

Revue externe des programmes 2015-2018



Note de synthèse

12 juin 2018

Avertissement

Le présent document constitue la note de synthèse du rapport final de la revue externe des programmes de l'Organisation Internationale de la Francophonie pour la période 2015-2018.

Le contenu du rapport relève de la seule responsabilité des consultants de *Planète Publique* et ne saurait engager l'Organisation Internationale de la Francophonie.

Auteurs du rapport

- François Mouterde, directeur associé
- Benoît Simon, directeur associé
- Justine Eude, consultante confirmée
- Quiterie Landèche, consultante
- Laure Paillassou, chargée d'études

Experts associés à la démarche

- Gérald Grunberg, Conservateur général des bibliothèques, professeur associé et membre du Conseil académique de l'Université Senghor
- Catherine Fiankan-Bokonga, correspondante de France 24 au Palais des Nations (Genève), Vice-Présidente de l'Association des Correspondants Accrédités auprès des Nations Unies
- Lorène Prigent, responsable éducation au sein du pôle Recherche et Compétences du groupe Cayambe, conseillère scientifique de Futuribles
- Benoit Martimort-Asso, chef du service des affaires internationales de l'Institut de Recherche pour le développement (IRD)
- André Franck Ahoyo, directeur adjoint des Entretiens Eurafricains à ASCPE, société d'étude et de formation

Sommaire

1. CONTEXTE DE LA REVUE DE PROGRAMMES	5
2. CADRE DE LA DEMARCHE DE REVUE DE PROGRAMMES.....	5
3. SYNTHÈSE POUR LA MISSION A (LANGUE ET CULTURE)	6
4. SYNTHÈSE POUR LA MISSION B (DEMOCRATIE, PAIX ET DROITS DE L'HOMME)	9
5. SYNTHÈSE POUR LA MISSION C (EDUCATION ET JEUNESSE).....	11
6. SYNTHÈSE POUR LA MISSION D (DEVELOPPEMENT DURABLE ET ECONOMIE).....	13
7. CONCLUSIONS RELATIVES AUX « FORCES ET FAIBLESSES ».....	15
8. CONCLUSIONS RELATIVES AUX « MENACES ET OPPORTUNITES »	17
9. ORIENTATIONS POUR LA FUTURE PROGRAMMATION.....	19

1. Contexte de la revue de programmes

Depuis 2004 et l'adoption du Cadre Stratégique Décennal (CSD) lors du Xe Sommet de la Francophonie à Ouagadougou, l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) a connu une évolution importante de son organisation interne avec la volonté constante d'établir une meilleure vision commune, au sein d'une organisation renforcée et plus cohérente. L'adhésion de l'Organisation à la Déclaration de Paris a renforcé cette dynamique. C'est à cette occasion que l'OIF a acté son engagement dans une démarche de passage à la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), l'un des fondements de sa transformation. La demande des Etats et gouvernements membres au Sommet de Québec, est également venue appuyer cette modernisation.

Afin de mettre en œuvre ces différents objectifs, une large réflexion a été engagée et a conduit au déploiement d'un Plan de Gestion Stratégique (PGS), mis en œuvre en 2009, en vue de rendre l'OIF plus apte à répondre à de nouveaux enjeux internationaux, dans un contexte d'augmentation continue du nombre de francophones.

Le premier axe du PGS visait à renouveler la construction de la programmation, notamment en réduisant le nombre de programmes et projets qui la composent. Cette volonté s'est concrètement traduite par une réduction effective de 51 à 36 projets/programmes inscrits dans l'arborescence de l'action de l'OIF pour la période 2010-2013, en comparaison avec la période précédente.

La programmation suivante 2014-2018, qui fait l'objet de la revue actuelle, a également connu une forme de resserrement, avec l'abandon des « axes » programmatiques, et la définition de 26 programmes, contre 36 projets précédemment. Il s'agit donc d'une programmation resserrée, avec en 10 ans une diminution de près de la moitié des projets affichés dans la structure de la programmation.

Ceci n'a pas empêché différents enrichissements de la programmation, entre 2015 et 2017, à l'occasion des Commissions Ministérielles de la Francophonie d'Erevan, d'Antananarivo et de Paris : rapprochement entre langues et cultures, initiatives pilote comme le dispositif massif en français, transversalité renforcée de certains programmes comme celui sur l'entrepreneuriat ou de l'initiative « Libres ensemble » et de la mobilité de la jeunesse.

2. Cadre de la démarche de revue de programmes

Une nouvelle programmation pluriannuelle sera adoptée par l'Organisation Internationale de la Francophonie pour la période 2019-2022, au sommet d'Erevan, en octobre 2018. Pour préparer ce cadre stratégique, l'OIF a souhaité disposer d'une revue de la programmation 2015-2018, permettant de tirer des leçons utiles, à partir de l'analyse critique des 26 programmes composant cette dernière.

La méthode utilisée a consisté à positionner les différentes composantes de la programmation de l'OIF dans un cadre « Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces » (AFOM). Pour cela, chacun des 26 programmes 2015-2018 a fait l'objet d'une caractérisation à partir d'une grille de critères, réalisée par une analyse documentaire et une série d'entretiens. Ces derniers ont permis de croiser les regards de trois types d'acteurs : les *consultants* (Planète Publique), qui apportaient le cadrage méthodologique et le regard

extérieur ; 5 *experts* spécialisés sur les champs d'intervention de l'OIF ; les *gestionnaires* de l'OIF, qui apportaient un regard interne.

La réduction du délai de réalisation prévu initialement pour la mission n'a pas permis de mener les 10 ateliers stratégiques collectifs, d'une journée chacun, envisagés. Ces ateliers ont été transformés en entretiens individuels par programmes, puis en entretiens avec les Directeurs-trices. 36 personnes ont été rencontrées, du 29 mars au 27 avril 2018.

3. Synthèse pour la mission A (langue et culture)

- **Un bilan et des perspectives satisfaisantes**

La période 2015-2018 présente un **bilan satisfaisant** pour les programmes de la mission A en termes de valeur ajoutée et de visibilité : l'Observatoire a renforcé sa crédibilité scientifique et offre une grande visibilité à l'OIF ; l'action sur le français dans les relations internationales reste emblématique et cherche d'avantage l'appropriation des Etats et gouvernements ; de premières initiatives ont été prises pour développer l'usage professionnel du français ; l'OIF est reconnue comme appui potentiel pour accompagner les politiques culturelles des Etats membres, mais aussi comme acteur pouvant faire levier sur les actions de créateurs/artistes et d'opérateurs culturels, jusqu'à obtenir des effets « macro », notamment en matière d'audiovisuel ; les plus de 300 Centres de lecture et d'animation culturelle contribuent à l'accès à la culture des populations et offrent un potentiel d'ouverture à d'autres actions ; enfin, de premières initiatives sur le dialogue des cultures matérialisent l'invention d'une méthode d'animation susceptible de connaître des développements intéressants.

Au-delà de ces réalisations par programme, un élément fort de **clarification de la mission A sur la langue française** est apparu en cours de période : l'apprentissage et la valorisation du français hors des systèmes scolaires relèvent de la mission A, tandis que l'enseignement de la langue au sein des systèmes scolaires est dévolu à l'IFEF. Cette clarification impacte particulièrement le programme 1.1.2, avec le transfert des approches de FLE et des missions des CREF à l'IFEF, et une réorientation de la DLCD sur le français comme compétence professionnelle, en articulation forte avec la société civile et dans un cadre géographique « plus africain » qu'auparavant.

Sur ces bases, les **perspectives des programmes de la mission A paraissent satisfaisantes** du fait de l'avantage comparatif qu'offrent ces programmes à l'OIF : originalité de positionnement, reconnaissance de compétences, crédibilité de l'expertise. Les publics prioritaires que représentent les femmes et les jeunes sont au nombre de ceux qui peuvent être particulièrement intéressés par les programmes « langue et culture ». Enfin, un réel potentiel est également présent pour que ces programmes soient davantage irrigués par le numérique qu'ils ne le sont aujourd'hui.

- **Des défis communs à l'ensemble de l'OIF**

Au-delà de ces éléments, plusieurs défis sont présents pour la mission A, sans présenter cependant de spécificités par rapport à des problématiques souvent présentes également pour les autres missions.

Un premier défi est celui des tensions entre les niveaux « macro » et « micro », ou entre niveau étatique et niveau société civile. Il en est ainsi, par exemple, du rapport entre les programmes de Français dans les Relations internationales qui supposent une implication des États, et les programmes « de niche » visant à développer le français comme outil professionnel ; une bonne coordination entre ces deux volets doit permettre de limiter les contraintes à la mise en œuvre des actions. Les CLAC offrent également une bonne illustration du grand écart auquel doit parfois se livrer l'Organisation : si le CLAC reste un équipement de proximité, condition de son utilité sociale et culturelle, notamment en direction des jeunes, l'OIF ne peut assumer seule le fonctionnement de plusieurs centaines de CLAC, ce qui pousse à encourager les États à mettre en place des politiques nationales de lecture publique, et les collectivités locales à insérer ces équipements dans un réseau local.

Un deuxième défi est celui de la dispersion. On observe pour certaines actions une difficulté à dégager des modèles qui pourraient aisément resservir dans des situations différentes. Or la difficulté à capitaliser les acquis des actions menées est une source potentielle de gaspillage des ressources et de discontinuité. De même, une insuffisante transversalité au sein de l'Organisation peut-elle conduire à des doublons et à des contraintes à la mise en œuvre des actions.

Le troisième défi, lié au précédent, est celui de la difficulté du changement d'échelle. L'OIF dispose d'une excellente capacité à développer des actions innovantes, à petite échelle, qui font preuve de leur efficacité et de leur impact sur des groupes restreints d'individus. Les approches récentes, relatives par exemple au développement de l'utilisation du français avec des créateurs de mode (Sénégal) ou à la déconstruction des stéréotypes pour favoriser le dialogue culturel (atelier de Madagascar), en témoignent. La question du changement d'échelle, pour obtenir un impact significatif, reste toujours un défi, même si elle a déjà pu être résolue comme en témoignent par exemple l'évolution très positive sur la production de programmes audiovisuels en zone subsaharienne en lien avec le programme 2.1.2, ou la montée en charge depuis de nombreuses années de la formation au français dans les relations internationales.

- **Des contraintes spécifiques à prendre en compte**

Au-delà de ces défis communs à l'ensemble de l'Organisation, trois éléments particuliers à la mission A peuvent également être mentionnés.

En premier lieu, **le partage des enjeux de développement de l'usage de la langue française** entre les programmes de l'OS 1 et les programmes portés par les autres Directions au service des missions B, C (hors OS 5) et D, **n'est pas toujours apparu très présent**, dans le cadre rapide de la présente revue de programmes. Il ne s'agit bien entendu pas de faire prévaloir cet objectif stratégique sur les autres, mais de marquer cette priorité de la langue et de faire apparaître plus clairement l'articulation entre cette préoccupation de valorisation de la langue française et les modes opératoires utilisés par les autres programmes. Sans cette articulation, un risque existe peut-être que la « promotion de la langue française » apparaisse davantage portée par l'IFEI que par la mission A, du fait de la mise en avant récente de cette nouvelle structure et du fait du concept de « français massif » qui donne une image très globale.

La deuxième difficulté spécifique à la mission A concerne l'articulation entre langue et culture. Un resserrement des programmes a déjà eu lieu à l'occasion de la programmation quadriennale 2015-2018, et un nouveau resserrement est annoncé avec deux programmes

au maximum par OS pour la période 2019-2022, ce qui constitue sans doute une perspective pertinente, compte tenu de ce qui précède. Toutefois, il est à craindre que persiste la difficulté à lier au maximum les actions de promotion du français et les actions d'impulsion de politiques culturelles, dans un contexte international où le lien ne va pas toujours de soi.

Enfin, le dernier risque est technologique. La volonté d'innovation qui caractérise plusieurs programmes est en permanence menacée par le risque de retard des technologies mises en œuvre pour accompagner et illustrer le projet annoncé. Il en est ainsi de l'Observatoire : outil majeur pour la connaissance, la valorisation et la prospective, l'Observatoire souffre d'un référencement insuffisant par les grands moteurs de recherche, surtout si l'on considère le très grand nombre de rapports auxquels l'Observatoire donne accès mais dont le contenu, en format pdf, n'est pas indexé et donc inaccessible en recherche plein-texte. Certes, l'Observatoire évolue et son nouveau site représente un progrès appréciable mais les ressources humaines et budgétaires sont confrontées à la nécessité de suivre un rythme intense d'innovations technologiques permettant une exploitation optimale des données, notamment en matière de prospective. Sur d'autres registres impliquant l'accès ou la diffusion au plus grand nombre, la question est également posée, comme, par exemple, la mise à disposition d'une offre diversifiée sur supports mobiles pour les CLAC, ou l'encouragement des institutions culturelles francophones à numériser leurs collections, dans le respect des droits d'auteur, et à leur donner le plus large accès.

▪ **Un cycle vertueux à solidifier**

Au total, la juxtaposition des programmes dans les OS 1 et 2 cache une dynamique d'articulation entre eux qui pourrait être formalisée ainsi :

- L'action « élémentaire » consiste soit à agir (par exemple, former), soit à innover en travaillant de nouvelles « niches » (par exemple, atelier « mode » au Sénégal ou atelier « dialogue culturel » à Madagascar) ;
- Le changement d'échelle s'effectue par deux voies différentes : soit via les Etats, en les accompagnant dans la conception et la mise en œuvre de politiques linguistiques et culturelles ; soit via la société civile en permettant à des opérateurs (exemple CLAC) d'intervenir dans la montée en charge ;
- Ces chaînes d'action sont appuyées d'une part par la connaissance de la réalité linguistique et culturelle apportée par l'Observatoire, et d'autre part par l'ensemble des actions de plaidoyer, de communication et de valorisation, produites par les différents programmes ;
- Ces mécanismes vertueux sont susceptibles de conduire à un plus grand développement de l'action de valorisation de la langue et de renforcement de la diversité linguistique et culturelle, voire à une généralisation de certains programmes.

4. Synthèse pour la mission B (démocratie, paix et droits de l'homme)

- **Une réussite significative des programmes de la mission B**

La période 2015-2018 a permis à l'ensemble des programmes de la mission B de se déployer dans de bonnes conditions et d'obtenir des **résultats importants**.

Les **programmes de l'OS 3**, relatifs au droit, à la justice, aux droits de l'homme et aux médias, forment un premier groupe qui s'appuie sur des mécanismes bien rodés et de solides partenariats. Le soutien fourni aux Etats et à la société civile pour la promotion et la protection des droits de l'homme en vue de renforcer la démocratie est un des programmes forts de l'OIF. L'expertise de l'organisation en la matière est indéniable. Elle dispose d'un vivier d'experts chevronnés capables d'intervenir rapidement et avec efficacité. Les liens qui se sont tissés au fil des années entre les Etats et l'OIF ont permis d'établir une confiance qui lui permet d'intervenir, sur demande, dans un domaine sensible. Les 16 réseaux institutionnels du droit et de la régularisation sont très actifs et ont permis de créer des relations privilégiées entre les membres. Les actions en direction des médias, qui visent le cadre juridique, les autorités de régulation et les représentants des médias sont cohérentes.

S'agissant du deuxième groupe des **programmes de l'OS4**, qui englobe tout à la fois la prévention et la gestion des crises et des conflits, les processus électoraux et le maintien de la paix, l'OIF possède une force particulière sur ces actions grâce à son expertise. Que ce soit en médiation, outil indispensable dans la prévention et la résolution des conflits, ou, dans l'observation et l'assistance électorales, la Francophonie dispose de qualifications fortes en s'appuyant sur ses experts. C'est une particularité qui constitue un atout, spécialement sur le continent africain traversé par plusieurs crises et conflits.

La Mission B se situe ainsi au cœur de l'OIF, non seulement car elle regroupe **des programmes phares** mais aussi parce que l'expérience acquise grâce à ceux-ci au cours des décennies, constituent la meilleure garantie pour l'organisation de devenir un partenaire incontournable de la scène internationale. Ces qualités devraient être notamment utiles pour les quatre années de programmation à venir, durant lesquelles l'OIF devra continuer à prendre en compte un contexte politique international particulièrement complexe et tendu. Elles permettront à l'OIF de continuer à avoir un impact « macro » sur un certain nombre de terrains d'action, son action se situant directement au niveau des Etats et des institutions, ou des groupes ou événements matérialisant une perturbation de l'ordre national ou international.

- **Une forte cohésion des programmes de la mission B**

Les six programmes composant les objectifs stratégiques 3 et 4, offrent un ensemble très **articulé et cohérent**, parmi les 4 missions de la Francophonie. Ceci tient à un bon équilibre entre forte proximité thématique des différents programmes et éléments de différenciation entre eux. Le suivi partagé des différents pays concernés entre spécialistes de programme, favorise également une interaction naturelle entre ces derniers, à l'intérieur de la mission B.

- **Une façon d'agir emblématique de l'OIF**

L'OIF agit dans la plupart des programmes de la mission B avec des caractéristiques bien spécifiques qui constituent des **marqueurs de son action** : mobilisation d'une expertise

francophone issue de réseaux institutionnels de haut niveau ; capacité de mobilisation et de déploiement rapide d'experts internationaux ; partenariats avec des organisations internationales disposant de moyens importants ; proximité culturelle et technique avec les bénéficiaires ; souci d'adaptation fine aux caractéristiques du demandeur ; savoir-faire fondé sur une gestion pragmatique des relations entre acteurs, « à la base » ; neutralité et combinaison d'expertises du Nord et du Sud qui inspire confiance ; recherche d'une pérennisation de l'action impliquant l'inscription de cette dernière dans le temps long. Ces différents points marquent une différence par rapport aux autres organisations internationales ou aux grands bailleurs de fonds.

▪ **Des difficultés à surmonter ou des menaces à prendre en compte**

Au-delà de cette réussite globale, quatre points particuliers sont à mentionner :

- la question des **ressources** (notamment humaines) mobilisables peut constituer à terme une fragilité de l'organisation : les spécialistes de programmes de l'OIF sont peu nombreux et rendent ces derniers très « personnes-dépendants » ; leurs compétences sont très spécialisées et ne sont pas aisément remplaçables ;
- Malgré la priorité mise de manière transversale sur la prise en compte des **femmes et des jeunes** dans les programmes, ces deux groupes n'apparaissent pas clairement dans les actions couvertes par la mission B, même s'ils constituent, en particulier pour les femmes, des enjeux importants des années à venir ;
- La question de la place du **numérique** dans les différents programmes reste également à approfondir et à développer, sous des angles qui peuvent être différents ; les évolutions technologiques devraient en effet impacter significativement l'ensemble des programmes : évolution des techniques relatives aux fichiers de population (état-civil, élections), nouveaux usages pour la presse et les médias et plus largement la société civile, développement économique du secteur numérique, etc.
- Enfin, même si la **visibilité** des actions de l'OIF sur la mission B s'est accrue et est portée par certains programmes phares, celle-ci reste parfois cantonnée aux milieux politiques et professionnels informés ; ce manque de visibilité des actions entreprises et des initiatives émanant des réseaux peut donner l'impression d'un décalage entre l'OIF, à la recherche du renforcement de sa stature internationale, et ses réseaux liés à la presse et aux médias fonctionnant parfois encore comme des clubs trop fermés ; ce manque de visibilité peut exclure l'OIF de possibilités de partenariats innovants, tant financiers qu'intellectuels.

▪ **Des leviers de mutualisation mobilisables**

Pour pérenniser ses succès et faire face aux difficultés et menaces évoquées ci-dessus, des pratiques de mutualisation entre spécialistes de programme sont possibles à l'intérieur de la mission B et de ses deux objectifs stratégiques. En effet, les leviers d'action mobilisables sont très proches entre OS 3 et OS 4 : renforcement des capacités institutionnelles, modernisation / harmonisation des textes et des pratiques, plaidoyer et rédaction de rapports, mobilisation d'expertises, renforcement des capacités professionnelles, appui et mobilisation de la société civile, facilitation et médiation, renforcement d'outils, enracinement et pérennisation des actions.

5. Synthèse pour la mission C (éducation et jeunesse)

- **Une mission C constituée de deux axes distincts**

La mission C se compose de deux axes forts qui apparaissent plutôt disjoints dans leur fonctionnement, avec d'une part des programmes éducatifs qui visent à renforcer des politiques publiques existantes en développant les compétences des acteurs nationaux et en déployant de nouvelles façons de faire, et d'autre part des programmes jeunesse emblématiques et visibles, qui apportent une plus-value en termes de notoriété et de promotion de la langue française en lien avec la société civile. Ces deux axes présentent des interactions limitées et visent des objectifs et modalités d'action différents. La création de l'IFEFF approfondit d'ailleurs cette distinction entre ceux-ci ; l'institution s'inscrit dans une optique de rassemblement des programmes de l'OS5, permettant une synergie et une complémentarité interne tout en affirmant leur indépendance avec les programmes de l'OS6.

- **Des programmes éducatifs très pertinents, en cours de stabilisation**

L'ensemble des programmes portés par l'IFEFF présentent une pertinence certaine au regard des enjeux traités ainsi qu'une réelle cohérence d'ensemble. Leur atout principal réside dans leur capacité à appliquer une approche participative et de co-construction en adoptant une posture d'écoute et en s'inscrivant dans la continuité des politiques sectorielles des pays. Cette démarche permet d'élaborer des projets en cohérence avec le contexte et l'évolution des besoins, au plus près de la demande et des publics cibles. L'accompagnement proposé directement auprès des Ministères constitue en outre une modalité particulièrement intéressante en ce qu'elle permet de générer une bonne appropriation des initiatives, susceptible de produire un effet levier significatif par le déploiement des dispositifs à une échelle nationale.

Parallèlement, le champ des thématiques éducatives est relativement bien couvert par l'ensemble de ces programmes, avec à la fois un saisissement de la problématique de la formation des enseignants, des méthodes d'apprentissages dans un contexte plurilinguistique, de la formation professionnelle, ainsi que de l'intégration des nouveaux enjeux avec le programme PAIRE. Multiforme et adaptable, ce dernier représente en outre une forme de réponse aux besoins directs des Etats et permet ainsi de compléter la couverture thématique proposée au sein de l'IFEFF.

Quoique pertinents, ces programmes apparaissent néanmoins encore relativement jeunes et connaissent un avancement hétérogène. L'IFEFF reste à ce titre confronté à des enjeux de structuration de son action, avec trois problématiques principales à résoudre :

- Un manque de lisibilité du programme PAIRE, dont les contours sont encore à clarifier pour l'avenir : son positionnement reste ambigu du fait d'une agrégation de multiples logiques d'action, de thématiques et d'objectifs qui peinent à rendre compte de sa raison d'être.
- Une approche expérimentale ELAN nécessitant un approfondissement dans les réflexions liées au coût de son déploiement : malgré un intérêt reconnu de cette initiative pour le processus pédagogique qu'elle propose, des inquiétudes relatives aux coûts que peut entraîner ce mode d'organisation pour des pays à forte diversité de langues nationales persistent.

- Un changement d'échelle encore faiblement amorcé : dans l'ensemble, les initiatives conduites touchent jusqu'à présent un nombre très restreint de bénéficiaires, à l'exception du programme IFADEM qui a d'ores et déjà entrepris un changement d'échelle effectif. Ce constat est à mettre en lien avec la limitation des partenariats jusqu'à présent développés, même si la dynamique partenariale est en œuvre avec l'AFD sur le dispositif du français massif. La généralisation des actions entreprises constitue donc un enjeu central pour l'IFEFF, et conditionnera sa capacité à produire un véritable impact sur la thématique éducative.
 - **Des opportunités fortes de déploiement des programmes éducatifs, grâce au développement d'atouts significatifs ainsi que de la méthodologie d'IFADEM**

Les perspectives d'avenir pour les programmes de l'IFEFF sont globalement plutôt encourageantes. Tout d'abord ces programmes bénéficient d'un certain nombre d'atouts indéniables, acquis au cours du dernier quadriennium. Plutôt visibles auprès de la sphère éducative, les innovations adoptées bénéficient d'une confiance importante des acteurs partenaires, du fait d'approches très travaillées tant sur le plan de leur assise scientifique que de leurs modes d'intervention. D'une manière générale, l'IFEFF dispose d'une expertise et d'un réseau (notamment d'experts du Sud) importants, qui représentent une force dans son positionnement auprès des bailleurs et des Etats.

En outre, la méthodologie développée pour IFADEM représente une opportunité structurante pour l'avenir des autres programmes de l'IFEFF : cette méthodologie innovante qui répond au besoin crucial du renforcement des capacités des enseignants est susceptible d'être répliquée afin de servir le déploiement des autres programmes. Des synergies internes sont donc en cours de construction autour de ce programme, qui a effectivement déjà démontré lors de la période précédente sa capacité à :

- élargir le nombre et la nature de ses partenaires techniques et financiers (AFD-C2D, UE, APEFE, Coopération canadienne...) ;
- élargir le champ de son intervention en termes de niveaux d'éducation (passage du premier degré au secondaire premier cycle, et proposant ainsi de nouvelles solutions pour la formation d'enseignants bivalents au secondaire, induite par les nombreuses réformes de l'éducation de base dans les pays d'Afrique francophone) ;
- approfondir son utilisation des TICE pour la formation des enseignants avec de nouvelles expérimentations (tablettes, téléphone) tout en restant ancré dans des pratiques de tutorat propres à chaque système éducatif et évolutives (inspecteurs, conseillers, responsables d'unité pédagogiques, directeurs d'école...) ;
- faire évoluer le modèle d'ingénierie pour augmenter la représentativité de ses effectifs, avec un passage à l'échelle réel aux Comores et des effectifs proportionnellement importants en RCI.

Susceptible d'évoluer en fonction des thématiques et des besoins, ce programme a d'ailleurs déjà opéré des rapprochements avec ELAN dans la dernière année de sa programmation.

- **Des programmes « Jeunesse » à forte visibilité**

Les programmes « Jeunesse » ne sont pas directement porteurs d'actions structurantes de développement et de renforcement des capacités, et peuvent donc paraître moins directement stratégiques. Ils conservent néanmoins un atout indéniable du fait de leur visibilité : ils permettent en effet à la Francophonie de faire valoir ses valeurs auprès de la société civile. Ainsi, si leur impact direct sur les bénéficiaires s'avère limité étant donné le nombre de ces bénéficiaires (une centaine de jeunes volontaires annuellement, un pays hôte tous les 4 ans), leur plus-value pour la Francophonie reste importante. En particulier, l'évènement des Jeux de la Francophonie connaît une forte notoriété, qui croît très rapidement (250 millions d'auditeurs en 2013, 500 millions en 2017). Cet évènement apporte également une plus-value importante pour les pays hôte qui connaissent par ce biais un apport important en termes d'infrastructures, de compétences... et bénéficient d'un évènement fédérateur. Les Jeux ont également un impact structurant sur les jeunes athlètes et créateurs, de même qu'ils favorisent une meilleure cohésion sociale dans « l'après Jeux ».

Ces deux programmes, en prise directe avec le terrain, voient leur ampleur directement corrélée aux ressources attribuées. Faibles aujourd'hui en comparaison avec des programmes similaires portés par d'autres acteurs, elles constituent le principal facteur limitant à leur progression.

6. Synthèse pour la mission D (développement durable et économie)

- **un bilan général satisfaisant de la mission D qui confirme la pertinence du positionnement de la Francophonie sur les enjeux de développement durable et de développement économique**

Les éléments recueillis suggèrent que les bilans des 4 programmes de la mission D sont satisfaisants sur la période concernée par la revue des programmes.

En ce qui concerne les programmes de l'OS 7, l'exercice de la revue confirme en particulier la forte capacité d'adaptation de l'Organisation aux évolutions du cadre international lié au développement durable avec notamment le développement de l'IFDD qui cadre pleinement avec l'adoption des ODD et aux enjeux relatifs aux négociations internationales. Sur ces deux volets, l'expertise et les modalités d'intervention de l'Organisation sont reconnues et appréciées par les bénéficiaires.

En ce qui concerne les programmes de l'OS 8, l'exercice de la revue confirme le bilan global satisfaisant du programme 811 qui a connu un développement sans précédent et qui positionne l'OIF comme précurseur sur l'entrepreneuriat ainsi que sur le programme 812, en particulier pour le programme Hub&Spoke, qui a obtenu des résultats importants.

Considérant d'une part l'ampleur des enjeux de développement économique et de développement durable, celle des besoins des pays francophones en la matière et d'autre part la valeur-ajoutée de l'intervention de l'Organisation, la programmation 2015 - 2018 a bien confirmé la pertinence du positionnement de l'OIF sur les objectifs de développement durable et de développement économique. En comparaison avec les missions A, B et C dont les thématiques sont historiquement associées à l'action de la Francophonie, les objectifs de

la mission D sont plus récents mais démontrent la capacité d'adaptation et d'évolution de l'OIF.

- **Une difficulté de travail en transversalité**

Le développement du travail transversal entre Directions est un défi pour l'ensemble de l'Organisation (logique organisationnelle calquée sur la programmation en « silo ») et concerne également les programmes de la mission D même si des collaborations et des rapprochements ont été effectués sur la programmation 2015 - 2018.

En ce qui concerne les ODD, par nature profondément transversaux, cette question se pose particulièrement. Plusieurs actions proposées en faveur des ODD gagneraient à être davantage partagées avec les autres directions (par exemple les actions de l'ODD 16 avec la DAPG concernant la formation aux parlementaires ou la RSE avec la DFEN concernant l'entrepreneuriat en matière d'économie verte).

Le portage des ODD a été réalisé exclusivement par l'IFDD sur la période concernée par la revue des programmes. Une réflexion mériterait d'être portée pour définir une logique organisationnelle plus cohérente. Faut-il accélérer le positionnement de l'IFDD comme centre de référence des ODD en interne en lui donnant les moyens humains et financiers de collaborer avec l'ensemble des directions ? Il s'agirait alors d'assurer l'adéquation des ressources tant quantitatives que qualitatives pour que l'ensemble des ODD soient couverts.

- **Une capacité d'action et d'influence à maximiser en clarifiant et en assumant le positionnement amont stratégique de l'OIF**

Malgré la qualité des contenus des productions de l'OIF et la valeur-ajoutée de ses interventions spécifiques, la capacité de mise à l'échelle des résultats est encore limitée.

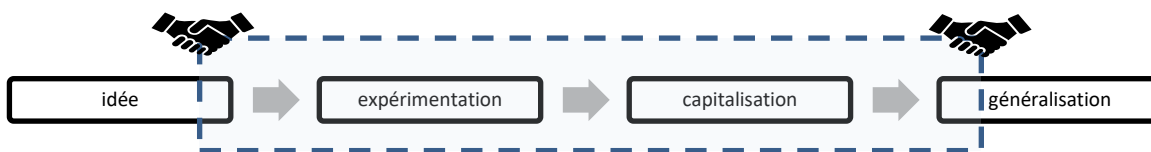
Si la question des ressources humaines et financières est naturellement un des éléments explicatifs, les éléments recueillis suggèrent que des marges d'amélioration sont possibles pour renforcer davantage les niveaux de cohérence interne et externe des programmes de la mission D.

Comme indiqué supra, la spécificité de l'intervention de l'OIF - entendu comme distincte de celle d'une agence de développement - est relativement bien comprise en interne. Le positionnement de l'OIF pourrait ainsi être qualifié d'« amont » dans un processus d'innovation classique : une des forces de l'OIF est bien sa capacité de détecter des signaux faibles, d'expérimenter une stratégie d'intervention sur quelques situations, de capitaliser sur les bonnes pratiques et de les diffuser pour leur permettre de se généraliser en tant que de besoins.

Pour renforcer les niveaux de cohérence interne et externe de ses programmes, l'OIF pourrait saisir l'opportunité de clarifier ce positionnement stratégique pour l'ensemble des programmes conduits et d'en tirer les conclusions en termes d'organisation interne et externe.

- En interne, la clarification du positionnement amont de l'OIF permettrait par exemple d'éviter à des programmes pilotes de connaître l'expérience du programme 811 lequel connaît une croissance rapide (en passant de 6 à 13 pays couverts) avant même que le programme soit pleinement stabilisé. Cette clarification pourrait également permettre à l'Organisation d'investir davantage dans les fonctions de capitalisation et de communication.

- En externe, la clarification du positionnement amont de l'OIF pousserait l'Organisation à inscrire encore davantage son action en cohérence avec l'écosystème d'acteurs en conduisant de manière méthodique et systématique une analyse de la dynamique d'acteurs sur le sujet concerné.



Qu'il s'agisse de l'OS 7 ou 8, les programmes ne semblent pas s'appuyer de manière suffisamment structurée sur des réseaux de partenaires académiques francophones (même s'il existe déjà un partenariat entre OIF et AUF). Sur l'OS 7 par exemple, la Francophonie gagnerait à collaborer avec l'ICSU qui est le représentant de la communauté scientifique auprès des Nations-Unies et qui est très impliqué sur les ODD ; la Francophonie est également absente du projet de Centres d'Excellence Africain financé par la Banque Mondiale. Ce rapprochement pourrait pourtant comporter une double dimension intéressante pour l'OIF :

- d'une part, renforcer la base scientifique de ses actions et disposer d'« idées » à tester et expérimenter ;
- d'autre part, apporter un soutien à ces secteurs académiques et de recherche, lesquels pourraient alors se développer comme des lieux d'expertise pour les pays membres limitant ainsi le recours à des consultants externes (facilitant d'autant les possibilités d'appropriation par les pays membres).

7. Conclusions relatives aux « forces et faiblesses »

▪ Adéquation aux besoins et enjeux

La pertinence de l'ensemble des programmes conduits par l'OIF sur la période 2015-2018, à savoir leur capacité à répondre de manière adéquate aux enjeux des Etats et gouvernements francophones est réelle. Les analyses faites mission par mission le confirment.

C'est le cas pour la mission A dont les programmes sont bien positionnés face aux enjeux forts que représente la place de la langue française dans le monde, mais également au regard des enjeux de diversité et de dialogue des cultures, ou encore de développement des technologies relatives aux industries culturelles et créatives.

Pour la mission B, compte tenu des enjeux en matière de démocratie, de droits de l'homme, de justice, de liberté de la presse, comme de crises, conflits et processus électoraux, dans de nombreux pays francophones, la pertinence des six programmes est également acquise.

S'agissant de l'IFEF les programmes ciblent également des enjeux forts et bien identifiés : formation des maîtres, réformes éducatives, bilinguisme, formation professionnelle, approche par les compétences. La pertinence des programmes Jeunesse est plus limitée à un ciblage sur un public restreint (les artistes et sportifs / les jeunes bénéficiant d'un

échange), mais les actions traitent judicieusement des problématiques d'insertion de ces jeunes, offrent un brassage des cultures, et trouvent leur pertinence dans leur visibilité.

Enfin, compte tenu des enjeux forts en matière de développement économique et de développement durable, la pertinence de l'ensemble des programmes de la mission D est réelle, quel que soit l'objectif stratégique visé ; comparativement aux missions A, B et C – dont les thématiques sont plus historiquement associées au mandat de la Francophonie – la programmation 2015 – 2018 a bien démontré la capacité de l'Organisation à s'adapter pour institutionnaliser davantage son investissement dans le développement économique et le développement durable de manière pleinement pertinente.

- **Qualité de mise en œuvre interne**

Comparativement aux problématiques de pertinence, les questions de qualité de mise en œuvre interne des programmes sont traitées de manière plus variable.

La cohérence d'articulation des programmes au sein des Directions opérationnelles n'est pas toujours pleinement aboutie, du fait d'une juxtaposition parfois ponctuelle des deux objectifs stratégiques qui composent chaque mission. Ceci est visible notamment pour les missions C et D, un peu moins pour la mission A.

Plus largement, des collaborations ponctuelles peuvent exister pour chaque mission avec les autres. C'est le cas pour la mission B avec les autres missions ; s'agissant de l'IFEF, les coopérations apparaissent plutôt faibles, avec une relative déconnexion entre les programmes éducatifs et les autres directions de l'OIF ; de nombreux partenariats internes sont établis en revanche par la Direction Jeunesse avec l'ensemble des Directions ; pour la mission D, le niveau d'intégration des interventions avec les autres Directions a progressé, même s'il ne constitue pas une généralité.

La pertinence des programmes relevée ci-dessus, doit composer avec la limitation des ressources disponibles, notamment humaines, qui peut parfois limiter la capacité à changer d'échelle ; le déploiement des programmes s'effectue ainsi à des niveaux variables. La capacité de l'Organisation à porter des actions paraît, par contraste, importante, si l'on considère la limitation de ces ressources disponibles ; l'efficacité de l'ensemble des programmes se révèle ainsi plutôt forte.

La prise en compte, par les programmes, des enjeux transversaux relatifs à l'égalité femmes / hommes, est réelle dans les esprits, mais reste encore limitée ou variable dans la réalité opérationnelle de chacun des programmes. La question du genre, la plupart du temps fortement considérée stratégiquement, reste parfois insuffisamment prise en compte.

- **Qualité de mise en œuvre externe**

La qualité de mise en œuvre externe est en revanche satisfaisante pour l'ensemble des quatre missions. L'action mise en œuvre par les programmes se réfère aux besoins des Etats et gouvernements membres et correspond souvent à un mode d'action inédit pour ces derniers. Les programmes présentent une forte capacité d'adaptation aux besoins des pays bénéficiaires, et s'articulent ainsi pleinement avec les politiques nationales existantes. Le principe de subsidiarité est respecté pour la plupart des programmes avec des actions qui se réfèrent aux besoins des Etats et gouvernements pour justifier leur raison d'être. Le positionnement multilatéral de l'Organisation est rare et original dans l'écosystème international et permet des coopérations inédites et constructives.

Le travail en partenariat reste cependant variable suivant les programmes. Certains programmes reposent sur plusieurs partenariats opérationnels, qui, même s'ils peuvent encore se développer, permettent déjà d'assurer un déploiement satisfaisant. Parfois, les partenariats stratégiques directs autour des programmes restent limités, l'action se positionnant essentiellement dans une relation bilatérale avec les Etats, qui s'inscrivent eux-mêmes dans une dynamique partenariale pour le déploiement des dispositifs (ex : IFEF). D'une manière générale, la période 2015-18 semble avoir marqué une progression du développement des partenariats, faisant état de la capacité de l'Organisation à mobiliser et fédérer autour de ses initiatives. Malgré ce renforcement du volet partenarial, l'OIF demeure parfois relativement absente de certaines initiatives qui pourraient lui permettre de renforcer son action.

- **Effets**

Les effets des programmes sur la période 2015-18 sont également satisfaisants.

La valeur ajoutée des programmes est globalement bonne et peut même se révéler forte dans certains cas, du fait de l'ancrage et de la posture des actions menées. Expertise, neutralité, proximité, souplesse, réactivité, sont autant de concepts qui caractérisent la posture de l'OIF et lui donnent un avantage comparatif marqué. La valeur ajoutée des programmes est liée au positionnement multilatéral original de l'Organisation et à sa valorisation des approches régionales. Tous les programmes ne sont cependant pas en mesure à ce stade de porter un effet massif intéressant auprès d'une multiplicité d'Etats ; si la plus-value des programmes est indéniable pour les bénéficiaires directs des actions conduites, ces effets restent parfois très ciblés sur un nombre restreint de bénéficiaires ; la plus-value de ces programmes réside alors plus spécifiquement dans leur capacité à renforcer la notoriété de la Francophonie auprès de la société civile (apport en visibilité).

La visibilité des programmes est variable : si certains programmes sont phares pour l'OIF, d'autres restent plutôt visibles, mais au sein d'un cercle restreint d'experts et de professionnels. De manière générale, les éléments recueillis suggèrent que les canaux de communication ne sont pas toujours pleinement déployés et efficaces. Cette visibilité hétérogène renvoie à l'insuffisante organisation entre les fonctions capitalisation-valorisation et communication.

8. Conclusions relatives aux « menaces et opportunités »

- **Besoins et priorités des acteurs clés**

Les programmes devraient globalement continuer à être en phase avec les besoins des Etats dans la mesure où les demandes des Etats et gouvernements membres sur les thématiques en lien avec les différentes missions sont souvent croissantes dans un contexte international porteur.

Les thématiques de l'OIF sont des priorités que continueront de porter les partenaires et bailleurs ces prochaines années. Pour exploiter pleinement ce potentiel de partenariat, il s'agira de renforcer la réflexion stratégique pour faire progresser la lisibilité des actions de l'Organisation auprès de ces partenaires. La volatilité de certains sujets constituera en revanche parfois un risque et requerra une importante capacité d'adaptation et de réactivité de l'Organisation.

Les programmes de l'OIF correspondent au final à des enjeux susceptibles d'être bien repris dans les plans nationaux de développement des Etats et gouvernements, même si leurs spécificités peuvent parfois les amener à ne pas se situer en cohérence directe avec les priorités des bailleurs et partenaires.

- **Aspirations des bénéficiaires prioritaires**

Les programmes des différentes missions ne comportent pas toujours de priorités spécifiques sur les femmes et les jeunes et sont pas toujours conçus en fonction de ces cibles. Ils ont cependant fréquemment un bon potentiel de prise en compte de ces bénéficiaires.

Les aspirations des jeunes sur les questions traitées par la Francophonie ne devraient pas faiblir dans les années à venir. La place des femmes constitue également un enjeu important pour de nombreux programmes.

- **Adéquation aux évolutions structurelles**

Les évolutions structurelles (numériques, géopolitiques, démographiques) impactent différemment les programmes des missions de l'OIF.

La conception et le déploiement de la plupart des programmes n'intègrent pas vraiment une analyse de l'éventuelle plus-value du numérique pour leurs actions, mais des potentialités existent dans de nombreux cas. Les évolutions structurelles d'ordre technologique et numérique devraient impacter significativement de nombreux programmes dans les prochaines années.

Les quatre grands thèmes d'intervention de la Francophonie sont différemment portés par les ODD : la mission A relative à la langue et à la culture ne peut pas vraiment se référer à un objectif spécifique, ces thèmes ne faisant pas partie des priorités des ODD ; les missions B et C trouvent en revanche des échos précis dans les ODD 16 (Paix, justice et institutions efficaces) et 4 (Education de qualité) ; la mission D, quant à elle, porte un objectif global de développement durable qui est décliné dans l'ensemble de la démarche ODD et dans plusieurs objectifs spécifiques.

Les évolutions démographiques en Afrique sont au cœur du fondement des objectifs stratégiques des missions A et C.

- **Qualité de positionnement de l'Organisation**

Les programmes des différentes missions présentent souvent un fort avantage comparatif, mais une capacité d'amplification encore limitée.

Les programmes ont des avantages comparatifs qui devraient perdurer dans les années à venir. Ceci est lié à une singularité de positionnement par rapport aux autres organisations internationales, marquée notamment par une mobilisation de réseaux de haut niveau et une capacité de concertation inspirant confiance aux Etats et à la société civile. Le positionnement des programmes n'est pas seulement intergouvernemental, mais se situe également dans une perspective multi-acteurs.

La capacité d'amplification reste cependant dépendante de la capacité de maintien ou de renouvellement d'équipes restreintes, ainsi que de l'aptitude à constituer des partenariats dans la durée et à mobiliser des potentiels de financements parfois limités sur ces sujets.

La question de la capacité d'amplification se pose cependant différemment pour les programmes dont les bénéficiaires directs sont les Etats. La véritable problématique réside alors plutôt dans la limitation des potentiels de financement à venir, susceptible de s'ajouter à une situation de ressources déjà limitées.

Au total, en considérant l'ampleur des enjeux, l'alignement avec les priorités des bailleurs et partenaires et les avantages comparatifs de l'OIF, les opportunités de démultiplier les effets des programmes semblent réelles pour ces prochaines années, bien que dépendantes des moyens disponibles.

9. Orientations et recommandations pour la future programmation

Le calendrier de réalisation de la présente revue de programmes a amené à observer en parallèle la future programmation en cours d'élaboration. Cependant, il ne rentrait pas dans le cadre de cette mission d'effectuer une évaluation ex ante de cette future programmation, par ailleurs non finalisée au moment de l'écriture de ce rapport. De plus, les délais courts de réalisation de la revue de programmes (avril-mai 2018) ont rendu difficile une réflexion approfondie sur la future programmation et un échange sur le sujet avec les responsables du pilotage de la mission.

Toutefois, les orientations et recommandations suivantes peuvent être formulées à l'issue de la revue de programmes.

- **Orientations : un resserrement à 18 programmes pertinent pour le quadriennum à venir, mais à réinterroger pour le futur cadre stratégique**

Au stade d'écriture du présent rapport, l'OIF s'oriente vers une structuration de la programmation 2019-2022 en 18 programmes, répartis respectivement en 2 programmes par Objectif Stratégique (OS) et 2 OS par mission.

L'ensemble des analyses réalisées pour la revue de programmes pousse à considérer cette approche comme pertinente pour quatre raisons :

- la revue systématique de l'ensemble des programmes montre que ces derniers forment un ensemble globalement pertinent et efficace ; les schémas AFOM réalisés pour chacune des missions ne font pas apparaître de programmes situés dans la zone « faiblesses / menaces » ; il n'existe donc pas de marges de manœuvre significatives pour supprimer certains programmes ; sur ces bases, le resserrement de 26 à 18 programmes constitue une modalité intéressante de reconfiguration des objectifs de l'OIF pour 2019-2022, tout en préservant une réelle **continuité** avec la programmation 2015-2018 ;
- la juxtaposition des couples d'Objectifs Stratégiques à l'intérieur de chacune des 4 missions n'est pas toujours harmonieuse et articulée ; le resserrement à 18 programmes constitue donc également, de ce point de vue, une occasion bénéfique de **repenser et reformuler** ces Objectifs, au service de la mission considérée ;
- la revue de programmes a également fait apparaître de manière récurrente, comme dans beaucoup d'organisations, les difficultés de mise en œuvre d'une réelle

transversalité ; cette dernière sera plus facile à optimiser avec 18 programmes plutôt que 26 ;

- enfin, l'OIF réussit jusqu'à présent à obtenir un niveau de résultat très significatif avec un niveau de **ressources** limité (80 M€, 290 agents) au regard de la situation d'autres organisations internationales ; cette situation de ressources ne devrait pas évoluer favorablement dans les années à venir, alors même que les enjeux internationaux devraient continuer à peser sur l'élargissement du périmètre d'intervention de l'OIF ; dans ce cadre, la capacité à gérer un nombre plus restreint de programmes avec une meilleure fongibilité des budgets des actions à l'intérieur de ces programmes, devrait favoriser une plus grande souplesse d'action.

Si le resserrement à 18 programmes se confirme, l'évolution aura donc conduit à concentrer la programmation de 51 à 18 unités de programme, de 2006 à 2022. Il paraît toutefois peu vraisemblable de poursuivre le mouvement au-delà, dans le cadre du futur cadre stratégique de 2023, sans appauvrir significativement l'action de l'OIF.

L'OIF arrive ainsi vraisemblablement au bout d'un processus qui nécessitera une réflexion stratégique complète, soit pour valider la poursuite du quadriennum précédent si cette programmation en 18 programmes est toujours pertinente, soit pour en envisager une autre, rebâtie sur d'autres bases.

Cette réflexion nécessitera une anticipation importante pour examiner toutes les orientations envisageables. Parmi celles-ci, l'une d'entre elle pourrait consister à s'orienter vers une approche matricielle de la programmation de l'OIF, consistant à croiser :

- des approches opérationnelles issues des quatre missions actuelles, comme l'éducation, l'économie, la jeunesse, etc.
- des approches relatives à des fondamentaux, au cœur de la vocation de l'OIF ; ceux-ci pourraient être la *langue française*, support de toute action de l'OIF, la *diversité*, principe fondateur des programmes de l'OIF, le *développement durable*, démarche universelle inscrite notamment dans les ODD (NB : les ODD, à eux seuls couvrent imparfaitement les orientations de l'OIF, notamment en ce qui concerne la mission A).

▪ **Recommandations : un resserrement à 18 programmes efficace sous conditions**

Pour rendre la nouvelle programmation resserrée 2019-2022 la plus efficace possible, six grandes recommandations peuvent être formulées :

- **hiérarchiser** les actions à l'intérieur de chacun des programmes ; le risque est en effet grand que la reconfiguration en 18 programmes laisse intact le nombre d'actions précédent, en les redisant simplement à l'intérieur de la nouvelle enveloppe ; la définition de chacun des nouveaux programmes devrait donc s'accompagner d'un ordonnancement contraignant des actions permettant de cibler les objectifs les plus importants du programme ;
- soutenir les spécialistes de programmes par une **mutualisation** des compétences sur les grands modes d'action de l'OIF ; les quatre missions ont en effet recours à des modes d'action partagés : conseil aux Etats pour la conception de politiques publiques, actions de plaidoyer, actions « niches », mobilisation de la société civile,

partenariats, etc. ; la capacité à capitaliser de bonnes pratiques sur ces différentes approches fournirait aux spécialistes de programmes des ressources pour optimiser leurs actions ;

- modéliser davantage les modalités de **changement d'échelle**, à l'échelle de l'Organisation ; cette problématique est au cœur des questions de visibilité et d'utilité de l'action de l'OIF ; plusieurs voies sont possibles pour mettre en œuvre ces démarches, en fonction des contextes, des ressources et des possibilités de partenariat ; une « modélisation » de ces voies permettrait de décliner plus efficacement cette capacité à monter en charge ;
- finir de préciser le concept de « **français massif** » et l'articulation des actions en découlant, avec la mission A relative à la langue française ; même si cette question peut paraître plus ciblée que les autres recommandations, la place de la langue française caractérise si fortement l'OIF pour les observateurs extérieurs que les programmes la concernant doivent être parfaitement lisibles ;
- cadrer davantage également les modalités opérationnelles de la **transversalité** ; ce concept très large doit être précisé : la transversalité des *principes* (diversité, égalité, ...) n'est pas celle des *cibles* (la jeunesse, ...) qui diffère également de la transversalité des *compétences* (capacité à mutualiser des acquis) ; les *principes* concernent tout le monde, les *cibles* peuvent être suivies par des grilles applicables à chaque programme, les *compétences* doivent être mises au service de tous par ceux qui les possèdent (responsabilisation de spécialistes) ;
- investir sur deux **leviers** essentiels pour le déploiement futur des 18 programmes : la communication et le numérique ; la *communication* n'a pas simplement vocation à valoriser l'action de l'OIF ; elle doit développer également l'attractivité des programmes pour les partenaires potentiels et la société civile, et favoriser ainsi leur appropriation et leur diffusion ; l'hypothèse d'un « label » OIF (ex : label « patrimoine mondial » de l'Unesco) pourrait servir grandement cette approche ; le *numérique* quant à lui, est au cœur de la fabrication à venir des actions de l'OIF ; il doit irriguer davantage la conception et le déploiement des programmes.



Paris • Lyon

www.planetepublique.fr