

## Section I

# L'Organisation internationale de la Francophonie, une organisation rénovée

## Une Organisation qui se modernise autour d'une programmation resserrée

En adoptant son premier **Cadre stratégique décennal** lors du X<sup>e</sup> Sommet à Ouagadougou, en novembre 2004, la Francophonie a décidé de se doter d'une stratégie à long terme. Ce cadre précise, à l'horizon 2014, les défis à relever et les enjeux à venir que la Francophonie devra prendre en compte pour notamment participer à la réalisation des Objectifs du millénaire pour le développement.

Les États et gouvernements membres de l'Organisation ont ainsi choisi d'axer l'intervention de la Francophonie autour de quatre missions :

- la promotion de la langue française et de la diversité culturelle et linguistique ;
- la promotion de la paix, de la démocratie et des droits de l'Homme ;
- l'appui à l'éducation, la formation, l'enseignement supérieur et la recherche ;
- le développement de la coopération au service du développement durable et de la solidarité.

Sur la base de ce cadre décennal, à Antananarivo en novembre 2005, la Conférence ministérielle de la Francophonie (CMF) a approuvé le document de programmation pour la période 2006-2009 qui constitue le document de référence pour l'Organisation. La CMF a par ailleurs recommandé à la commission des programmes **“d'assurer le suivi, l'évaluation et l'actualisation de cette programmation”**.

Les États et gouvernements membres de la Francophonie, dans le prolongement de la réforme institutionnelle, ont demandé au Secrétaire général de procéder au resserrement de la programmation afin de tenir compte des priorités telles qu'elles ont été réaffirmées au Sommet de Bucarest ainsi que de la nécessaire modernisation administrative et financière de l'Organisation.

C'est pourquoi le projet de programmation recentré qui est présenté reprend les **quatre missions** et les **huit objectifs stratégiques** du Cadre décennal et de la programmation 2006-2009 qui structurent l'action de l'Organisation et celle des opérateurs de la Francophonie.

## Une méthode privilégiant rigueur, cohérence et complémentarité

La méthode retenue pour actualiser la programmation s'appuie sur les principes et les modes d'intervention consignés dans le Cadre stratégique décennal. Celui-ci retient cinq « principes directeurs » qui doivent guider l'Organisation dans le choix de ses priorités et de ses actions :

- **la subsidiarité** : les actions de l'Organisation visent à soutenir les efforts des États et gouvernements membres, et à renforcer leurs capacités, mais sans se substituer aux

autorités de ces États et gouvernements dans « la définition et la conduite des politiques nationales » ;

- **l'intégration** : la mise en œuvre de programmes concertés ou conjoints avec les opérateurs de la Francophonie contribue au resserrement des actions de l'Organisation ;
- **la pertinence** : la programmation de l'Organisation doit positionner celle-ci dans le paysage des autres acteurs de la coopération internationale de façon à faire apparaître la valeur ajoutée et la spécificité de ses actions ;
- **le partenariat** : l'Organisation met tout en œuvre pour favoriser les synergies entre les opérateurs, ainsi que les partenariats mutuellement profitables avec les autres organisations internationales, avec les organisations non gouvernementales et avec le secteur privé ;
- **la mesurabilité** : des mécanismes de suivi du rendement sont progressivement mis en place par l'Organisation et les actions entreprises sont assorties, là où c'est possible, d'indicateurs permettant d'en mesurer les résultats et d'en évaluer les effets.

En outre, le recours à un nombre limité et précis de **modes d'intervention<sup>1</sup> a été privilégié**. Il s'agit, dans le cadre de programmes et de projets, de favoriser en fonction des objectifs et des résultats fixés les activités les plus adaptées. Le Cadre décennal précise que « **la mise en œuvre des programmations doit s'effectuer par des actions concrètes et par les modes d'intervention jugés les plus efficaces** ». C'est sur la base des six modes d'intervention retenus qui peuvent être combinés et utilisés de façon concomitante que la programmation a été revue.

L'application à la programmation des cinq principes directeurs du Cadre stratégique a conduit les directions à revoir les programmes et les projets en introduisant une plus grande cohérence et une plus grande complémentarité, tout en tenant compte de la rigueur budgétaire qui s'applique à l'Organisation. Il s'agit, ainsi, de veiller à la cohérence dans chacune des quatre missions, mais également à la synergie et à la complémentarité entre celles-ci. De même, l'Organisation, sous l'impulsion de son Secrétaire général, s'est engagée à renforcer le dialogue et la qualité de la coopération entre l'Organisation et les opérateurs spécialisés.

## Un partenariat renouvelé

### **Synergie entre l'action de l'Organisation, celle des opérateurs et de la société civile**

L'Organisation conduit ses activités politiques et de coopération en s'appuyant en priorité sur les **opérateurs** – Agence universitaire de la Francophonie (AUF), Association internationale des maires francophones (AIMF), TV5, Université Senghor –, les **organismes consultatifs**

---

1. La typologie des modes d'intervention figure en annexe du présent document.

**de la Francophonie** – Assemblée parlementaire de la Francophonie (APF), Conférence des ministres de l'Éducation des pays ayant le français en partage (Confémen), Conférence des ministres de la Jeunesse et des Sports des pays d'expression française (Conféjes), ainsi que **la société civile** qui, associée aux travaux sur la coopération, l'alimente et l'enrichit. À cet égard, la Conférence des organisations internationales non gouvernementales (OING) inscrite dans la Charte de la Francophonie ainsi que son comité de suivi constituent des lieux privilégiés d'information, de consultation et de coopération.

### **Renforcer les partenariats avec les organisations internationales**

L'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) souhaite développer le **partenariat avec les organisations internationales et régionales : ainsi, en 2006, à l'occasion du Sommet de la Francophonie** à Bucarest, trois accords-cadres ont été signés par l'Organisation, l'AUF et la Confémen avec l'Institut de la Banque mondiale. Un plan d'action conjoint aux trois organisations permettra de mettre en œuvre des projets communs qui concerneront l'accès à l'éducation pour tous ainsi que l'intégration des technologies à des fins de promotion et de cohésion sociale.

Un protocole d'accord a été signé en août dernier avec la **Commission européenne**. Il s'agit, sur la base de l'expérience commune acquise, de consolider et de diversifier le partenariat au niveau européen en liaison avec les pays du groupe des États d'Afrique, de la Caraïbe et du Pacifique. Afin de pouvoir mettre en œuvre dans les meilleurs délais de nouveaux projets, l'Organisation renforcera sa représentation permanente auprès de l'Union européenne. Les directions de l'Organisation rechercheront des projets s'inscrivant dans le cadre de ce partenariat ou répondront à des appels d'offres communautaires.

Enfin, l'Organisation explorera la possibilité de signer de nouveaux partenariats avec les organisations internationales avec lesquelles elle travaille déjà, notamment les organisations africaines.

### **Initier de nouveaux partenariats**

En outre, une réflexion a été entamée pour **la recherche de nouvelles sources de financement**. La recherche de financements complémentaires et le recours au mécénat constituent une priorité pour la Francophonie et pour l'expansion de ses activités. Ces dernières années, des tentatives ont été réalisées mais n'ont, cependant, pas débouché sur la mobilisation de financements privés. L'Organisation doit s'interroger sur ce constat, qui renvoie à sa difficulté à communiquer sur ses réalisations et ses succès. Elle est considérée comme un bailleur de fonds et, par ailleurs, les entreprises sont réticentes à s'associer à une organisation dont elles ne perçoivent pas clairement la mission et les actions.

L'OIF doit, au préalable, identifier les programmes et les projets phares pour lesquels elle souhaite mobiliser des financements extérieurs. Dans cette optique, quelques expériences positives

ont été menées et méritent d'être analysées. L'exemple du groupe Accor qui se fait le porte-parole du jeune cinéma africain en diffusant et en distribuant, dans ses hôtels, les DVD produits par l'Organisation peut servir de modèle.

Afin de mettre en place une stratégie en matière de mécénat, le principe de la création d'une unité chargée de la recherche de nouveaux financements a été retenu.

### **Une meilleure prise en compte des besoins spécifiques des jeunes et des femmes**

Les chefs d'État et de gouvernement avaient consacré à la jeunesse leur Sommet de Moncton (septembre 1999), estimant que les jeunes représentent une force qui peut et doit agir aujourd'hui en Francophonie. C'est en effet sur leur engagement et leur adhésion que repose la pérennité du projet francophone.

Depuis lors, l'Organisation a déployé, au titre de chacun de ses domaines d'intervention, des actions qui répondent aux besoins des jeunes. En 2007-2009, cette démarche sera poursuivie et intensifiée grâce à des programmes développés dans les quatre missions et au lancement du projet innovant « Volontariat Jeunesse Francophonie ».

L'Organisation souhaite intégrer l'égalité des hommes et des femmes dans la pratique quotidienne de son fonctionnement ainsi que dans la mise en œuvre et le suivi de ses interventions.

## **Une programmation 2006-2009 resserrée**

En adoptant la programmation quadriennale 2006-2009, la CMF d'Antananarivo (2005) a demandé qu'un certain nombre de réajustements puissent lui être apportés en vue d'assurer aux actions envisagées davantage de cohérence. Elle a également souhaité que cet exercice débouche sur une réduction des coûts de fonctionnement de l'Organisation, et ce au profit des programmes de coopération.

Les équipes de l'Organisation ont été ainsi mobilisées pour mener à bien l'exercice de revue de la programmation 2006-2009, dans l'objectif de proposer des stratégies sectorielles et opérationnelles, de manière à aller « dans le sens du resserrement, de l'efficacité et de la visibilité », dans une relation renouvelée de **concertation et de transversalité entre les directions de programmes**.

L'exercice de resserrement s'est accompagné de l'organisation de tables rondes thématiques (« Le français dans la vie internationale », « Les technologies éducatives et l'enseignement à distance », « L'enseignement du français ») réunissant experts extérieurs et opérateurs de la Francophonie.

Les recommandations issues des réunions de la Commission de coopération et de program-

mation ont également alimenté cet exercice. L'ensemble des débats centrés sur les programmes et projets déjà avalisés par les instances francophones ont abouti à :

- Une **hiérarchisation des priorités** : en privilégiant les programmes concrets, c'est-à-dire ceux qui auront de véritables incidences sociales, qui engageront fortement l'avenir de la communauté francophone en renforçant sa « personnalité collective » ;
- **L'abandon de plus de 30 % des projets** proposés dans la programmation d'Antananarivo, qui sont apparus :
  - d'un intérêt secondaire ou manifestement disproportionnés par leur volume ou leurs ambitions par rapport aux budgets et aux ressources humaines disponibles ;
  - en double emploi avec les actions menées par d'autres opérateurs ;
- La mise en cohérence de projets ou d'activités :
  - soit sous forme d'axes stratégiques qui ont inspiré l'ouverture de nouveaux programmes (dans le respect cependant des objectifs stratégiques prescrits par le Cadre stratégique décennal) ;
  - soit sous forme de regroupement plus cohérent de projets jusqu'ici répartis d'une manière pouvant donner l'impression d'éparpillement, de façon à mieux dégager les finalités et à améliorer la clarté de « l'affichage ».
- Une meilleure adéquation entre les projets retenus et l'obligation de l'Organisation de satisfaire aux « principes directeurs » du Cadre stratégique décennal.

Une programmation pour l'année 2006 plus resserrée, dans le respect de l'équilibre budgétaire, a été présentée par l'Administrateur lors de la 60<sup>e</sup> session du Conseil permanent de la Francophonie (CPF), le 6 juillet 2006. Confié à la direction de la planification stratégique, en coordination avec les directions de programmes, le travail de resserrement de la programmation pour les années 2007 à 2009 a été poursuivi, en :

- améliorant le cadre logique des projets ;
- faisant preuve d'un plus grand réalisme en matière de résultats escomptés et d'indicateurs ;
- limitant davantage les cibles dans le souci d'obtenir des résultats plus significatifs ;
- prenant en compte de manière volontariste et pragmatique le respect du principe de l'égalité des genres.

## Des méthodes de gestion modernisées

L'Organisation s'est dotée d'un plan de modernisation administrative en vue d'améliorer son fonctionnement et concentrer ses efforts sur l'atteinte des objectifs du Cadre stratégique décennal. Cette modernisation s'accompagne d'une évolution des organes subsidiaires pour une meilleure concentration des moyens. Ainsi, l'Organisation se propose de donner désormais à l'Institut des nouvelles technologies de l'information et de la formation (Intif) l'appellation de : **Institut de la Francophonie numérique (IFN)**.

## Passage graduel à la gestion axée sur les résultats

En réponse aux préconisations du Cadre stratégique décennal adopté lors du X<sup>e</sup> Sommet à Ouagadougou (novembre 2004), l'Organisation s'est engagée dès 2005 à accorder la priorité aux résultats dans tous les aspects de sa gestion ainsi que dans l'ensemble de ses interventions. Pour y parvenir, elle s'est dotée, au cours de l'année 2006, d'une méthodologie de passage à la gestion axée sur les résultats (diagnostic du dispositif) et d'un plan d'action adapté en fonction de ses spécificités et fondé sur la nécessité d'une implantation graduelle de la gestion axée sur les résultats, processus qui encadre le **plan de modernisation administrative**.

Comme en témoigne la section II de ce document, l'Organisation a déjà bénéficié à court terme des avantages de l'implantation de ce mode de gestion. En travaillant à l'aide de la méthode des cadres logiques, elle a axé son intervention, dans l'ensemble de sa programmation, sur l'atteinte de résultats auprès de bénéficiaires, notamment : responsables nationaux, fonctionnaires internationaux, acteurs du développement durable, ensembles ou segments de populations cibles dont, bien sûr, prioritairement **les jeunes et les femmes**<sup>1</sup>. Elle s'est aussi engagée, de manière précise et responsable, en matière de résultats à l'horizon 2009.

La mise en œuvre effective de la gestion axée sur les résultats ouvre la voie aux prochaines étapes qui consisteront notamment à former et outiller l'Organisation pour qu'elle soit en mesure de gérer, mais également de rendre compte des résultats, qui font l'objet d'une présentation et d'un engagement dans ce document. Ces premières étapes visent à ce que l'Organisation, à moyen terme, c'est-à-dire au moment de la présentation d'une nouvelle programmation pour la période 2010-2014 puisse avoir ajusté ses interventions afin qu'elles soient encore plus pertinentes et efficaces.

Ainsi, dans le cadre de sa démarche de passage à la gestion axée sur les résultats, au cours des trois prochaines années, l'Organisation vise, entre autres, à ce que :

- les directeurs, les responsables et tous les collaborateurs de l'OIF aient acquis de nouvelles connaissances et compétences sur la gestion axée sur les résultats et ses principaux concepts (cadre logique, mesure continue et suivi du rendement, évaluation de programmes) ;
- les directeurs, les responsables de projets et tous les collaborateurs disposent, en temps opportun, d'informations sur les résultats pour une prise de décisions éclairée.

À cet effet, l'Organisation consacrera 300 000 euros en 2007 à la formation et au développement d'outils sur mesure destinés à accompagner le passage à la gestion axée sur les résultats et instaurer de meilleures pratiques de gestion.

---

1. Les différentes activités réalisées par l'Organisation pour atteindre des résultats ont été regroupées pour constituer des modes d'intervention. Ceux-ci représentent les principaux « métiers » de l'Organisation. Les modes d'intervention de l'Organisation sont présentés en annexe du document.

## Études et évaluations

Dans l'esprit de la gestion axée sur les résultats, pour à la fois appuyer l'exécution de sa programmation 2006-2009 révisée et entamer le processus de planification des interventions pour le prochain cycle de programmation (2010-2014), l'Organisation fera appel à différentes expertises en finançant la réalisation d'études et d'évaluations au cours des prochaines années.

Les études et évaluations sont au cœur de la stratégie de mesure et de suivi des résultats. Elles sont parfois les principales sources d'information sur les résultats ; renseignements essentiels pour l'ajustement ou la réorientation d'initiatives ou de programmes.

Les études et évaluations s'inscrivent dans le cycle de vie des programmes. Elles éclairent la prise de décisions des gestionnaires de projets, des directeurs et de l'Administrateur. Elles peuvent prendre entre autres la forme **d'études prospectives, comparatives ou de faisabilité** généralement réalisées en amont de l'intervention. À terme, cette démarche d'évaluation doit s'intégrer progressivement comme une étape naturelle dans l'élaboration et le suivi des programmes de l'OIF. Elle doit progressivement permettre la mise en place d'une culture centrée sur les résultats de l'action menée et non plus uniquement sur l'action elle-même.

Les coûts des évaluations sont en principe prévus dans le budget de chaque programme ou projet concerné. Cependant, lorsque nécessaire, de façon *ad hoc*, la direction de la planification stratégique est appelée à financer certains exercices. Le budget consacré à ces exercices et géré par la direction de la planification stratégique pour les trois prochaines années s'élève à un million d'euros. Il s'agira notamment de financer la réalisation de toutes études ou actions de veille visant à améliorer, de manière continue, les mécanismes et approches de planification, de programmation, de suivi et d'évaluation des interventions de l'Organisation.

L'OIF s'est dotée d'une politique de diffusion des résultats des travaux d'évaluation externe de ses actions dans une démarche de transparence vis-à-vis de ses mandants et partenaires. À cette fin, elle a créé, dans le courant de l'année 2003, une collection intitulée « Suivi et Évaluation », qui compile les différents rapports de synthèse de ces évaluations externes. Ces rapports, qui ont été largement diffusés auprès des États et gouvernements membres, peuvent par ailleurs être consultés sur le site : [www.francophonie.org/ressources/evaluations.cfm](http://www.francophonie.org/ressources/evaluations.cfm).

## Budget de la programmation 2007

Le budget de programmation voté par la Conférence ministérielle d'Antananarivo (novembre 2005) était de 52,5 millions d'euros pour l'année 2006. Pour faire face à une situation budgétaire préoccupante, l'Organisation a dû présenter aux instances, lors du CPF du 6 juillet 2006, un budget rectificatif de 43,6 millions d'euros, en réduisant son budget de programmation de

8,9 millions d'euros. Cette réduction a été possible notamment en observant une pause sur la mise en œuvre de certaines actions et en abandonnant certaines autres.

À la lumière des exercices de resserrement et des dispositions administratives prises en 2006, le budget consolidé prévu pour la réalisation de la programmation se chiffre à **46,5 millions d'euros** pour 2007. Ce montant comprend les financements de sources interne – Fonds multilatéral unique (FMU) – et externes – budgets additionnels au FMU et que l'Organisation a mobilisés à travers ses partenariats. Les financements externes, qui sont essentiels à la réalisation de plusieurs projets et à l'atteinte de résultats dans le cadre de ceux-ci, se chiffrent à 3,5 millions d'euros pour l'année 2007.

## **Une nouvelle stratégie de communication adaptée aux nouveaux enjeux**

Conformément à la volonté des États et gouvernements membres, l'Organisation se dotera d'une stratégie de communication destinée à donner davantage de visibilité et de lisibilité à son action.

Cette stratégie de communication est destinée à mettre en valeur les programmes de coopération et les projets phares vis-à-vis des populations de l'espace francophone et des institutions partenaires, entraînant ainsi l'adhésion à son action.

Cette stratégie tient compte de la nécessaire convergence avec les actions de communication des différents intervenants de la Francophonie institutionnelle autour des mêmes objectifs, où TV5 occupe une place de premier rang, de même que les grands événements de la Francophonie qui revêtent une dimension internationale et médiatique.

La mise en œuvre de la nouvelle stratégie de communication vise à harmoniser les voix qui s'expriment au nom de l'Organisation, à clarifier son fondement auprès des publics cibles et à renforcer son impact en concentrant l'attention sur un nombre déterminé de messages. C'est ainsi que le site de la Francophonie a été modernisé et que la création d'un portail est envisagée.

**Pour obtenir plus de renseignements sur l'Organisation, il est possible de consulter son site Internet à l'adresse : [www.francophonie.org](http://www.francophonie.org)**