mises à jour périodiques du suivi de ceux qui sont rentrés plus tôt. Les questions de planification et de sélection seront également à l'ordre du jour. L'idée est que la formation sera considérée comme un processus qui, en dehors de la sélection touchera les problèmes de l'utilisation, de la motivation, des conditions de travail et de la planification.
- o Deuxièmement, et fait très important, il faudrait qu'un membre du Comité soit nommé Secrétaire officiel qui sera chargé d'enregistrer les délibérations de toutes les réunions sous forme de procès-verbal pour tous les membres du Comité et de les classer dans des dossiers officiels pas plus d'une semaine après la tenue de la réunion. Le Comité a été convoqué et approuvé de manière officielle et est un corps ayant pouvoir de prise de décision. Les délibérations devraient être enregistrées officiellement et devraient constituer une partie du dossier officiel dont se serviront les évaluateurs et commissaires aux comptes futurs.
- o Le processus d'information et de sélection des participants devrait être amélioré pour s'assurer que les meilleurs candidats possibles sont sélectionnés. Les annonces de possibilités de formation devraient être largement diffusées et des mécanismes de sélection soignée et minutieuse des candidats devraient être mis en place.
- o Il faudrait déployer des efforts supplémentaires pour s'assurer que les femmes acceptables sont encouragées à présenter leur demande de formation et s'assurer qu'on fait continuellement face à toute contrainte à une plus grande participation des femmes. Il faudrait encourager la participation à des programmes sur place et à une formation à court terme, notamment là où il n'est pas possible de suivre des programmes académiques.

D. Adéquation des Matières Enseignées, du Lieu et de la Durée de la Formation et des Niveaux d'Etude.

Les données rassemblées durant les interviews des participants rentrés en Guinée-Bissau indiquent que la majorité d'entre eux ont

fait des études dans les domaines appropriés et que la formation qu'ils ont reçue correspondait à ce à quoi ils s'attendaient. Dans certains cas, les domaines d'études des participants se faisaient dans des matières qui n'avaient rien à voir ou très peu avec les responsabilités qu'ils avaient avant de quitter pour une formation. Ceci reflète le processus de planification et de sélection dont on a parlé plus haut. Ils n'ont eu en général, aucun problème quant au lieu où se passait la formation. Pour certains, notamment les participants à un programme à court terme, les programmes auraient dû durer plus longtemps. Le niveau d'étude a été un problème pour certains des participants; ces problèmes sont expliqués ci-dessous. Les données brutes qui ont été recueillies, provenant des questionnaires utilisés, ont été classifiées et sont présentées dans le présent document à l'Appendix 4.

Tous ceux qui sont en cours de formation et qui ont été interviewés étaient satisfaits du lieu de leur formation et de la décision prise prise par l'USAID d'envoyer quatre sur cinq participants suivre des cours au niveau du premier cycle universitaire (junior college) avant de poursuivre leurs études dans des institutions pendant quatre années après leurs programmes de formation en Anglais. Ceux qui ont suivi des cours au centre de formation en Anglais à Tuscaloosa dans l'Etat d'Alabama, n'ont pas apprécié l'endroit parce que d'après eux, l'environnement étaient raciste. Ils étaient également d'avis que le fait de placer plus d'un participant Bissau-Guinéen dans la même institution rendait l'expérience plus facile.

1. Durée de la Formation

Il est fréquent que les participants impliqués dans des programmes techniques à court terme pensent, comme certains Bissau-Guinéens, que les programmes auraient pu durer plus longtemps. Les programmes à court terme condensent en général beaucoup de matériaux en peu de temps et doivent adhérer à des délais de temps très stricts dans le but de couvrir tous les matériaux. Ceci frustre beaucoup de participants et les surprend surtout s'ils ne sont pas bien informés de la nature exigeante de leurs programmes avant de quitter leur pays. Le fait que beaucoup d'étudiants se soient plaints de la courte durée de leurs programmes d'Anglais, fera l'objet d'une discussion dans la Partie suivante.

2. Niveaux d'Etudes

Selon les données obtenues de l'OIT, 66% de ceux qui ont participé à des programmes de formation ont étudié au niveau de la Licence, 23% au niveau de grade associé, et 10% au niveau de la Maitrise. Seul un participant poursuit des études de doctorat. Ces statistiques reflètent précisément le fait qu'en Guinée-Bissau, on a besoin de construire un cadre de Guinéens formés au niveau du premier cycle universitaire. Il est tout à fait bon et logique que l'USAID ait concentré toutes ses ressources à ce niveau.

Les participants rentrés chez eux de même que leurs superviseurs

se sont rendus compte du caractère général de la formation du premier cycle aux Etats-Unis. D'après les interviews, de retour à leur lieu de travail à la fin de leur formation, un bon nombre de participants se sont sentis frustrés et embarrassés du fait que la formation qu'ils avaient reçue n'était pas assez spécifique pour leur permettre d'assumer leurs responsabilités très spécifiques. Leurs collègues, leurs superviseurs et eux-mêmes s'attendaient à ce qu'ils puissent immédiatement appliquer à leur emploi les nouvelles techniques acquises. Certains de ces participants rentrés interviewés désirent vivement poursuivre leur formation à un niveau plus élevé; leurs superviseurs sont prêts à accueillir et soutenir l'idée de poursuivre des études si l'occasion se présentait pour les participants qui se sont distingués par leur performance et leur engagement à leur retour, leur maturité et la performance obtenue pendant qu'ils poursuivaient leurs études au niveau du premier cycle. Certains contractants savent par expérience que de plus en plus, les participants font pression sur eux et la Mission, dans le but de les voir approuver leurs demandes de poursuite d'études au niveau de la licence et de la Maîtrise alors qu'ils n'ont pas encore atteint les premiers objectifs de leur formation. Dans deux ou trois cas, il n'y a eu que prolongation de visa, ce qui a permis aux participants en question de rester légalement aux Etats-Unis et de poursuivre leur formation non aux frais de la Mission. (Récemment, cependant, il a été notifié aux contractants qu'il sera obligatoire de leur assurer une couverture contre les maladies et les accidents dans les cas où ces demandes seront approuvées). D'après les contractants, les étudiants entament une formation sans comprendre clairement qu'ils ne peuvent poursuivre qu'un seul diplôme. Une fois qu'ils sont en cours de formation, et notamment s'ils réussissent d'une manière exemplaire, ils persistent à présenter des demandes de prolongation d'études très convaincantes quoique parfois gênantes. Bien des fois, la Mission de la Guinée Bissau auprès des Etats-Unis tout comme leurs conseillers universitaires s'impliquent dans de telles situations et manifestent leur soutien. Souvent, ils finissent par éprouver des sentiments négatifs envers le contractant qui ne fait qu'essayer de mettre en vigueur une politique et une habitude.

Certains participants ont choisis de poursuivre leur formation aux Etats-Unis en ayant un statut illégal. L'un des participants interviewés pour cette évaluation et en cours de formation, a exprimé qu'il désirait ardemment obtenir une Maîtrise avant de rentrer chez lui. On eut beau lui assurer qu'il y aurait de fortes chances dans l'avenir qu'un excellent étudiant comme lui revienne faire une Maîtrise, on n'a pas pu le convaincre que ses raisons pratiques et convaincantes de rester étaient erronées. D'après l'expérience des contractants et les révélations de certains participants interviewés, le souci des participants est de savoir si, une fois rentrés, ils pourraient vraiment quitter à nouveau leur pays. Ils étaient d'avis que les bourses étaient politiques et dépendaient beaucoup des personnes qu'on connaissait. Ils espéraient que le Comité de Sélection Interministériel, plus les améliorations suggérées dans le présent document, pourraient devenir le mécanisme qui minimiserait leurs craintes.

L'équipe a observé qu'il existe actuellement des participants qui sont rentrés qui seraient d'excellents candidats à une formation supplémentaire dans l'avenir. Ils ont obtenus de bons résultats durant leur premier cycle, ils parlent Anglais (bien que certains d'entre eux pourraient dérouiller leur Anglais), et ils sont rentrés et ont occupé assez longtemps certains postes pour prouver un niveau d'engagement et une compréhension de leurs besoins spécifiques de compétences. La plupart d'entre eux et ceux qui ne seraient pas des candidats appropriés pour une formation supplémentaire financée par les Etats-Unis, seraient également des candidats appropriés pour une formation technique à court terme et une formation locale qui viserait de manière spécifique à répondre aux besoins de compétences spécifiques que leurs programmes de formation ne pouvaient pas satisfaire. Certains participants rentrés ont déjà bénéficié d'une formation supplémentaire à court terme. L'un des participants qui a pris part à ce qu'il décrit avoir été un voyage d'observation bien planifié, a recommandé ce genre de formation; en effet, c'est selon lui, la formation qui convient aux responsables du Gouvernement et aux représentants du secteur privé afin de leur permettre de voir comment les problèmes spécifiques auxquels ils font face sont attaqués et comment les politiques sont mises en oeuvre.

Les Etats-Unis n'ont aucun avantage comparatif à former au premier cycle des étudiants ressortissant de pays comme la Guinée-Bissau. La formation dans le domaine de l'agriculture peut être une exception. Il est certain que les participants trouveront la plupart des programmes trop théoriques dans les domaines de l'ingénierie, de l'informatique et autres domaines techniques. Il serait plus approprié pour les étudiants de Guinée-Bissau de poursuivre de telles études dans la plupart des systèmes d'éducation Européens et des systèmes des pays du tiers monde qui ont le même modèle de système qu'en Europe. Les contractants ont indiqué que les universités américaines reconnaissent en général les références académiques de ceux qui sont qualifiés et autorisés à poursuivre plus tard des études de Maîtrise et de Doctorat, niveaux où les Etats-Unis ont un avantage comparatif et où il y a davantage de chances d'obtenir des bourses.

Recommandations

- o L'avantage comparatif qu'il y a à étudier aux Etats-Unis pour les étudiants ressortissant de pays comme la Guinée-Bissau ne se situe pas dans la formation au niveau du premier cycle universitaire. A l'avenir, l'USAID devrait limiter la formation du niveau de la Licence (B.Sc.) aux étudiants associés aux projets et autres cas très spécifiques et justifiables, tels que ceux qui sont mûrs et ont de l'expérience notamment dans le secteur agricole. Les étudiants qui ont besoin de formation technique devraient être placés dans des programmes au Portugal où dans des pays où les systèmes mettent l'accent sur la formation technique au

premier cycle universitaire plutôt qu'aux Etats-Unis où la Licence est un diplôme d'ordre plus général.

- o La formation technique à court terme devrait être planifiée plus minutieusement et choisie dans le but de renforcer le rendement de l'employé et devrait compléter la Licence. L'USAID et les contractants désignés devront jouer un rôle plus actif en matière de planification et d'identification de la formation à court terme. On devrait garder à l'esprit et bien expliquer aux candidats que les programmes de formation sont en général très intensifs. Ils ne sont donc pas appropriés et ne signifieront pas grand chose pour les participants qui ne parlent pas très bien l'Anglais.
- o On devrait maintenant considérer une formation du niveau de la Maîtrise pour les candidats qui ont terminé leur licence, sont rentrés chez eux, et ont travaillé pendant au moins deux années, ont besoin de faire davantage de recherche et de qualifications techniques relatives à leur emploi et qui occupent des postes clé dans l'économie dans des domaines compatibles avec la stratégie de l'USAID et les priorités du Gouvernement Bissau-Guinéen. Parmi ceux qui sont rentrés après une formation du niveau de la Licence aux Etats-Unis, il existe un groupe de plus en plus important de participants qualifiés et expérimentés parlant très bien l'Anglais, qui se qualifieraient pour ce niveau de formation.
- o Il faudrait que l'USAID organise davantage de voyages d'observation planifiés avec soin, à l'intention des responsables de haut-niveau qui sont aux prises avec des problèmes spécifiques ou des orientations politiques soutenues par l'USAID (connaissances du secteur privé, privatisation, coopératives, production de revenus et mécanismes de crédit).
- o Il faudrait mettre davantage l'accent sur la formation locale car bien des fois, les nombreux besoins de formation peuvent être mieux satisfaits grâce à de tels programmes et davantage de personnes peuvent en profiter. Outre le travail qu'Africare fera dans ce projet, il faudrait identifier des mécanismes de planification et de mise en oeuvre de programmes de formation locale. Les institutions de formation locales, les institutions des pays tiers telles que IATA au Portugal, de même que des participants rentrés appropriés pourront servir à développer ces programmes. Des mécanismes centraux tels qu'une participation au projet d'Aide au Développement des Ressources Humaines par le biais de l'A.I.D. pourraient également être disponibles et devraient être explorés.

D. Formation en Anglais

A l'exception de la planification et de la sélection, la formation en Anglais constitue l'obstacle-clé et le point faible du processus de la formation. Pour peut-être 50% de la totalité des

participants suivant des programmes de formation à court et long terme aux Etats-Unis, c'est un problème de taille qui les empêche de terminer à temps et de réussir leurs programmes. Toutefois, en dépit des difficultés de langue que connaissent la plupart des participants Guinéens, les participants, leurs superviseurs, et les responsables du Gouvernement aimeraient vraiment que davantage de Guinéens parlent couramment l'Anglais et ne le perdent pas. C'est pour eux, essentiel au développement du pays puisque cela leur permet d'avoir davantage accès aux ressources et matériaux disponibles aux Etats-Unis.

Il n'existe cependant aucun centre d'enseignement d'Anglais en Guinée-Bissau. Les organisations qui seraient normalement en mesure de mettre place un tel centre, comme le Conseil Britannique et le Service d'Information des Etats-Unis ne sont également pas représentées en Guinée-Bissau actuellement. Le Corps de la Paix a lancé l'année dernière un programme de formation en Guinée-Bissau. De légères connaissances en Anglais sont offertes dans les programmes du cycle secondaire et dans certains instituts et écoles techniques.

Presque tous les Guinéens qui ont reçu une formation aux Etats-Unis depuis 1977, avaient quitté leur pays sans aucune connaissances de l'Anglais. Parmi ces premiers étudiants, nombreux sont ceux qui ont reçu une légère formation en Anglais au Ghana, au Nigeria et dans d'autres pays tiers avant de poursuivre leur programme. Toutefois, à un certain moment, de plus en plus d'étudiants venaient directement aux Etats-Unis pour une formation intensive en Anglais avant de commencer leur programme.

Bon nombre d'entre eux ont été inscrits à des programmes dans des centres de formation tels que l'Institut Américain de Langues de l'Université de Georgetown (ALIGU), programme créé par l'A.I.D. en 1948 (quoiqu'il n'ait été associé à Georgetown qu'en 1961) visant à apprendre l'Anglais aux participants de l'A.I.D. D'autres ont participé à des programmes d'Anglais dans différentes parties des Etats-Unis qui étaient soit liées à des universités, soit dans des centres indépendants. Comme beaucoup de programmes d'Anglais, ALIGU n'avait pas été conçu pour apprendre l'Anglais à la base. Les étudiants qui prenaient part à ce programme devaient au moins avoir obtenu 450 ou 500 points au TOEFL, et n'avaient besoin que d'un cours intensif de recyclage ou de perfectionnement. En outre, ALIGU offre des techniques académiques et une orientation culturelle.

Selon le personnel d'ALIGU, à part les Guinéens et quelques étudiants venus d'autres pays, il est encore rare de recevoir des étudiants débutant en Anglais. Le personnel d'ALIGU a observé que le niveau des étudiants Guinéens est très bas comparé à celui d'autres étudiants, même ceux venus d'autres pays lusophones, et on s'en souvient non seulement à cause de leur application et de leurs bonnes dispositions, mais aussi parce que la plupart d'entre eux ont de grandes difficultés à apprendre la langue. Cette observation est soutenue par les notes qu'ils ont obtenues. Plus

de 70% des étudiants Bissau-Guinéens ont de sérieuses difficultés à apprendre l'Anglais. 90% d'entre eux n'étaient pas prêts à commencer leurs programmes académiques à la fin de leur formation en Anglais, quoique la plupart d'entre eux les aient quand même poursuivis. Certains étudiants ont été triés et éliminés au cours de leur formation en Anglais et certains ont été obligés de quitter leurs programmes académiques en raison de leur faibles connaissances de la langue. Après plus d'une année de formation en Anglais, au moins un ancien étudiant d'ALIGU a été transféré au Portugal quand il devint évident qu'il ne réussirait pas à apprendre l'Anglais dans un délai acceptable. Quoiqu'il ait connu des difficultés, tout allait bien mieux pour lui au Portugal et il a pu terminer son programme. La formation en Anglais aux Etats-Unis est devenue un processus de sélection et d'élimination, ou du moins, permet de savoir si un étudiant réussira ou non son programme de formation.

On ne peut pas trop insister sur la pression et l'anxiété des participants. Bon nombre des participants interviewés pensaient qu'un programme intensif d'Anglais d'une durée de 6 mois ou moins, ne suffisait pas pour apprendre l'anglais. Aux problèmes académiques s'ajoute la barrière de la langue, et lorsqu'on les combine ensemble, il est étonnant de voir qu'autant d'étudiants ont réussi à terminer leurs programmes. Parmi les cinq étudiants interviewés et qui sont actuellement en formation, quatre ont eu des difficultés à apprendre l'Anglais qu'ils ont appris pendant 7 à 12 mois. Le seul étudiant qui n'a pas eu de difficultés est un excellent étudiant dans tous les domaines qui attribue une partie de sa réussite en Anglais au fait qu'à son arrivée, il ait choisi de vivre dans une famille qui l'a plongé dans un environnement anglophone. (Alors que les quatre étudiants qui étaient dans la même institution pensaient qu'il était avantageux d'être dans le même campus que quelques compatriotes, ils ont admis, et l'évaluateur a eu à l'observer, que la tendance et la tentation de parler créole était très grande). Trois d'entre eux se réussissent à être moyens dans leurs programmes.

Cependant, un seul étudiant se trouve actuellement dans une situation difficile que l'on va brièvement présentée ici pour illustrer combien il est important que soit rapidement et sérieusement résolu le problème de la langue Anglaise. Tout comme d'autres Guinéens, ce participant est arrivé sans aucune connaissance de l'Anglais. Dans son dossier et également pour lui-même, le fait qu'il ait été sélectionné pour suivre une formation était une récompense. Il était plus âgé que la plupart des participants (il était né en 1949). Après avoir passé une année à apprendre l'Anglais, il a continué dans une université du premier cycle où il a suivi des cours d'Anglais. Lorsqu'il fut admis à une université préparant à une Licence (B.Sc.) avec une faible note au TOEFL, on l'avertit qu'il devait obtenir au moins 500 points avant d'obtenir un diplôme dans la spécialité choisie. Il prit un cours de langues Etrangères en Anglais et eut à passer un test. Son score le plus récent est de 487 points, quatre années après son arrivée aux Etats-Unis. L'évaluateur l'a trouvé sympathique et

travailleur mais très préoccupé et soucieux de son examen imminent du TOEFL auquel il devra obtenir au moins 500 points, ou alors, selon le contractant qui s'occupe de lui, il ne devra rentrer chez lui qu'avec le diplôme de grade associé. D'après l'évaluateur, c'est là une éventuelle tragédie humaine qu'on aurait pu éviter si l'on avait réalisé durant le processus de sélection qu'il n'aurait pas été un bon candidat pour une formation aux Etats-Unis ou s'il existait sur place un genre de centre d'enseignement de l'Anglais.

D'après presque tous les participants et les responsables gouvernementaux, il faut et c'est une question de priorité, qu'un genre de centre de formation en Anglais soit mis en place. Même ceux qui ont réussi à travailler très dur pour être forts en Anglais étaient d'avis qu'il devrait y avoir un centre où ils pourraient se rendre et pratiquer leurs connaissances en Anglais si difficilement acquises en discutant avec des anglophones et en ayant accès à des livres écrits en Anglais. L'USAID/Bissau soutient entièrement cette requête et a pour priorité d'examiner les moyens par lesquels un centre indépendant pourra être mis en place. Une partie du plan de travail d'ALIGU consiste à aider à concevoir des programmes d'Anglais sur place. Ils peuvent faire des évaluations des besoins et concevoir un programme de trois à six mois, ou ce qu'il faut, en examinant des programmes d'études et recommandant des matériaux. Leur contrat actuel avec l'A.I.D. se termine en Novembre 1991. Le personnel d'ALIGU a exprimé son désir d'aider l'USAID/Bissau sur demande.

Recommandations

- o Si l'USAID continue de former des Bissau-Guinéens aux Etats-Unis, il faudrait mettre en place en Guinée-Bissau, un centre de formation en Anglais. Ceux qui iront étudier aux Etats-Unis utiliseraient ce centre pour avoir un certain niveau d'anglais avant de quitter (obtenir au moins 450 points au TOEFL, et de préférence 500 points) et ceux qui rentreraient en parlant Anglais pourraient avoir accès à des livres en Anglais et des anglophones afin de pratiquer leur Anglais. Le Corps de la Paix pourrait venir en aide à un tel centre, les projets pourraient sous-traiter avec ce centre pour une formation en Anglais de leurs participants, ou ce pourrait être une composante de tout projet futur de développement des ressources humaines. Autrement, tous les projets pourraient contribuer financièrement à la mise en place d'un centre. Ce centre devrait être conçu pour une certaine durabilité; ALIGU et d'autres centres d'enseignement de l'Anglais pourraient aider à concevoir ce centre.

- o Il faudrait sélectionner minutieusement les participants pour évaluer leur adéquation à une formation aux Etats-Unis. Pouvoir réussir à un programme de formation et réussir à apprendre l'Anglais et s'adapter à la culture américaine ne vont pas toujours de pair. Le Portugal et le Brésil pourraient convenir à plus d'un brillant candidat. Ceci

devrait, autant que possible, être déterminé durant le processus de sélection.

- o A l'exception des voyages d'observation pendant lesquels les participants peuvent voyager avec un guide francophone ou lusophone, on ne devrait pas offrir de formation à court terme aux Etats-Unis à ceux qui ont peu ou aucunes connaissances en Anglais.

F. Retour des Participants

Le Gouvernement Bissau-Guinéen est très préoccupé du nombre de participants non rentrés au pays après leur formation. Un des responsables a estimé à 50%, le taux de non-retour sur l'ensemble de la formation offerte aux Guinéens. Le Portugal et les Etats-Unis sont les pays où davantage de participants résident illégalement. Aux Etats-Unis, il semble que la plus forte concentration de participants non rentrés réside à Washington, D.C. Tandis que la plupart des Guinéens font leurs études en Union Soviétique et dans les pays de l'Est, il y a très peu de problèmes pour les rapatrier de ces pays une fois leurs études terminées. Le responsable du Gouvernement attribue cela au fait que les autorités de ces pays qui ont la responsabilité de ces étudiants à leur arrivée et de leur formation, les escortent en personne jusqu'à l'avion au moment du départ. Les étudiants auraient du mal à rester dans ces pays s'ils le voulaient.

Il n'est pas facile d'obtenir des chiffres sur l'ampleur de ce problème s'agissant de la formation parrainée par les Etats-Unis. En raison du nombre extrêmement limité du personnel de la Mission, il n'a pas été possible de sortir et de confirmer le retour au pays de tous les participants. Alors qu'on le leur demande, peu de participants rentrés, se sont effectivement rendus à la Mission pour être interrogés. Sur les dossiers de l'OIT ne figureront que les participants dont les dossiers indiquent que leur visa a expiré et ce, sur la base des informations reçues du contractant. Leur carnet de "No Go", qui contient le nombre de participants non rentrés, n'indiquait qu'1% de non-rentrés, ce qui de toute évidence, est incorrect. Le rôle de l'OIT est de travailler en collaboration avec les Services d'Immigration et de Naturalisation (INS) pour signaler et rapatrier ceux qui ont un statut illégal.

Il semble que les données les plus précises sur les participants non rentrés sont aux mains des contractants qui ont envoyé un billet-retour aux participants; c'est souvent le dernier point officiel de contact des étudiants. Même ceux qui choisissent de rester, contactent souvent les contractants pour obtenir des informations, expliquer pourquoi ils refusent de rentrer, et cherchent à être soutenus pour une prolongation de séjour. Toutefois, dans certains cas, les contractants ne savent pas si les participants sont finalement rentrés ou sont toujours dans le pays. D'après les statistiques de l'Institut Afro-Américain qui s'occupe du plus grand nombre de Guinéens, le taux de participants non rentrés dans le cadre d'un projet était de 28%, et 10% dans le cadre du plus important projet de formation, DPTSA. (Ce dernier projet comptait également un taux d'abandon des participants de 12% représentant ceux dont la formation avait été suspendue pour des raisons de santé ou académiques).

Il a été demandé aux participants rentrés, à ceux qui étaient en cours de formation et aux contractants de donner les raisons pour lesquelles les participants refusaient de rentrer chez eux. La plupart d'entre eux pensaient que c'était davantage un problème

pour les premiers groupes et attribuaient cela au fait qu'ils étaient jeunes, immatures, et que pour la plupart, ils venaient juste de terminer leurs études secondaires. Ils n'avaient jamais connu et étaient très peu en contact avec le monde extérieur ainsi que le degré de confort matériel et de possibilités. Plusieurs d'entre eux craignaient d'être au chômage à leur retour, crainte que le Gouvernement essaie de dissiper en assurant qu'il pourra toujours absorber les participants. Etant donné que bon nombre d'entre eux étaient très jeunes en quittant la Guinée-Bissau, n'étaient pas mariés et n'avaient pas d'enfants, après avoir vécu plusieurs années aux Etats-Unis (ou au Portugal), ils s'y sont attachés à des individus.

Quelles que soient les raisons, le problème est si grave du point de vue du Gouvernement qu'ils sont en train de formuler un strict plan d'action en vue de rapatrier les étudiants. Un des responsables qui travaille sur ce problème pensait à des mesures qui pourraient être prises pendant que l'équipe se trouvait dans le pays. Il a mentionné des actions telles que, faire envoyer les diplômes au Gouvernement à la fin des études et faire pression sur les familles. Il a indiqué que le Gouvernement devrait travailler avec des responsables de Gouvernement Américain et Portuguais pour chercher conseils et assistance. Un autre responsable de haut niveau a fait observer que s'il s'avérait que plus de 20% des étudiants ne rentreraient pas, il conseillerait de suspendre le programme de formation.

L'USAID est évidemment très préoccupée par ces étudiants qui ne rentrent pas. L'OIT continue de travailler avec le Service d'Immigration et de Naturalisation qui, est débordé et est souvent incapable d'agir à moins qu'il y ait crime ou d'autres problèmes spéciaux. La priorité est donnée à la formation sponsorisée par le Gouvernement Américain, mais là encore, le processus est lent. L'OIT pense que le fait que la Mission accepte de faire quatre fois par an, des Rapports sur le Statut des Etudiants rentrés, leur serait utile. Un processus de planification et de sélection bien meilleur allègerait beaucoup ce problème. Ces dernières années, ce problème n'a pas été celui des années précédentes; quatre des étudiants interviewés semblaient très pressés de rentrer chez eux. La plupart d'entre eux y avaient laissé des épouses et de la famille.

L'OIT et les contractants ont demandé davantage de coopération de la part de la Mission de Guinée-Bissau à New York qui a, peut-être, sans le savoir, rendu difficile le processus de rapatriement au pays en soutenant des demandes de dérogations et en fournissant aux participants des certificats qui leur permettaient de rester. Alors que cette approbation n'aide pas en général, puisque la Mission apporte rarement son concours, à moins que les conditions nécessaires soient remplies, c'est une pierre d'achoppement qui est embarrassant et a souvent un effet négatif sur les relations qui existent entre l'étudiant, le contractant, et peut-être, les responsables de la Mission de Guinée-Bissau.

Alors que le problème du non-retour des participants et de la fuite des cerveaux est vexant et a de graves implications pour la plupart des contribuables du Tiers Monde et du monde industrialisé, on ne devrait pas le considérer comme une situation finale ou sans espoir. Certains des étudiants rentreront éventuellement, et les efforts de rapatriement se poursuivront. Toutefois, il est très important que l'on tire de très bonnes leçons de l'expérience passée et si des mesures correctives sont prises dans le processus de planification et de sélection (et quelques ajustements ont été faits ces dernières années et ont eu pour résultat une augmentation du pourcentage d'étudiants rentrés), le problème de non-retour des étudiants sera alors moins grave.

Recommandations

- o L'USAID/Bissau devrait faire rédiger une lettre par l'Ambassadeur des Etats-Unis en Guinée-Bissau au Ministre des Affaires Etrangères, qui expliquerait le problème du non-retour des étudiants et solliciterait de l'aide et de la coopération de la Mission du Gouvernement de Guinée-Bissau à New York pour le rapatriement les participants. Il faudrait alors expliquer les objectifs du programmes de formation et la politique concernant le retour des participants chez eux après leur formation.

G. Placements des Participants et Utilisation des Connaissances Techniques Apprises.

Les responsables du Gouvernement semblaient certains que tous les participants pouvaient être placés dans le pays. Certains des participants rentrés ont exprimé leur manque de confiance dans cette affirmation, et ont maintenu que les étudiants qui ont fait des études dans certains domaines, ne pouvaient pas trouver du travail, du moins pas dans leur domaine de formation. Les responsables du Gouvernement, membres du Comité Interministériel de Sélection ont exprimé leur souci concernant le placement des participants rentrés à des postes appropriés de façon à leur permettre d'utiliser les nouvelles techniques acquises durant leur formation. Certains d'entre eux et il s'agissait d'une minorité, étaient d'avis que les étudiants qui avaient fait leurs études dans les pays de l'Ouest étaient plus aptes à être employés que leurs collègues qui avaient étudié dans les pays de l'Est. Toutefois la plupart d'entre eux pensaient qu'il n'y avait aucune préférence pour ce qui était du pays d'étude.

Il a été difficile de trouver les participants rentrés et de les interviewer pour cette évaluation. Dans certains cas, les participants ne se trouvaient plus aux mêmes adresses que celles qui figurent sur les dossiers de la Mission. Chercher à confirmer si ces participants étaient toujours employés dans le pays, et par qui, ne faisaient pas partie de cette évaluation. Cependant, tous les participants rentrés qui ont été interviewés avaient un emploi.

14

La majorité des participants ont indiqué qu'ils étaient retournés au même poste qu'ils occupaient avant leur formation mais qu'ils avaient davantage de responsabilités. (Avoir davantage de responsabilités ne va pas de pair avec le fait d'être promu. La promotion est laissée à la discrétion du système de promotion de chaque Ministère dans le secteur public, qui suit toujours le système colonial qui promeut ceux qui ont obtenu le plus de formation.) La plupart des participants rentrés ne semblaient pas particulièrement préoccupés par les promotions de ce système. Certains ont accepté les réalités économiques du pays et de leur Ministère particulier, ce qui a diminué leur chance d'être promu et bien sûr d'obtenir des salaires plus élevés. Ils semblaient contents en général de leurs promotions à de plus grandes responsabilités et statut, qu'ils pensaient être directement attribuables à leur formation. Deux participants rentrés semblaient mécontents de ne pas avoir été promu. L'un d'eux pensait qu'il n'avait pas été promu à cause d'une tension qui existait entre son superviseur et lui. L'autre a fait allusion à des problèmes d'ordre personnels parce qu'elle était sûre que le Ministère pouvait la promouvoir s'il le désirait.

La plupart des participants rentrés étaient d'avis que leurs superviseurs étaient ravis des nouvelles compétences acquises, faisaient appel à eux pour les aider et étaient plus enclins à discuter de leur travail avec eux. Les superviseurs de la Banque Centrale et du Département de la Recherche du Ministère de l'Agriculture chantaient beaucoup les louanges des participants rentrés, de leurs nouvelles compétences bien évidentes et du degré élevé de leur maturité intellectuelle. Ils avaient en général des occasions de partager leurs connaissances avec leurs collègues et subordonnés grâce à des discussions et parfois des ateliers. Le manque de matériaux ou d'équipement d'appui les a bien des fois empêché de mettre en application leurs connaissances. Ils sollicitaient alors l'appui de l'USAID pour obtenir certains de leurs besoins journaliers. Les superviseurs interviewés ont expliqué qu'ils avaient l'intention de continuer d'utiliser les participants rentrés pour former les autres.

H. Effets Professionnels et Personnels de la Formation

Tous ceux qui ont été interviewés ont exprimé comment leur formation les a améliorés au niveau personnel et professionnel. Du point de vue professionnel, ils parlaient de la confiance avec laquelle ils s'attaquaient à leur devoir, de l'accès à de nouveaux domaines de responsabilité et de ressources, de l'acquisition de connaissances en Anglais, du contact avec les Etats-Unis et d'une base de connaissances élargie.

Du point de vue personnel, ils parlaient de l'énorme sens de réalisation et d'accomplissement qu'ils ressentaient après avoir réussi leur programme de formation et de la satisfaction que leur apportaient leurs nouvelles responsabilités et nouveau statut au sein de la société. L'amélioration matérielle non seulement à

cause de ce qu'ils avaient eu l'occasion d'accumuler pendant leur formation mais aussi leur élévation matérielle bien que légère, depuis leur retour au pays était mentionné plus d'une fois. L'un des participants parlait de comment il a pu faire siennes, certaines valeurs occidentales qu'ils pensaient être positives; valeurs telles que l'attitude à propos du travail et comment faire pour accomplir des objectifs et planifier pour son avenir.

I. Effets de la Formation sur le Développement de la Guinée-Bissau

L'équipe chargée de l'évaluation n'a pas tenté de mesurer l'impact de la formation sur le développement de la Guinée-Bissau, quoique tôt dans cet exercice le personnel de l'AID/Washington et celui de la Mission aient discuté si c'était possible ou non, ou très utile à la Mission de le faire à ce moment là. Il est très difficile de mesurer l'effet de la formation même dans les meilleures circonstances. En l'absence de données fiables sur lesquelles on puisse élaborer des plans et faire des projections, et en tenant compte d'autres ressources et intrants disponibles auprès des donateurs et du Gouvernement de Guinée-Bissau, les résultats d'une évaluation de cet impact ne seraient certainement pas concluants et auraient très peu d'importance pour ceux qui souhaitent les utiliser. Il fut décidé que cette évaluation considèrerait ce qui a été fait et la manière dont cela avait été fait, plutôt que l'impact.

Le questionnaire présenté aux participants rentrés comportait cependant, la question de savoir comment la formation avait contribué au développement de la Guinée-Bissau. Il était naturellement difficile pour la plupart des participants de répondre à cette question et il leur était certainement difficile d'essayer de quantifier. Beaucoup d'entre eux pensaient qu'ils contribuaient mieux au processus de développement dans leur entourage immédiat. Ils avaient introduit des changements d'habitudes et de procédures et fournissaient une assistance technique, qui, espéraient-ils, seraient utiles à la formulation des politiques. Tandis que les superviseurs et collègues actuels pouvaient être réceptifs, ils connaissaient assez bien leur contexte pour savoir que les choses sont fluides et dynamiques et susceptibles de changer. Leurs réponses étaient en général, prudentes, ils ne mettaient pas trop l'accent sur la contribution de leur formation au développement ou, pensaient et avec juste raison, qu'il était trop tôt (ou peut-être pas possible) de savoir si la formation elle-même était responsable des mesures positives qui étaient prises en Guinée-Bissau. A un certain point dans l'avenir, de plus petites unités, telles que le Centre de Recherche de Contuboeil et d'autres sites des projets (y compris le nouveau projet du secteur privé), pourraient donner l'occasion de bien considérer l'impact sur leur développement, des ressources de l'USAID et d'autres ressources, comme la formation.

J. Gestion du Programme de Formation par l'USAID et les Contractants

1. Gestion de l'USAID

Au cours des 12 dernières années, l'USAID a admirablement bien administré le programme de formation pour 300 à 400 Guinéens dans de très difficiles conditions: contraintes de personnel et de ressources. La Guinée-Bissau a été relativement isolée au cours des ans, en raison des moyens de communication et de voyage très difficiles hors de ses frontières. Le personnel du programme de formation de la Mission dépend dans une très grande mesure de l'USAID/Dakar pour l'aider à faire des réservations et acheter des billets d'avion pour les participants, et de REDSO/WCA pour l'aider à résoudre les questions budgétaires et lui fournir un soutien technique. L'assistance du bureau de l'A.I.D. à Lisbonne a été essentielle au cours des années, comme l'a été celle de l'OIT et de ses contractants. La compétition qui existe pour recruter un personnel qualifié est très grande et l'USAID comme les autres bureaux a des difficultés pour recruter le personnel adéquat.

En plus de ces contraintes, il y a eu l'histoire du programme de l'USAID en Guinée-Bissau, dont l'efficacité passée, et l'incertitude de son avenir ont été tout récemment sujets à discussion. En terme de fonctionnement du bureau de formation, cela a eu un impact principalement sur la stabilité du personnel et la disponibilité de données précises et courantes sur les participants, responsabilité qui incombe d'abord à la Mission. (L'OIT doit maintenir des dossiers précis sur la formation des participants, mais dépend des données soumises par les Missions pour pouvoir avoir des dossiers précis. Les dossiers de la Mission sur les participants remontent à 1985; l'équipe chargée de l'évaluation n'a pas été capable de déterminer où se trouvaient les premiers dossiers, qui croit-on, ont été emballés quelque part dans la Mission ou ont été renvoyés à Washington.)

Le bureau de formation de l'USAID/Bissau comprend un individus qui pendant des années, semblait avoir travaillé en étroite collaboration avec un Responsable de Programme Américain ou le Représentant de l'A.I.D.. Depuis Avril 1988, suite au départ de la personne qui avait géré le programme de formation pendant longtemps, le recrutement du personnel a été dans un état de transition. Pendant près de six mois, après le départ du Responsable de la formation, le Responsable Adjoint du Projet était responsable de la formation. En Novembre 1988, une personne fut embauchée pour administrer le programme de formation à plein temps. Elle avait acquis de l'expérience en travaillant pour l'USAID dans d'autres pays dans le domaine de la formation et de la programmation. Elle avait également bénéficié d'une formation par des cours de formation de l'A.I.D., cours concernant la formation des Participants, l'Exécution du Projet, et l'Analyse du Coût de la formation. Ayant reconnu le besoin d'utiliser ses compétences dans d'autres domaines que la formation, la Mission l'a récemment désigné Responsable Adjoint du Programme de Formation et

Responsable du Projet comme responsable du Projet de Compétences Techniques. Un autre individu a été promu au sein de la Mission et a été formé depuis 1989 pour assumer l'entière responsabilité de la Formation.

Tandis que toutes les personnes sont capables et sont qualifiées ou peuvent devenir qualifiées avec plus de formation sur le tas et de participation à des ateliers de formation, le bénéficiaire et l'individu en cours de formation ne résident en Guinée-Bissau que temporairement et s'attendent à être affecté dans un an ou deux. Le Représentant de l'A.I.D. en est conscient et croit qu'il vaudrait mieux qu'un Guinéen occupe le poste de Responsable de la Formation pour en assurer la continuité et pour des facilités de langue et d'accès aux responsables et candidats gouvernementaux. Il est toujours difficile de recruter du personnel qualifié.

D'après ceux qui ont occupé ce poste ou qui l'occupent en ce moment, le facteur temps a toujours constitué une contrainte majeure à une gestion plus efficace du programme de formation. Gérer un programme de formation nécessite normalement beaucoup de temps, de main d'oeuvre et il faut tenir compte de beaucoup de détails. C'est encore pire dans le contexte Bissau-Guinéen. Toutefois, les contraintes de personnel de la Mission ne permettent pas qu'une personne ne s'occupe que de formation.

La langue est une autre contrainte à la gestion d'un programme de formation plus efficace. A l'heure actuelle, le personnel chargé de la formation ne parle pas Portuguais ou créole. Cela affaiblit vraiment le programme qui, comme tout autre programme de formation, dépend énormément des contacts fréquents et intensifs avec les responsables du Gouvernement, les candidats et leurs superviseurs. On parle Français, ce qui facilite les communications avec quelques (et pas tous) responsables du Gouvernement, mais bon nombre de participants y compris ceux qui ont été interviewés pour cette évaluation, ne parlent que Portuguais ou créole. Les interviews qui ont eu lieu avec les participants rentrés, ceux qui étaient en formation et les contractants ont révélé que cette contrainte a eu un impact négatif sur le programme de formation, parce qu'il était clair que certains participants n'étaient pas suffisamment sélectionnés, placés ou orientés à cause de briefings et de conversations inadéquats avant la sélection et le départ. Les matériaux d'orientation de l'USAID/Bissau mis à la disposition des Guinéens partant, ne sont écrits qu'en Anglais, ce qui n'aide pas beaucoup la plupart des participants choisis pour recevoir une formation. L'OIT et les contractants ont indiqué qu'ils pouvaient et voulaient fournir des matériaux d'orientation en Français et en Portuguais, et aider au développement d'autres matériaux sur demande.

Le Comité de Sélection Interministériel récemment formé a attribué une importante responsabilité au Responsable de la Formation de l'USAID, que le Comité consulte pour être conseillé et guidé. Le succès du Comité dépendra dans une large mesure du Responsable de la Formation, puisque ce Comité deviendra de plus en plus le

mécanisme clé de la gestion pour l'ensemble du programme de formation de l'USAID. A moins qu'elles ne soient réduites, les contraintes de temps et de langue limiteront le travail du Responsable de la Formation, à l'administration du programme de formation, qui à son tour limitera l'efficacité du programme de formation.

Le suivi constitue le point faible de la plupart des programmes de formation de la Mission et celui de l'USAID/Bissau. Les interviews ont révélé qu'il n'existait peu de suivi des participants, à moins qu'ils n'aient été avec des projets ou ne soient des responsables régulièrement en contact avec la Mission. Peu de participants rentrés ont briefé la Mission à leur retour d'un programme de formation et on n'a pas pu confirmer où se trouvaient de nombreux participants. De nombreux participants qui avaient le droit d'adhérer à des associations professionnelles ont rapporté qu'aucun suivi n'avait été demandé par eux, ni initié par le personnel chargé de la formation. Il n'existe pas de bulletin ou d'associations pour les participants rentrés. Toutefois, en Avril 1988, la Mission a organisé une Cérémonie de Remise de Prix très réussie en l'honneur des participants rentrés qui a été présidée par l'Ambassadeur.

Puisque les projets en cours se terminent dans le courant de l'année prochaine, il y aura peut être du temps pour faire face à certaines lacunes concernant la collecte des données sur les participants, les connaissances de la langue, le recrutement d'un personnel adéquat et, le suivi des participants avant que ne démarrent de nouvelles activités et que d'autres ne soient planifiées.

2. Gestion du Contractant

D'après les résultats obtenus de l'OIT, l'Institut Afro-Américain (AAI) a été responsable du placement et du suivi de la plupart des participants de l'USAID/Bissau (56%, PIET y compris). Le Département Américain de l'Agriculture suit avec 23%. 15% étaient désignés comme étant des contractants inconnus mais, puisqu'ils étaient essentiellement des participants à une formation dans un pays tiers, pour lesquels l'OIT ne doit pas maintenir de données, ils étaient placés et suivis par l'AAI ou la Mission. L'équipe s'est beaucoup réunie avec le personnel de l'AAI et s'est rendue à New York où elle a passé une journée entière à examiner les dossiers et discuter du programme de l'USAID avec eux. A Washington se sont tenues des réunions avec deux des contractants de l'OIT: PIET et ALIGU (pour la formation en Anglais). Un membre de l'équipe a visité l'Instituto de Aperfeçoamento Tecnico Acelerado (IATA) au Portugal où huit Guinéens sont en cours de formation.

D'après l'évaluation globale de l'AAI par le personnel de la Mission et les participants, l'AAI a fait un excellent travail de suivi des participants Bissau-Guinéens. L'AAI a longtemps et beaucoup traité du problème de développement de l'Afrique, elle a

également beaucoup d'expérience dans le placement et le suivi des participants aux Etats-Unis et dans les pays tiers. Cette information impressionnante a été évidente lors de discussions avec le personnel compétent et engagé ainsi qu'en examinant leurs données. Les discussions tenues avec les participants ont montré que le type de relations et de familiarité avec le personnel de l'AAI est certainement exemplaire. (On garde un contact téléphonique régulier avec les participants, et le personnel de l'AAI leur rend visite au moins une fois l'an).

Leurs années d'engagement au programme de L'AFGRAD, qui les obligeait à se rendre sur le terrain une fois par an, a facilité les relations constantes qu'ils avaient avec les responsables du Gouvernement, le personnel de la Mission et les participants rentrés au pays. Ils ont pu conserver des informations précises sur les participants dont ils s'étaient occupés et mettre à jour leurs données grâce à ces visites. Leurs parfaites connaissances du contexte Bissau-Guinéen, la langue Portugaise, les centres de formation dans les pays tiers (notamment le Portugal), les institutions Américaines et autres questions de formation, tout cela rend extrêmement utile leur propre évaluation et connaissances de la formation. Ils ont, au cours des années, développer le processus d'orientation et les matériaux utiles aux participants et qui peuvent servir à la Mission. Les données qu'ils ont sur le nombre de Guinéens formés sous leur responsabilité, figurent dans l'Appendix 2.

Dans la totalité des cas sauf un où les participants critiquaient la manière dont l'AAI s'occupait de leurs programmes, l'équipe chargée de l'évaluation a été capable de confirmer par le biais des données de la Mission et de l'AAI et des discussions avec les participants, que la frustration et la colère détournée résultaient des échecs aux programmes d'Anglais ou académiques. Ces échecs sont dûs à une mauvaise sélection plutôt qu'à un placement inapproprié ou un suivi inadéquat.

AAI représente également un partenaire directeur pour le consortium de Partners for International Education and Training (PIET) financé par l'A.I.D., qui a été formé en 1982 par l'AAI, AMIDEAST, La Fondation d'Asie, et Experiment in International Living. Ce consortium élabore des programmes d'étude aux Etats-Unis pour les citoyens venus de pays en voie de développement d'Afrique, du Moyen Orient, d'Asie et d'Amérique Latine. AAI est responsable du placement et du suivi des Africains pour le consortium. Alors que PIET place certains participants à une formation académique, elle se concentre davantage sur le placement et le suivi des participants à une formation technique à court terme. Le personnel de formation de l'USAID/Bissau considèrent que PIET fait un travail d'excellente qualité.

Pour cette évaluation, les discussions qui ont eu lieu avec le personnel de PIET ont davantage mis l'accent sur le genre de services que cet organisme fournit, services qui ont fait l'objet d'une discussion dans une partie précédente de ce document. Basé

sur l'expérience qu'ils ont des participants Bissau-Guinéens, ils se sont prononcé contre la sélection des Guinéens ne parlant pas Anglais pour une formation à court-terme aux Etats-Unis à moins que le cours ne soit dispensé en Français ou en Portuguais. Ils ont également eu des difficultés avec les participants qui ont été choisis pour des programmes non-académiques et ne pensent pas que des Guinéens devraient participer à ces programmes d'une année ou plus, parce qu'ils s'attendraient à recevoir un diplôme. Les programmes non académiques devraient être réservés à des individus au milieu de leur carrière, qui ont déjà leurs diplômes et ne cherchent qu'une occasion de se recycler ou de suivre une formation sur le tas très technique et pratique.

Ils ont indiqué qu'ils pouvaient et désiraient aider la Mission à faire une évaluation des besoins et concevoir et/ou identifier les programmes à court-terme appropriés pour en faire une composante plus solide et plus efficace du programme de formation de la Mission. Ils sont également conscients du gros volume de papiers produit par leur société sous forme d'annonces concernant la formation, qui pourraient constituer un poids plutôt qu'aider les très petites Missions. Leurs annonces peuvent viser à satisfaire les besoins particuliers de la Mission une fois qu'ils sont connus. Par exemple, leur participation au programme Entrepreneurs International qui associe les entrepreneurs des pays en voie de développement aux entreprises américaines similaires, permet à PIET de se concentrer sur la formation du secteur privé pour la Mission. Toutefois, l'accord signé par PIET avec l'A.I.D. l'empêche de recommander des fournisseurs de formation pour les programmes de formation locaux.

Le Département Américain de l'Agriculture (USDA), un des contractant de l'OIT qui était responsable de 23% des participants figurant sur la liste de l'OIT, était considéré par la Mission et certains participants rentrés comme étant un contractant faible, lent à répondre aux demandes. L'OIT a indiqué qu'ils avaient également reçu de nombreuses plaintes sur le suivi en général des participants assuré par l'USDA. Les membres de l'équipe chargée de l'évaluation avaient tous l'expérience de travailler avec l'USDA dans d'autres pays et l'évaluation faite par ses services était compatible avec celle du personnel de la Mission de la Guinée-Bissau. Son contrat avec l'OIT a pris fin et tandis qu'on est en train d'identifier une autre organisation pour le remplacer, PIET semble recevoir des demandes en formation ayant trait à l'agriculture qui auraient normalement été adressées à l'USDA.

Il a été discuté de l'American Language Institute at Georgetown University (ALIGU) (Institut Américain de Langues de l'Université de Georgetown, dans la partie intitulée "Formation en Anglais". Les accords d'ALIGU avec l'A.I.D. ne lui permet pas de jouer un rôle actif dans la sélection des participants qui ont été nommés pour suivre une formation aux Etats-Unis. On ne lui demande pas non plus de suivre les participants une fois qu'ils ont quitté ses locaux. L'équipe pense que c'est une faiblesse du point de vue de la structure du programme. Il est en mesure de signaler certaines

lacunes de la composante de la formation en Anglais du programme de l'USAID/Bissau qui auraient pu éviter certaines des difficultés auxquelles font face les participants Guinéens. ALIGU possède des données et des perspectives que la Mission pourrait utiliser pour planifier des activités de formation futures.

Le membre de l'équipe qui a visité IATA à Lisbonne a trouvé que les étudiants étaient, en général, très contents de la formation et du soutien qu'ils recevaient de l'institution de formation technique/et de gestion. Ils pensaient simplement que leurs programmes n'étaient pas assez longs et qu'ils devraient recevoir une indemnité pour des livres.

Malgré les faiblesses existant dans la gestion du programme, il est évident qu'il y a eu des améliorations dans certains domaines au cours des ans. La sélection et l'orientation semblent s'améliorer de même que le taux de retour des participants. Il est clair que la Mission est sur la bonne voie s'agissant d'aborder le programme de formation de manière rationnelle et réfléchie. Le nombre des participants est plus gérable ce qui permet de consacrer plus de temps à la réflexion, l'évaluation et le réajustement. Cette évaluation a révélé que les nombreuses ressources disponibles aideront la Mission à poursuivre les efforts qu'elle déploie pour faire face à certaines contraintes prioritaires au développement de la Guinée-Bissau, grâce à la formation. Les programmes futurs profiteront nettement des expériences passées.

Recommandations

- o Les projets actuels de faire passer le programme de formation entre les mains de la nouvelle Responsable Adjointe de la Formation devraient peu à peu être mis en oeuvre. Le fait qu'elle ne parle ni Français ni Portuguais limite sérieusement son efficacité à ce poste. Le fait que l'USAID soutienne ses cours de Portuguais est applaudi et essentiel. Elle est de toutes évidences intéressée et capable de faire le travail mais aura besoin d'environ une année pour être compétente.
- o Pendant qu'elle sera en formation pour devenir Responsable de la Formation, elle devra participer à tout ce qui concerne la formation, assister au prochain atelier sur la Formation organisé par l'OIT, et visiter des centres de formation, y compris des sites des projets.
- o Etant donné que le personnel de la formation actuel est basé en Guinée-Bissau avec un statut temporaire, il faudrait continuer de déployer des efforts pour identifier un Responsable de la Formation Guinéen, à l'intérieur comme à l'extérieur du pays. Il est toujours avantageux que ce poste soit occupé par un National pour des facilités d'accès et de langue, connaissance de la culture et de l'environnement, connaissances personnelles du système éducatif, et pour la continuité si fortement nécessaire dans le domaine du

développement des ressources humaines

- o L'USAID/Bissau devrait accorder la priorité au développement et au maintien d'une liste précise des participants afin de pouvoir les retrouver, les contrôler et les suivre.
- o On devrait soit, embaucher quelqu'un et le payer avec la monnaie locale pour entreprendre cette tâche sous la direction et avec la participation de la Responsable de la Formation, soit, demander de l'aide de l'extérieur. L'équipe chargée de l'évaluation examinera avec le Bureau pour l'Afrique et l'OIT les mécanismes qui permettront de financer cette entreprise essentielle.
- o On devrait planifier un genre de réunion à l'intention des participants rentrés tous les ans ou du moins, tous les deux ans, pour les réunir. On devrait faire davantage d'efforts pour contacter les participants rentrés dès leur retour de formation, s'ils ne viennent pas au bureau de l'USAID. Le Responsable de la Formation devrait s'assurer que les participants ont le droit d'adhérer à des associations professionnelles et reçoivent leurs journaux.
- o Le Responsable de la Formation devrait devenir activement engagé dans le nouveau projet d'Africare et toute autre formation ayant trait au projet.
- o Les matériaux d'orientation en Portuguais ou en créole, si possible, ou alors en Français, devraient être préparés et obtenus afin que les participants incapables de comprendre ceux écrits en Anglais, puissent mieux s'orienter vers leurs programmes et lieux de formation. L'OIT et AAI ont indiqué leur volonté d'aider à procurer ou développer du matériel à la demande de la Mission. Les informations enregistrées sur cassettes en Portuguais ou en créole pourraient être obtenues à peu de frais. Utiliser un ou deux participants à cet effet pourrait s'avérer très efficace.

VI - Options Futures en Vue du Développement en Guinée-Bissau des Ressources Humaines Financées par l'USAID

Le développement des ressources humaines devrait continuer de représenter une partie de l'aide qu'apporte l'USAID à la Guinée-Bissau. Les Etats-Unis tirent un avantage comparatif dans: 1) la formation au niveau de la Maîtrise, quoique la formation au niveau du premier cycle universitaire devrait continuer pour ceux dont on parle dans le corps de ce rapport; 2) sa capacité d'identifier et de concevoir des programmes techniques à court terme façonnés sur mesure et des voyages d'observation; 3) le secteur privé solide et diversifié, qui fournit de nombreuses occasions d'acquérir des connaissances et une formation sur le tas; 4) son modèle de développement, de recherche et de formation agricoles. Ceux qui seront chargés d'un programme futur de ressources humaines pour l'USAID/Bissau devraient se souvenir de ces domaines d'avantage comparatif.

L'aide de l'USAID devrait porter sur l'agriculture, la gestion et le secteur privé. La formation en gestion devrait porter sur les institutions et individus qui apportent leur soutien au développement de l'agriculture et du secteur privé. Ces secteurs devraient être assistés par une formation académique continue, et ceux qui ont été recommandés dans les premières parties du présent document, devraient être davantage formés au niveau Maîtrise, aux Etats-Unis. La formation au niveau du premier cycle universitaire dans les pays tiers devrait être largement poursuivie au Portugal ou au Brésil. La formation à court terme dans les pays tiers de même que les voyages d'observation soigneusement planifiés devraient être utilisés de plus en plus. Les projets de formation locale devraient se faire au terme de l'accord signé avec Africare, en établissant des modèles qui pourront être repris grâce à des mécanismes que l'on développera plus tard. On devrait accorder une attention toute particulière à la formation des femmes dans toutes les catégories de formation.

Le Centre de Formation en Anglais devrait être conçu et opérationnel avant d'envoyer des non-anglophones aux Etats-Unis, en vue d'une formation autre que des voyages d'observation dirigés par un guide ou durant lesquels les cours de formation sont dispensés en Français ou en Portuguais. Un programme de formation futur devrait prévoir 6 à 9 mois supplémentaires de formation intensive en Anglais ainsi qu'un examen pour tester un niveau acceptable de connaissances, comme partie intégrante d'un programme de formation global.

Une nouvelle activité en matière de Ressources Humaines devrait procéder lentement et prudemment, en s'assurant que la gestion et le soutien logistique sont en place et peuvent absorber davantage d'activités. L'équipe a considéré diverses options disponibles pour l'USAID/Bissau et a cherché à recommander les options qui demandaient le moins de travail de gestion pour le personnel déjà surchargé. L'équipe propose les mécanismes suivants pour

l'exécution et la gestion des activités futures de développement de ressources humaines:

A. Pour ce qui est de la formation des participants aux Etats-Unis, l'USAID/Bissau devrait participer au successeur du projet AFGRAD, le Projet de Formation des Africains en vue d'acquisition de qualité de chef et de Techniques spécialisées (ATLAS) - 698-0475. Les avantages de participer au projet ATLAS sont les suivants:

- 1. Le projet profite des forces du projet AFGRAD et de la réputation et des relations établies avec les universités Américaines et les responsables du pays hôte par le biais de l'AFGRAD.**
- 2. Le projet sera géré par un contractant qui sera sélectionné grâce à un processus compétitif. Ce contractant aura la responsabilité d'administrer le projet, y compris préparer les PIO/Ps, les contrôler et en assurer le suivi.**
- 3. Les Missions seront en mesure de jouer davantage un rôle d'établissement du processus de sélection approprié façonné pour faire face aux soucis et priorités de la Mission.**
- 4. Cela reviendra moins cher, puisque la Mission ne paiera que les coûts de la formation (les coûts administratifs proviendront de fonds centraux) et les bourses d'études seront recherchées pour tous les niveaux de la formation. Si l'USAID/Bissau projette de former un nombre de participants plus nombreux que celui des bourses d'études disponibles, les Missions devront planifier les coûts de formation mais parviendront pourtant à épargner, étant donné qu'elles ne paieront pas les frais d'administration.**
- 5. Si l'USAID/Bissau participe à un certain niveau, elle pourra recruter et superviser une personne locale pour gérer les activités. Là encore, cela sera payé par le contractant. On devrait négocier l'usage de fonds essentiels pour aider à la formation en Anglais.**
- 6. Une des caractéristiques très attrayantes du projet ATLAS est qu'il fournit la possibilité de participer à des activités de suivi, y compris des cours du niveau du second cycle universitaire et des cours de recyclage pour les participants rentrés; l'élaboration et l'entretien de fichier des participants et de bulletins d'information; la tenue d'un ou deux symposiums par an en Afrique sur les questions du développement auxquels les participants rentrés participeront; ainsi que les fonds destinés aux évaluations, y compris une étude de l'impact en 1998 et une étude de suivi d'AFGRAD III en**

1993.

USAID/Bissau devrait se qualifier pour être comprise dans le projet suivant les critères établis et figurant dans les cables relatifs à ATLAS envoyés aux Missions. Le projet sera autorisé en Janvier 1990 et la demande de proposition et le choix du contractant devraient se terminer en Avril 1990. Les Missions seront en mesure de participer à ATLAS à partir de l'exercice budgétaire 1990.

- B. La force d'Africare se trouve dans le domaine de la formation locale qui met l'accent sur le secteur privé. Son nouveau projet mis en oeuvre en Guinée-Bissau devrait aboutir à un engagement de plus en plus important de la Guinée-Bissau dans deux domaines prioritaires, à savoir: la formation dans le secteur privé et la formation locale. Suivant le succès qu'obtiendra Africare à exécuter le projet de formation professionnelle, ses services pourraient voir s'augmenter et s'élargir leur responsabilité futures vis-à-vis du secteur privé. Africare peut continuer la tâche qu'elle a déjà entamé en collaboration avec le Comité de Sélection Interministériel et qui consiste à identifier les besoins en formation du secteur privé et les individus qu'on pourra envoyer aux Etats-Unis et dans les pays tiers.
- C. L'Instituto de Aperfeçoamento Tecnico Acelerado (IATA) du Portugal est une institution capable de fournir une formation locale et qui s'y intéresse. Son personnel a assuré une formation en Guinée-Bissau à laquelle l'USAID a fait participer au moins une personne. En élaborant le projet d'Africare, la Mission a pu inviter IATA à concevoir et exécuter des programmes spécialisés dans les domaines de besoins prioritaires.
- D. Le Projet d'Aide au Développement des Ressources Humaines (HRDA) continue d'être un mécanisme auquel les Missions peuvent participer. Il est différent du Projet ATLAS en ce qu'il s'attache d'abord à assurer une formation technique aux Etats-Unis, dans les pays tiers et sur place. Cette attention particulière vise à satisfaire les besoins des femmes et des participants du secteur privé (35% et 50% respectivement de la population cible). Ce processus de participation nécessite une gestion et une administration de la part de la Mission, mais pourrait combler les lacunes des trois mécanismes cités plus haut.

D'après l'équipe, la Mission ne peut pas opter actuellement pour un projet bilatéral. Tandis que nous reconnaissons les avantages d'un projet bilatéral et que nous les avons cités dans le présent rapport, le poids de la gestion, qui est lourd même quand un contractant se trouve sur place et est responsable de l'exécution, est probablement au dessus des possibilités actuelles de la Mission.

Plutôt que mettre en place une nouvelle structure, qui nécessiterait une grande partie des ressources de la Mission, l'équipe recommande de faire avec les mécanismes qui sont en place et conçus pour fournir un appui en matière de gestion, qu'on attend normalement des Missions dans des projets bilatéraux. Les mécanismes proposés exigent une participation et un contrôle de la part de la Mission mais non à un niveau aussi important que celui d'un projet bilatéral.