

# BILAN INTERNE DES INITIATIVES FRANCOPHONES NATIONALES ET D'ETABLISSEMENT (2015-2018)

---

**Organisation internationale de la  
Francophonie – OIF**

Juin 2018

# UNE ÉVALUATION QUI INTERVIENT AU BON MOMENT

---

- Dernière année des IFE-IFN 2015-2018
- Lancement des AMI pour sélectionner les nouvelles initiatives à soutenir

**→ Un objectif : aider à la mise en œuvre du futur dispositif**

## **1. Caractérisation du dispositif**

2. Résultats évaluatifs (étude de cas et enquête)

3. Enseignements et recommandations

**Développer l'usage du français  
dans le cadre des relations  
internationales**

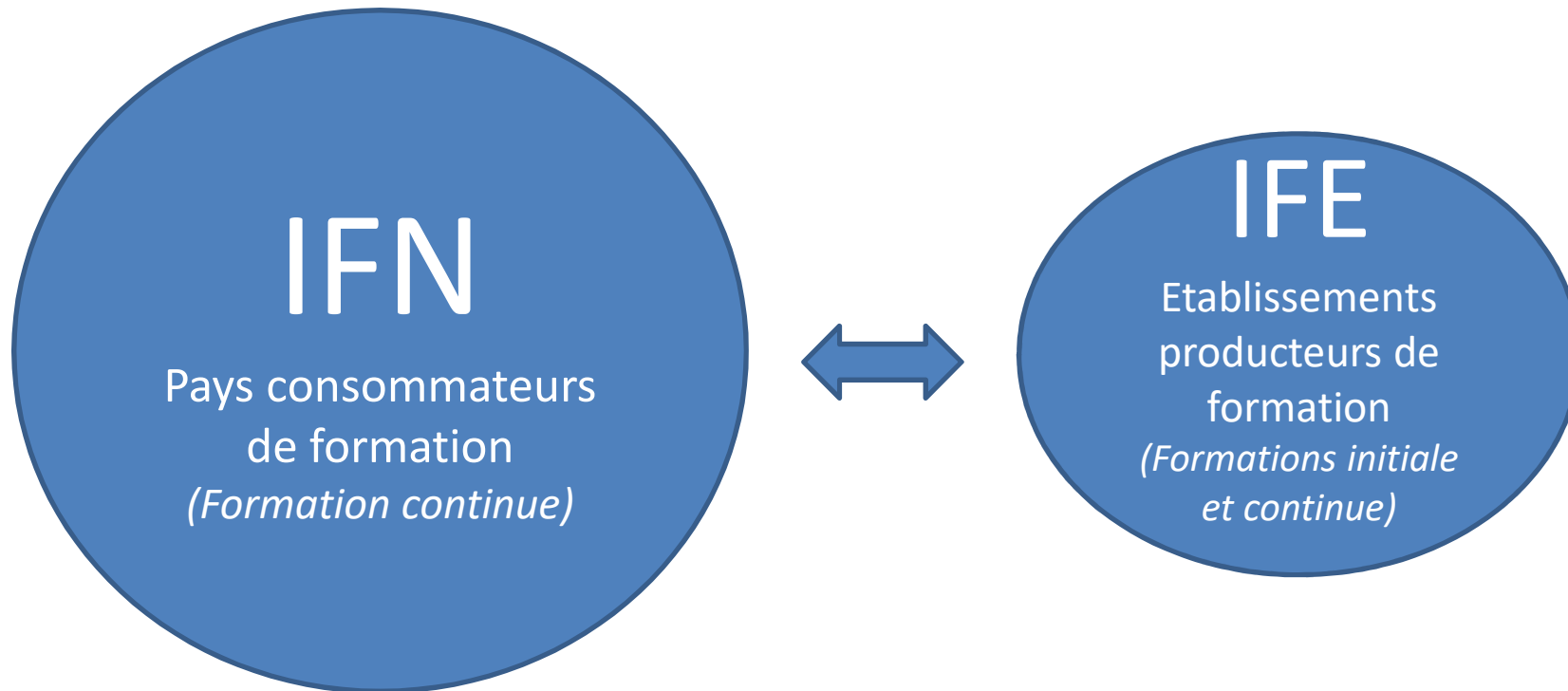
**Formations au / en français  
(techniques)**

**Cible des fonctionnaires et  
diplomates**

- **Création en 2000 du 1er programme** : Les pays européens (ou devant le devenir)
  - Une quinzaine de pays
  
- **Ouverture avant 2010 à l'ensemble des pays n'ayant pas le français comme langue officielle**
  - Une cinquantaine de pays
  
- **Ouverture en 2015 à l'ensemble des pays de l'OIF**
  - 84 Pays

## DEUX TYPES D'INITIATIVES

---

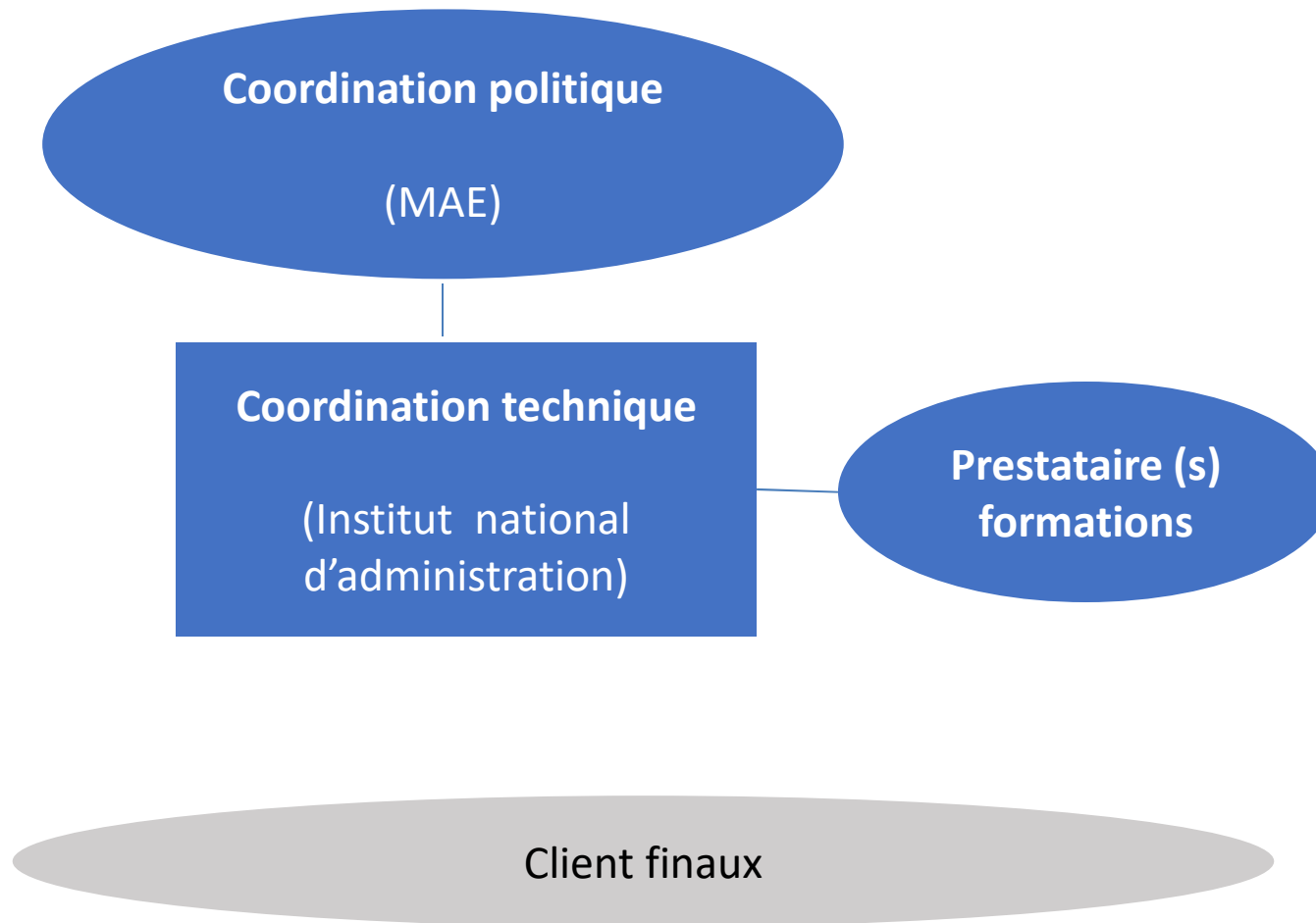


- Des établissements censés être fournisseurs de formation pour les Pays IFN
- Un recouvrement IFE / PFE

- **Un programme engageant** : programmation pluriannuelle sur 3 ou 4 années
- **Un programme structurant** : Présence d'une coordination technique nationale en plus du volet politique (Institut Français devient prestataire)
- **Un co-financement Pays** : Fonction du statut du Pays au sein de l'OIF (25% pour les membres ou 50% pour les observateurs)
- **Un niveau minimum requis** : Pas de débutants
- **Des formations techniques** : Obligation pour chaque initiative d'organiser au moins une formation par an
- **Une valorisation des stagiaires** : mise en place de certification spécifique (DFP-RI)

# L'ORGANISATION TYPE IFN

---





# DES FORMATIONS AU FRANÇAIS ET EN FRANÇAIS

---

**Formations collectives au français**

**Séminaires nationaux**

**Séminaires internationaux / régionaux**

**Formations individuelles au français**

**Séjours linguistiques en immersion**

***Certifications (dont DFP-RI)***

Plutôt les fonctionnaires

Plutôt les décideurs

# UN TOTAL DE 23 INITIATIVES SIGNÉES

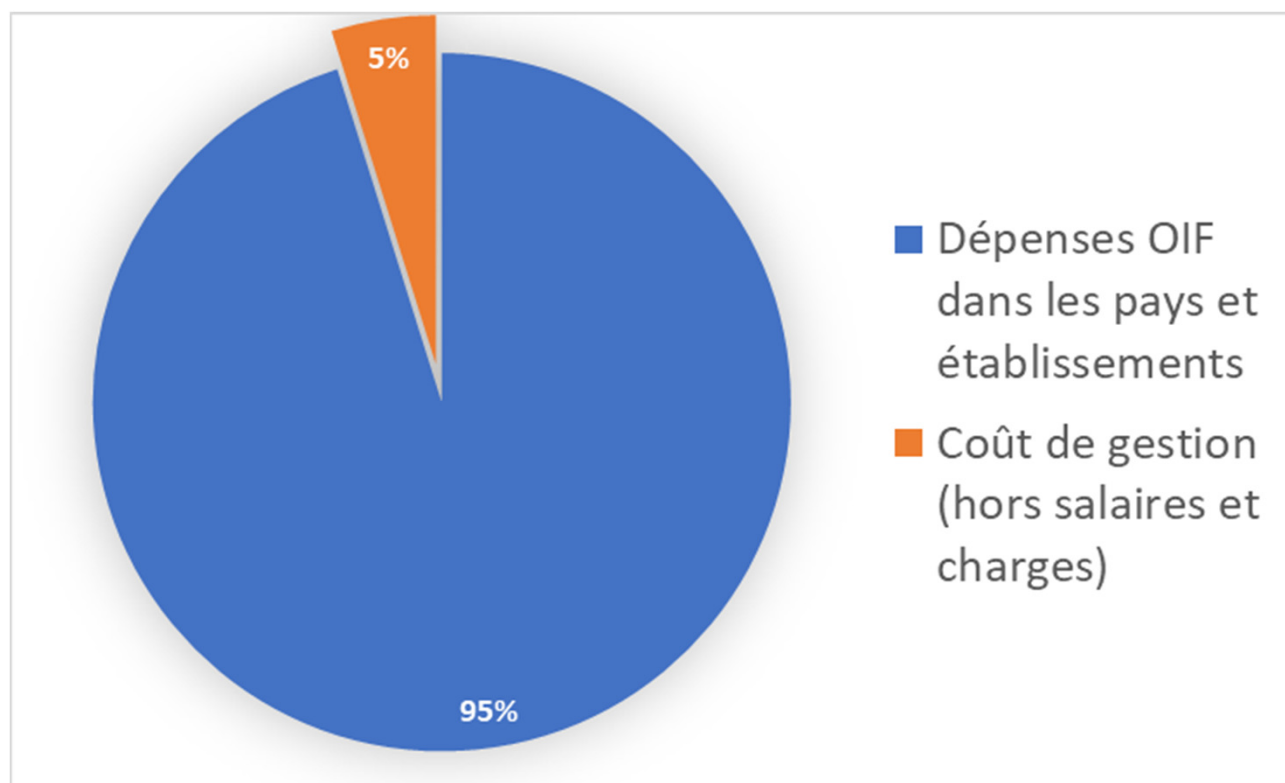
## ■ 17 IFN (sur 23 pays candidats)

| Pays Membres                                                         | Pays Observateurs                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Albanie, Arménie, Bulgarie, Egypte, Grèce, Roumanie, Andorre, Chypre | Croatie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Slovénie, Bosnie-Herzégovine, Monténégro, Serbie, Slovaquie |
| <b>8 pays</b>                                                        | <b>9 pays</b>                                                                                     |

## ■ 6 IFE (sur 7 candidatures)

- > Collège d'Europe de Bruges (Belgique)
- > Ecole nationale d'administration française (France)
- > Académie diplomatique (Vietnam)
- > Académie diplomatique de Vienne (Autriche)
- > Institut européen d'administration publique (Pays-Bas)
- > Institut d'études diplomates égyptien (Egypte)

# BUDGET DE FONCTIONNEMENT DE L'OIF DU PROGRAMME IFE/IFN – 3 ANS



**Total 2015-2017 = 1,6 M€**

Nb. : Dépenses d'investissement non prises en compte ci-dessus. De l'ordre de 700 000 € sur 3 ans (outil de gestion et outils pédagogiques)

# RÉSULTATS CLÉS – 2015-2017 (HORS BRUXELLES)

---

## **IFN**

- Près de 5000 inscriptions sur la période toutes activités confondues (pas de visibilité sur le nombre d'apprenants)
- Une quarantaine de séminaires techniques organisés depuis 2015 (nationaux ou régionaux)
- Plus de 700 personnes certifiées (DELF/DALF, DFP, Certificat de l'Alliance française Zagreb)

## **IFE**

- Plus de 850 inscriptions sur la période toutes activités confondues (pas de visibilité sur le nombre d'apprenants)
- 7 séminaires techniques organisés depuis 2015
- Plus de 230 personnes certifiées (DELF/DALF, DFP)

## Une bonne fidélisation des apprenants

1 stagiaire sur 4 s'inscrit à plusieurs formations collectives au français

1. Caractérisation du dispositif

**2. Résultats évaluatifs (étude de cas et enquête)**

3. Enseignements et recommandations

- Enquête bénéficiaires
- 7 études de cas terrain représentatives des initiatives
  - > 5 IFN : Albanie, Egypte, Lettonie, Roumanie, Slovénie
  - > 2 IFE : AD Vienne, Collège d'Europe
- 2 à 3 jours sur place. Entretiens avec : CP, CT, DRH, prestataires de formation, bénéficiaires...

**➔ Tous les pays ont joué le jeu de l'évaluation**

- On est passé d'un programme de « formation » à un programme « structurant » (intégration des actions dans les dispositifs nationaux de formation)
- Le changement de paradigme jugé pertinent (IF juge et partie + structuration et donc durabilité)
- Intention OIF pas toujours comprise sur le terrain (insuffisamment expliquée)
- Un peu de résistance au changement (a peut être manqué d'un accompagnement spécifique)



# LE CAS DE L'ALBANIE (IFN)

---

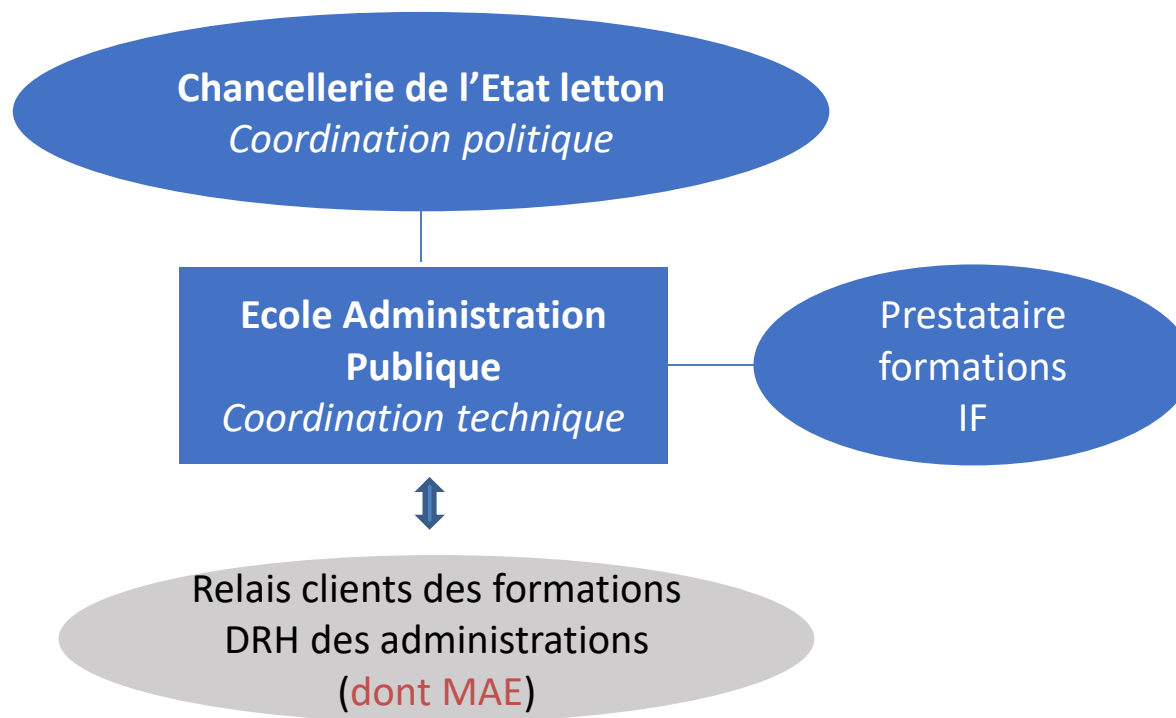
- **Un groupe projet cohérent sur le papier** (mais sans COPIL et sans points focaux)
  - > CP = MEAE
  - > CT = ASPA (Ecole d'administration publique). A en charge la formation des fonctionnaires d'Etat et ceux des collectivités locales
- **En réalité, l'IFN n'est pas portée politiquement** (pas de décideurs identifiés au MEAE - le CP est un chef de projet technique). L'ASPA se positionne comme un prestataire de service (le cabinet du 1<sup>er</sup> ministre n'a pas acté l'engagement de l'ASPA dans l'IFN)
- Au-delà des difficultés organisationnelles, **les interlocuteurs rencontrés ne comprennent pas les intentions de l'OIF (mais bonne volonté des acteurs locaux)**

→ Un contexte difficile

→ Apporter une ingénierie de programme et accompagner la transition

# LE CAS LETTON : UNE ORGANISATION EFFICACE

---



- Le programme bénéficie d'un portage politique fort
- Les rôles de chacun sont bien définis et connus de tous
- Le coordinateur politique est l'interlocuteur central de l'OIF

mise en place d'un prix qui récompense les meilleurs candidats IFN.

« **engageante** » au sein des administrations pour stimuler la demande et recruter des nouveaux débutants (exercice ludique en français suivi d'un cocktail)

# LA CAS LETTON : UN IMPACT FORT DU PROGRAMME

---

- L'IFN a joué un rôle d'entraînement dans la structuration du dispositif national de formation. **L'effet levier du financement OIF est fort**
- **Le programme contribue de façon significative à l'atteinte de l'objectif de la francophonie**
  - > Les compétences acquises en cours collectifs sont effectivement mises en œuvre dans le cadre professionnel
  - > Certains hauts fonctionnaires et ministres sont désormais en capacité de s'exprimer en français dans le cadre de réunions ou d'événements publics. La formation de ces acteurs joue un rôle positif sur les collaborateurs (possible effet d'entraînement)

**→ la Lettonie pourrait jouer un rôle régional plus important (mise en place d'un groupe francophone des pays baltes ?)**

**→ Quid de la diffusion des bonnes pratiques identifiées dans le cadre de notre mission au sein du réseau des IFN (logique réseau)**

# LES PRÉREQUIS NÉCESSAIRES À LA MISE EN ŒUVRE D'UNE IFN

---

1. Existence d'un établissement en capacité de piloter les formations pour le compte des différentes administrations (et sur lequel s'appuyer)
2. Mandat de cet établissement pour piloter la formation linguistique des fonctionnaires (dont le français)
3. Disponibilité au sein de l'établissement des compétences pour mettre en œuvre l'IFN ou capacité de ce dernier à les acquérir rapidement

# LE CAS D'UNE IFE : L'ACADÉMIE DIPLOMATIQUE DE VIENNE

---

- **L'AD de Vienne dispense des formations post universitaires.** Revendique le plurilinguisme
- Le projet IFE comporte plusieurs volets :
  - > La formation académique (module obligatoire de français du master)
  - > La chaire francophone (cycle de 4 séminaires académiques)
  - > Les conférences en français (série de 3 conférences en français)
  - > Les séminaires régionaux (1 séminaire annuel) auxquels participent les pays IFN (et au-delà)
- Très bon projet, très bien géré et qui produit des résultats conséquents

## QUEL EFFET LEVIER DU FINANCEMENT OIF : LE CAS DE VIENNE ?

---

- On finance des activités qui sont dans l'ADN de l'établissement. Un effet levier du financement OIF a priori faible
- On soutient des formations initiales qui ne sont pas articulées avec les IFN
- On ne finance qu'un seul séminaire régional par an. Alors que c'est là où l'effet levier est le plus fort (sans soutien, pas de séminaire) et où il existe un pont avec l'IFN

# A RETENIR SUR LA MISE EN ŒUVRE

---

- AAP jugé pertinent comme mode de candidature. La demande de l'OIF dans le cadre de l'AAP est jugée claire par CP/CT
- Conditions et critères d'entrée/sortie du programme pas clairs pour les acteurs
- Dimensionnement financier des projets jugé cohérent (par rapport aux cibles visées)
- Programmation pluriannuelle très bien perçue (permet de travailler dans la durée; compatible avec l'enjeu de structuration). **MAIS** une programmation annuelle trop chronophage qui « donne parfois l'impression d'être dans un processus de programmation permanent »
- L'OIF intervient trop sur le micro-management (au détriment d'un accompagnement à plus forte valeur ajoutée). Nécessité pour les pays d'assurer leur rôle de programmation opérationnelle (en respectant les critères OIF)
- **Un point noir, la gestion du programme :** 100% des équipes considèrent que la gestion administrative est trop lourde – Dans certains cas, **plus de 20% du temps** des équipes opérationnelles locales consacré à la gestion administrative



# A RETENIR SUR LA CERTIFICATION

---

- L'OIF a poussé pour développer la certification des apprenants (évaluation des compétences acquises + valorisation)
- Un diplôme spécifique a été créé (avec CCIP) : le DFP RI (plusieurs niveaux disponibles aujourd'hui)
- Le diplôme se met en place progressivement. Il est plutôt très bien perçu sur le terrain
- Quelques questions néanmoins :
  - > L'adéquation du DFP RI avec les cibles clients autres que MAE ?  
**Nous semble un faux problème**
  - > La reconnaissance Europe (EPSO) : **paraît nécessaire (et prévu)**
  - > Quid d'une obligation de certification ? **Permet de donner un objectif à atteindre, de valoriser l'apprenant et d'identifier la fin de « l'action IFN »**
  - > Quid d'élargir les référentiels de compétences nationaux aux compétences en français ? **A encourager**
  - > Quid d'intégrer cette certification aux prérequis pour postuler dans les administrations ? **A encourager**

## A RETENIR SUR L'ANIMATION DE RÉSEAU

---

- Une demande très forte d'échanges entre pays (pour comparer les modes de faire). Logiques régionales plébiscitées (Europe / Balkans /pays baltes / Maghreb...)
- Une inquiétude liée à l'élargissement : insuffisance de pays sur une zone géographique pour créer une dynamique régionale
- Un pilotage parfois perçu éloigné des réalités du terrain. Des attentes pour une régionalisation de la gestion opérationnelle du programme

# QUELQUES FACTEURS DE SUCCÈS DE L'INITIATIVE

- 1. Volonté politique locale forte**
2. Bonne compréhension des attendus de l'OIF par toutes les parties
- 3. Mobilisation de CP/CT dans la construction du projet**
4. Maîtrise d'ouvrage du programme chez l'opérateur national
- 5. Bonne coordination entre les différents intervenants (cf. CP/CN)**
- 6. Stabilité du prestataire sur toute la durée du programme**
7. Qualité des prestataires techniques – implication dans la programmation
8. Fluidité et efficacité des échanges OIF/local
9. Maîtrise de la gestion de projet par les opérationnels
- 10. Appropriation du programme par les hiérarchies** : information / sensibilisation (au sein des administrations clientes)
- 11. Reconnaissance et soutien des points focaux par leur hiérarchie** (fiche de poste)
12. Formalisation et structuration des processus de programmation et de sélection des stagiaires (éventuellement informatisés)
13. Existence d'un référentiel de compétences intégrant les compétences professionnelles en français et reconnaissance DFP-RI
- 14. Existence d'actions de valorisation des stagiaires et du dispositif**
15. Existence d'un système d'évaluation en continu du programme

1. Caractérisation du dispositif
2. Résultats évaluatifs (étude de cas et enquête)
- 3. Enseignements et recommandations**

- **Un dispositif pertinent** : la réorientation organisationnelle va dans le bon sens. Un manque d'accompagnement au changement dans certains cas
- **Une cible trop large** (cf. pays où le français est une langue officielle). Des financements en décalage par rapport aux ambitions
- **Un dispositif un peu complexe** : PFE, articulation IFN/IFE... Pas toujours compris
- **Plus faible valeur ajoutée du financement OIF sur IFE que sur IFN** (cf. formation initiale). Faible synergies entre IFE/IFN
- **Des résultats IFN contrastés** : des prérequis au financement OIF (utiles à la candidature) et des facteurs de succès identifiés (utiles à la mise en œuvre)
- **Des bonnes pratiques** qui émergent et qui méritent d'être partagées / diffusées. Forte attentes d'échanges dans ce domaine
- **Un point noir majeur** : la gestion (hors sol, micro management, lourdeur)
- **Forte dépendance au financement OIF**. Le pari de la pérennité non totalement gagné

- Axe 1 - Clarification stratégique
- Axe 2 - Optimisation du pilotage et de la gestion
- Axe 3 – Amélioration de l'efficacité du programme

# RECOMMANDATIONS – AXE 1

## CLARIFICATION STRATÉGIQUE

---

| Num | Description                                                                                                                                     |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.1 | <b>Recentrer IFN sur pays ne parlant pas le français</b>                                                                                        |
| 1.2 | <b>Promouvoir le développement de dynamiques régionales et recentrage des IFE sur les séminaires régionaux (positionnement en pré-IFN)</b>      |
| 1.3 | Accroître les dotations au programme ou réduire le périmètre géographique (taille critique nécessaire pour maintenir les dynamiques régionales) |
| 1.4 | Unification des sigles (marque chapeau) et communication large sur le dispositif                                                                |
| 1.5 | <b>Mieux formaliser les critères d'entrée et les conditions de sorties (et communiquer dessus)</b>                                              |
| 1.6 | Diversifier les sources de financement du programme (en valorisant l'infrastructure développée et/ou en encourageant les initiatives locales)   |

## RECOMMANDATIONS – AXE 2

### OPTIMISATION PILOTAGE / GESTION

---

| Num | Description                                                                                                                                              |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.1 | Recentrer le pilotage du siège sur les actions à valeur ajoutée (stratégie, développement, coordination, valorisation)                                   |
| 2.2 | <b>Décentralisation de la gestion opérationnelle du programme (appui sur les bureaux régionaux) et/ou se doter d'une AMO pour le suivi du programme</b>  |
| 2.3 | <b>Renforcer la logique de réseaux et d'échanges entre porteurs d'initiatives + se doter d'une AMO pour l'animation</b>                                  |
| 2.4 | Créer une ingénierie d'accompagnement renforcée pour aider à la mise en œuvre des projets                                                                |
| 2.5 | <b>Optimiser la gestion administrative du programme (co-construction des livrables avec les bénéficiaires à l'occasion d'un atelier collectif CP+CT)</b> |
| 2.6 | Se doter d'un outil de suivi en ligne collaboratif                                                                                                       |



## RECOMMANDATIONS – AXE 3

### AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ DU PROGRAMME

---

| Num | Description                                                                                                                                                                                                         |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.1 | Revoir le calendrier de programmation annuelle (dans le cadre des contraintes des différentes parties)                                                                                                              |
| 3.2 | <b>Encourager la sensibilisation / mobilisation des hiérarchies « clientes » + valorisation des points focaux (cf. fiches de poste, BAO COM)</b>                                                                    |
| 3.3 | <b>Travailler à la reconnaissance de la certification DFP RI par EPSO</b>                                                                                                                                           |
| 3.4 | <b>Encourager les actions de valorisation des initiatives : réseau des apprenants (liens avec culture française), communication engageante, récompenser les meilleurs par le biais des séjours linguistiques...</b> |
| 3.5 | Multiplier les séminaires régionaux et améliorer leur rayonnement                                                                                                                                                   |
| 3.6 | <b>Développer un guide des bonnes pratiques IFE/IFN et les diffuser</b>                                                                                                                                             |

# NOUVEAU DISPOSITIF OIF

