

## Revue externe des programmes 2015-2018



### Rapport final

**12 juin 2018**

### Avertissement

Le présent document constitue le 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 Eurafriains à ASCPE, société d'étude et de formation

## Sommaire

<b>1</b>	<b>NOTE DE SYNTHÈSE .....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>25</b>
	2.1 ELEMENTS DE CONTEXTE .....	25
	2.1.1 <i>Une institution inscrite dans une dynamique de modernisation</i> .....	25
	2.1.1 <i>Une logique de recentrage de la programmation</i> .....	25
	2.2 OBJECTIFS DE LA DEMARCHE .....	26
	2.3 METHODOLOGIE ET DEROULEMENT .....	27
	2.3.1 <i>Approche méthodologique utilisée</i> .....	27
	2.3.2 <i>Déroulement</i> .....	28
	2.3.3 <i>Présentation des résultats</i> .....	29
<b>3</b>	<b>MISSION A : LANGUE FRANÇAISE, DIVERSITE CULTURELLE ET LINGUISTIQUE ...</b>	<b>31</b>
	3.1 ANALYSES PAR PROGRAMME .....	31
	3.1.1 <i>Programme 1.1.1. Observation de la langue française et de la diversité culturelle et linguistique</i> <i>31</i>	
	3.1.2 <i>Programme 1.1.2. Usages et rayonnement du français</i> .....	33
	3.1.3 <i>Programme 2.1.1. Politiques stratégiques et stratégies de développement culturel</i> .....	35
	3.1.4 <i>Programme 2.1.2. Créativité et entrepreneuriat culturel</i> .....	36
	3.1.5 <i>Programme 2.1.4. Dialogue des cultures et promotion de la diversité linguistique</i> .....	38
	3.2 SYNTHÈSE POUR LA MISSION A.....	40
	3.2.1 <i>Synthèse des forces et faiblesses des programmes</i> .....	40
	3.2.2 <i>Synthèse des menaces et opportunités</i> .....	42
	3.2.3 <i>Matrice Forces-Faiblesses / Menaces-Opportunités</i> .....	44
	3.2.4 <i>Synthèse générale</i> .....	45
<b>4</b>	<b>MISSION B : PAIX, DEMOCRATIE ET DROITS DE L'HOMME .....</b>	<b>49</b>
	4.1 ANALYSES PAR PROGRAMME .....	49
	4.1.1 <i>Programme 3.1.1. Démocratie et droits de l'homme</i> .....	49
	4.1.2 <i>Programme 3.1.2. Droit et justice</i> .....	51

4.1.3	Programme 3.1.3. Médias et liberté de la presse.....	53
4.1.4	Programme 4.1.1. Prévention et gestion des crises et des conflits .....	54
4.1.5	Programme 4.1.2. Transition et processus électoraux .....	56
4.2	SYNTHESE POUR LA MISSION B.....	58
4.2.1	Synthèse des forces et faiblesses des programmes .....	58
4.2.2	Synthèse des menaces et opportunités .....	60
4.2.3	Matrice Forces-Faiblesses / Menaces-Opportunités .....	62
4.2.4	Synthèse générale .....	63
<b>5</b>	<b>MISSION C : EDUCATION ET FORMATION .....</b>	<b>67</b>
5.1	ANALYSES PAR PROGRAMME .....	67
5.1.1	Programme 5.1.1. Appui aux innovations, aux réformes éducatives, à l'apprentissage massif et à l'enseignement du français.....	67
5.1.2	Programme 5.1.2. Ecole et langues nationales .....	69
5.1.3	Programme 5.1.3. Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres .....	71
5.1.4	Programme 5.1.4. Formation et insertion professionnelle des jeunes .....	73
5.1.5	Programme 6.1.1. Mobilité et renforcement des capacités des jeunes .....	75
5.2	SYNTHESE POUR LA MISSION C .....	77
5.2.1	Synthèse des forces et faiblesses des programmes .....	77
5.2.2	Synthèse des menaces et opportunités .....	80
5.2.3	Matrice Forces-Faiblesses / Menaces-Opportunités .....	82
5.2.4	Synthèse générale .....	83
<b>6</b>	<b>MISSION D : DEVELOPPEMENT DURABLE ET ECONOMIE .....</b>	<b>87</b>
6.1	ANALYSES PAR PROGRAMME .....	87
6.1.1	Programme 7.1 .1 Intégration des Objectifs du développement durable .....	87
6.1.2	Programme 7.1.2. Négociations internationales sur l'économie, l'environnement et le développement durable .....	89
6.1.3	Programme 8.1.1. Promotion de l'emploi par l'entrepreneuriat chez les femmes et les jeunes .....	91
6.1.4	Programme 8.1.2. Développement des échanges économiques.....	93
6.2	SYNTHESE POUR LA MISSION D .....	94
6.2.1	Synthèse des forces et faiblesses des programmes .....	94

6.3	AMELIOREE MAIS ENCORE LIMITEE.....	94
6.3.1	<i>Synthèse des menaces et opportunités.....</i>	97
6.3.2	<i>Matrice Forces-Faiblesses / Menaces-Opportunités .....</i>	98
6.3.3	<i>Synthèse générale .....</i>	100
<b>7</b>	<b>PROGRAMMES TRANSVERSAUX.....</b>	<b>103</b>
7.1	PROGRAMME 9.1.2. EGALITE FEMME-HOMME .....	103
7.2	PROGRAMME 9.1.3. INTEGRATION DU NUMERIQUE .....	105
7.3	PROGRAMME 1.1.4. DIVERSITE DANS LA SOCIETE DE L'INFORMATION MONDIALISEE .....	107
<b>8</b>	<b>CONCLUSIONS ET ORIENTATIONS.....</b>	<b>109</b>
8.1	CONCLUSIONS .....	109
8.1.1	<i>Conclusions relatives aux « forces et faiblesses » .....</i>	109
8.1.2	<i>Conclusions relatives aux « menaces et opportunités ».....</i>	111
8.2	ORIENTATIONS ET RECOMMANDATIONS POUR LA FUTURE PROGRAMMATION .....	112
	<b>ANNEXES.....</b>	<b>117</b>
	<i>Annexe 1 : grille de critères de la revue.....</i>	118
	<i>Annexe 2 : présentation du panel d'experts.....</i>	120
	<i>Annexe 3 : liste des entretiens réalisés .....</i>	122
	<i>Annexe 4 : Identification des caractéristiques des programmes – principaux éléments d'analyse.....</i>	126
	<i>Mission A : langue française, diversité culturelle et linguistique .....</i>	126
	<i>Mission B : paix, démocratie et droits de l'Homme .....</i>	144
	<i>Mission C : éducation et formation .....</i>	165
	<i>Mission D : développement durable et économie .....</i>	186
	<i>Programmes transversaux .....</i>	207



# 1 Note de synthèse

## 1.1 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'entreprenariat ou de l'initiative « Libres ensemble » et de la mobilité de la jeunesse.

## 1.2 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.

### 1.3 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'IFEFF. Cette clarification impacte particulièrement le programme 1.1.2, avec le transfert des approches de FLE et des missions des CREF à l'IFEFF, et une réorientation de la DLFCO 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'IFEFF 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.

## 1.4 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.

## 1.5 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'IFEF 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'IFEF 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'IFEF.

Quoique pertinents, ces programmes apparaissent néanmoins encore relativement jeunes et connaissent un avancement hétérogène. L'IFEF 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.

## **1.6 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.

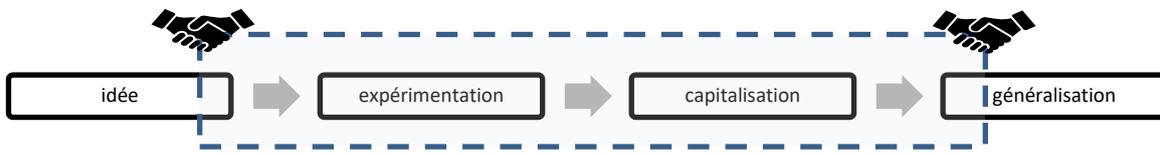
Si la question des ressources humaines et financières est naturellement un des éléments explicatifs, les éléments recueillis suggèrent que des marges d'amélioration sont possibles pour renforcer davantage les niveaux de cohérence interne et externe des programmes de la mission D.

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).

## 1.7 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'IFEFF 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.

## **1.8 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.

## 1.9 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 quadriennium 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 un 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 quadriennium 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.



## 2 Introduction

### 2.1 Éléments de contexte

#### 2.1.1 Une institution inscrite dans une dynamique de modernisation

Depuis 2004 et l'adoption du Cadre Stratégique Décennal (CSD) lors du Xe Sommet de la Francophonie à Ouagadougou, l'OIF a connu une réforme importante de son organisation interne. Cette dynamique de changement s'est amorcée avec la volonté d'établir une meilleure vision commune, au sein d'une organisation renforcée et plus cohérente. L'idée était ainsi de redéfinir les objectifs de façon à mieux cibler l'aide ainsi qu'à modifier la structure et ses modalités d'action.

A la suite de l'adoption du CSD, l'adhésion de l'Organisation à la Déclaration de Paris a renforcé cette dynamique. En signant cette déclaration relative à l'efficacité de l'aide au développement, l'OIF affichait ainsi son ambition et adoptait alors cinq principes structurant pour son action : appropriation, alignement, harmonisation, gestion axée sur les résultats, responsabilité mutuelle. 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.

D'autre part, la demande des Etats et gouvernements membres au Sommet de Québec, est également venue appuyer cette modernisation. Face à la rareté de la ressource financière, ces derniers ont souhaité que l'OIF recentre ses missions et fasse preuve d'innovation et de cohérence dans son action ; il s'agissait pour cette dernière de « prioriser et mieux cibler les actions ».

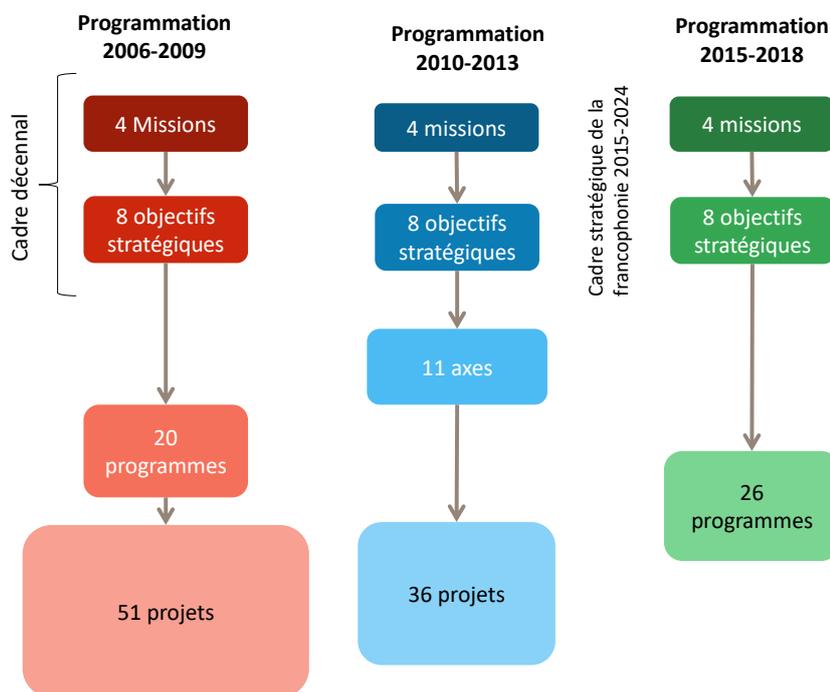
Afin de mettre en œuvre ces différents objectifs, une large réflexion a été engagée et a conduit au déploiement d'un Plan de Gestion Stratégique (PGS), mis en œuvre en 2009, véritable outil de modernisation de l'institution. Celui-ci a en effet été conçu afin d'adapter le mode de gestion de l'Organisation, en vue de rendre cette dernière plus apte à répondre à de nouveaux enjeux internationaux, dans un contexte d'augmentation continue du nombre de francophones.

#### 2.1.1 Une logique de recentrage de la programmation

Le premier axe du Plan de Gestion adopté en 2009 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, soit celle 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.

Le schéma ci-dessous illustre ainsi cette tendance globale de réduction de la programmation au cours du temps, permettant notamment une plus forte concentration des moyens par programme.



*Evolution de la structure de programmation de l'OIF (2006-2018), hors actions transversales*

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.

## 2.2 Objectifs de la démarche

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. Cette analyse devait s'attacher à caractériser l'efficacité et l'efficience de l'action poursuivie, à apprécier sa durabilité et à identifier les avantages comparatifs dont bénéficie l'Organisation.

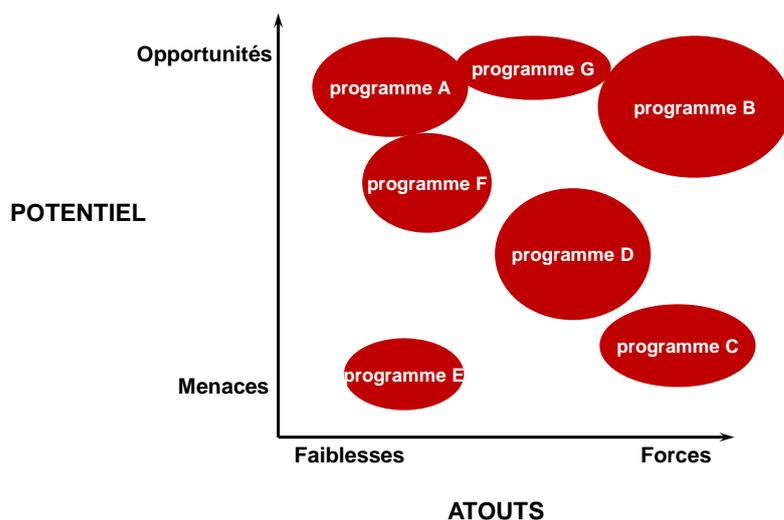
Au-delà de cette revue critique, le travail demandé devait également prendre en compte les évolutions fondamentales pour établir une nouvelle programmation de qualité : répondre davantage aux besoins des Etats et gouvernements membres, resserrer la programmation autour de deux programmes par objectif stratégique, soit un passage de 23 à 16 programmes environ (hors les 3 programmes transversaux), renforcer l'action en faveur des jeunes et des femmes, développer la coopération de proximité, hors siège.

## 2.3 Méthodologie et déroulement

### 2.3.1 Approche méthodologique utilisée

- Une formalisation synthétique fondée sur l'analyse AFOM

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 ; les programmes ainsi caractérisés, ont pu être positionnés sur une matrice de ce type :



Cette présentation offre une vision stratégique, notamment pour identifier les marges de manœuvre potentielles et les activités à développer. Dans l'absolu, les programmes *faibles et menacés* constituent vraisemblablement la marge de manœuvre, tandis que les programmes *forts et avec opportunités* sont les programmes de l'avenir ; les programmes *forts mais menacés* doivent être optimisés et un véritable choix doit être fait pour les programmes *faibles mais avec opportunités* à venir : les abandonner ou investir franchement sur eux.

- La grille de critères utilisable

La grille d'analyse comprenait d'une part, 10 critères répartis en 4 catégories pour les Forces/Faiblesses et d'autre part, 10 critères répartis en 4 catégories pour les Menaces/Opportunités (voir détail des critères en annexe 1).

### Atouts – Faiblesses

1. **l'adéquation des programmes aux besoins et aux enjeux principaux** (pertinence)
2. **la mise en œuvre interne des programmes** (cohérence interne, intégration, prise en compte de la transversalité)
3. **la mise en œuvre externe des programmes** (subsidiarité, partenariats)
4. **les effets des programmes** (mesurabilité, efficacité, valeur ajoutée, visibilité)

### Opportunités – Menaces

1. **Les besoins et priorités des acteurs clefs** : les Etats et gouvernements, les bailleurs et partenaires
2. **les aspirations des bénéficiaires prioritaires** : les jeunes, les femmes
3. **les évolutions structurelles** : technologiques et numériques, géopolitiques, démographiques
4. **le positionnement de l'Organisation** : évolution des avantages comparatifs, capacité d'amplification, potentiel de financement

## 2.3.2 Déroulement

### ▪ Les modalités de l'analyse

Les entretiens organisés ont permis de croiser les regards de trois types d'acteurs : les *consultants* (Planète Publique), qui apportaient le cadrage méthodologique ainsi que le regard extérieur de l'évaluateur non-expert, et veillaient à l'homogénéité des analyses par programme ; les *experts* (voir la présentation du panel en annexe 2), spécialisés sur les champs d'intervention de l'OIF et en mesure de mobiliser leurs connaissances et leur expérience rapidement pour formuler un jugement de valeur à partir des critères proposés ; les *gestionnaires* de l'OIF, qui apportaient un regard interne, fondé sur une connaissance pointue des programmes, des améliorations et modifications qu'ils ont pu connaître.

### ▪ Le déroulement

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. Pour plus de souplesse dans ce délai très court, les ateliers collectifs par objectif stratégique ont été transformés en entretiens individuels par programmes, puis en entretiens avec les Directeurs-trices. 36 personnes ont été rencontrées.

Ces entretiens se sont déroulés du 29 mars au 27 avril 2018 (voir liste des entretiens réalisés en annexe 3). Les étapes ont été les suivantes : la documentation relative à chaque programme (et documentation générale) a été envoyée aux experts ; chaque entretien a permis une discussion organisée autour des critères d'analyse ; une revue provisoire du programme au regard des 2 fois 10 critères a été formalisée par les consultants ; cette dernière a été revue par les experts, et des compléments éventuels d'analyse ou de documentation ont été effectués.

L'ensemble des programmes a pu être investigué, à l'exception des programmes 2.1.3 *Promotion de l'accès aux savoirs et aux contenus culturels*, 6.1.2 *Jeux de la Francophonie* (approche partielle) et 9.1.1 *Société civile de l'espace francophone*.

### 2.3.3 Présentation des résultats

Les analyses réalisées sont présentées ci-après de la manière suivante :

- les résultats sont présentés mission par mission, avec un point particulier sur les programmes transversaux en fin de rapport ;
- à l'intérieur des parties consacrées à chaque mission, l'analyse par programme est fondée sur l'architecture de programmation modifiée en 2016 et non sur celle d'origine, de 2015.

**Pour chacun des programmes**, est présenté un tableau restituant :

- la synthèse Forces-Faiblesses / Menaces-Opportunités ;
- la synthèse générale qui en résulte.

NB : les éléments plus détaillés d'analyse, au regard des critères explicités en 1.3.1, sont repris par programme dans les tableaux figurant en annexe 4.

Sur la base de ces analyses par programme, est présentée une **synthèse pour la mission** concernée :

- les Forces-Faiblesses / Menaces-Opportunités sont mises en valeur au niveau de la mission
- des éléments de conclusion au niveau de la mission sont formulés.

A l'issue de ces présentations analytiques, une **synthèse globale** est proposée, en abordant successivement l'analyse transversale de tous les programmes par critère et en formulant les conclusions générales sur la programmation 2015-18 et les recommandations pour la programmation 2019-22.



### 3 Mission A : langue française, diversité culturelle et linguistique

#### 3.1 Analyses par programme

NB : le détail des analyses par programme au regard des 2 fois 10 critères retenus, figure en annexe 4.

##### 3.1.1 Programme 1.1.1. Observation de la langue française et de la diversité culturelle et linguistique

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un programme pleinement pertinent et unique en son genre</li> <li>• Des travaux très appréciés des Etats</li> <li>• Des partenariats scientifiques et linguistiques efficaces</li> <li>• Une crédibilité scientifique renforcée</li> <li>• Une visibilité des travaux accrue et des productions citées et utilisées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des technologies un peu datées qui ne facilitent pas le référencement par les moteurs de recherche</li> <li>• Un outil encore insuffisamment utilisé par les Directions pour nourrir la conception et l'animation de leurs programmes</li> <li>• Des moyens limités au regard du développement de ses missions (dynamiques culturelles, aide à la décision, prospective, ...)</li> </ul>
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montée en charge de l'Observatoire au service d'une plus grande transversalité des actions (missions A et C en particulier)</li> <li>• Déploiement de la réflexion prospective « quel avenir pour la langue française dans les pays où elle est d'usage quotidien ? »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficultés de mobilisation de potentiels de financement complémentaires</li> <li>• Un risque de décalage entre les outils mis en place et les usages (prospective en attente)</li> </ul>

Au final, la revue du programme fait ressortir deux points importants de l'analyse :

- **Une posture scientifique qui n'est plus questionnée et favorise la visibilité des travaux de l'Observatoire**

La période 2015-2018 a permis à l'Observatoire de renforcer définitivement sa crédibilité scientifique, ce qui n'était pas acquis lors de la période de programmation précédente, y compris en interne à l'OIF. Cette condition essentielle fait de l'Observatoire la seule entité internationale capable d'étayer la connaissance sur le déploiement de la langue française. Ce positionnement fournit un potentiel de visibilité et de communication fondamental pour la Francophonie, qui se déploie dans un contexte de grande efficacité.

- **L'enjeu 2019-2022 pour l'Observatoire est celui de pouvoir remplir sa mission d'analyse stratégique et prospective, dans un contexte de moyens limités**

L'Observatoire doit pouvoir monter en charge sur les 4 ans à venir, au service d'une plus grande transversalité des actions de la Francophonie, en remplissant une double mission d'analyse prospective pour éclairer les évolutions à prendre en compte, et d'analyse stratégique pour aider davantage à la prise de décision par l'enrichissement et la fiabilisation des diagnostics. L'Observatoire fait aujourd'hui la preuve d'une forte efficacité sur sa mission de production de connaissance ; il doit examiner la façon d'absorber ces nouvelles missions en l'état de ses moyens.

### 3.1.2 Programme 1.1.2. Usages et rayonnement du français

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un programme qui traite d'un enjeu central : l'usage et le rayonnement du français</li> <li>• Une expertise reconnue pour outiller les acteurs sur ce sujet</li> <li>• Une réorientation pertinente sur le sujet du français pour les professionnels jusqu'à présent délaissé</li> <li>• Une capacité à expérimenter, investiguer de nouveaux sujets et de nouvelles méthodes</li> <li>• Une capitalisation réussie entre compétences professionnelles et compétences linguistiques</li> <li>• Une capacité à entrer en contact avec les décideurs (capacité à orienter)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un travail plutôt en silo en interne et une articulation complexe des logiques politiques et techniques de l'action</li> <li>• Une certaine dilution de l'action avec un ciblage sur un public parfois très restreint (faible nombre de bénéficiaires en particulier sur le volet des projets relatifs aux publics professionnels)</li> <li>• Une association parfois « artificielle » des sous-programmes (relations internationales / publics professionnels)</li> </ul>
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De nouvelles voies exploratoires susceptibles d'être développées pour massifier l'action par la suite</li> <li>• Une considération croissante accordée à la place du français comme langue vecteur de développement (sortie des chemins traditionnels de l'apprentissage)</li> <li>• Une forte demande de la société civile : nombreux publics de niche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une concurrence croissante de la place de la langue anglaise, et des publics « francophones » qui conservent une maîtrise parcellaire de la langue</li> <li>• Une difficulté à nouer des partenariats externes et à trouver des financeurs</li> <li>• Un risque de perte de réactivité et de souplesse de l'OIF dans sa capacité à accompagner les Etats</li> </ul>

Au final, la revue du programme fait ressortir trois points importants de l'analyse :

- **Une action bien établie sur le sujet du français dans les relations internationales, mais qui doit faire face à des enjeux importants**

L'action relative aux relations internationales (labellisation d'un réseau d'interprètes, formations, auto-formations, présence sur la scène sportive...) apparaît aujourd'hui bien en place, fonctionnelle, et toujours pertinente. L'expertise de l'OIF sur ce sujet est largement reconnue, et les demandes restent importantes de la part des bénéficiaires. Néanmoins, les enjeux sur ce sujet apparaissent grandissants, alors même que le portage politique et les moyens diminuent, questionnant ainsi la capacité de ce programme à répondre de façon totalement satisfaisante à cette problématique.

- **Un remaniement profond et pertinent de la logique d'action sur le sujet du « français langue étrangère » du fait de la création de l'IFEF**

Suite à la création de l'IFEF, l'ensemble des actions auparavant portées dans le programme « Français langue étrangère » et centrées sur le volet éducatif ont été transférées à cet institut, afin d'assurer la mise en cohérence de l'action de l'OIF. Une refonte importante de l'action menée dans le cadre du programme 112 a en conséquence été initiée, avec un déploiement de l'action auprès de nouveaux types des bénéficiaires ayant exprimé un besoin (les professionnels), la constitution de nouveaux partenariats avec le monde associatif, et le ciblage sur de nouvelles thématiques culturelles (mode, théâtre...). Ce programme porte ainsi une démarche d'investigation sur des modes d'actions auparavant délaissés.

- **Un enjeu d'affirmation de ce positionnement à l'avenir**

La plus-value de ce positionnement dépendra néanmoins à l'avenir de la capacité de l'OIF à faire émerger des méthodes susceptibles de déployer ces nouveaux projets, à ce stade encore très restreints du fait de leur caractère expérimental.

#### **NB : Programme 1.1.4 Diversité dans la société de l'information mondialisée**

La revue de ce programme est effectuée avec celle du programme 9.1.3. Intégration du numérique, en partie 6.

### 3.1.3 Programme 2.1.1. Politiques stratégiques et stratégies de développement culturel

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La pertinence de l'intervention</li> <li>• L'expertise de l'OIF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitation du portage à différents niveaux</li> <li>• Difficulté à ce stade d'avoir des effets à l'échelle des enjeux</li> <li>• Des objectifs ambitieux au regard des ressources</li> </ul>
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La persistance des besoins</li> <li>• L'émergence de sujets (ex : partenariats publics-privés, arrivée de financeurs extérieurs) qui peuvent susciter un intérêt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perte de l'expertise</li> <li>• Retrait de la communauté internationale par rapport à ce thème</li> </ul>

Au final, la revue du programme fait ressortir deux points importants de l'analyse :

- **Un programme rare et pertinent mais qui connaît une discontinuité dans son intervention**

Ce programme n'a pour l'instant pas complètement démontré sa capacité d'avoir des effets à l'échelle des enjeux, même si cela paraît possible compte-tenu de l'exemple prometteur du premier accompagnement

- **Un programme menacé de perdre son expertise**

Sur le débat relatif au « bon niveau d'intervention » de l'OIF, il s'agit de comprendre que l'intervention au niveau « macro » (ici sur les politiques culturelles) doit s'appuyer sur une intervention et une expérience du terrain pour être davantage crédible. Cette expérience (et le renouvellement de celle-ci) est importante pour maintenir la pertinence de l'intervention et l'expertise de l'Organisation.

### 3.1.4 Programme 2.1.2. Créativité et entrepreneuriat culturel

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un positionnement spécifique de l'OIF qui participe à la pertinence de ses interventions</li> <li>• Une capacité démontrée à agir comme un catalyseur (capacité de détection associée à une capacité de démultiplication)</li> <li>• La variété des modalités d'intervention de l'Organisation lui confère une souplesse appréciée et reconnue par ses partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une capacité à mettre en place des actions collaboratives avec des partenaires et bailleurs, encore limitée</li> <li>• Une difficulté à caractériser les résultats et les changements</li> <li>• Des moyens parfois limités</li> </ul>
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un secteur créatif et culturel dont les évolutions sont fortes</li> <li>• Des possibilités de financements importants, notamment d'investisseurs étrangers</li> <li>• Une forte visibilité pour la Francophonie à exploiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficultés de mobilisation de potentiels de financement complémentaires</li> <li>• Difficultés de maintenir / renouveler les équipes et perte de certaines compétences sectorielles fortes</li> <li>• Risque que les résultats ne suivent pas les réformes structurelles (ex : réforme du RFN et aide à la numérisation)</li> </ul>

Au final, la revue du programme fait ressortir trois points importants de l'analyse :

- **Un positionnement et une légitimité de l'Organisation reconnus, notamment sur les questions de structuration de filières**

L'intervention de l'OIF sur la structuration d'un marché des programmes de stock en Afrique, suite à la transition historique marquée par le retrait de CFI, a démontré la forte capacité de l'OIF à intervenir de manière efficiente sur ces enjeux forts de filières.

Maintenant que les opportunités de financement sont réelles sur ces secteurs créatifs et culturels, l'intervention de l'OIF garde sa pleine pertinence notamment pour son rôle de « vigie » (équilibre à trouver entre structuration des filières nationales ou régionales vs. investissements étrangers).

- **Une restructuration de certains programmes sur l'appui aux œuvres culturelles créatives qui devra parvenir à caractériser leur plus-value compte-tenu de leur échelle limitée**

Sur les actions de soutien à la production d'œuvre culturelles et créatives récemment restructurées, un enjeu fort pour l'OIF sera de parvenir à justifier la plus-value de sa logique d'accompagnement des artistes et de leurs partenaires en caractérisant les changements et en identifiant l'importance du soutien de l'Organisation même à petite échelle.

- **Un enjeu fort pour l'OIF est celui de maintenir sa plus-value, dans un contexte de moyens limités**

Le programme doit pouvoir trouver des manières de garder sa plus-value, notamment grâce à ses ressources humaines et son positionnement unique entre producteurs et diffuseurs, dans un contexte de moyens limités. Compte-tenu des opportunités de partenariats et de financements, cela passe sans doute par la performance des modalités de gestion de projet de l'OIF.

### 3.1.5 Programme 2.1.4. Dialogue des cultures et promotion de la diversité linguistique

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un programme répondant à des enjeux nouveaux, peu traités par ailleurs</li> <li>• Un programme réunissant des actions complémentaires et mettant ainsi en avant la thématique du « lien » (entre les cultures et entre les langues) : une mise en visibilité effective du sujet</li> <li>• Un déploiement d'actions de terrain « fait maison » : une capacité à initier de nouvelles méthodes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une agrégation de multiples initiatives encore limitées</li> <li>• Un risque de tensions entre le politique et les groupes auxquels s'adresse l'appel à projets</li> <li>• Un déploiement qui ne repose pas assez sur des partenaires susceptibles de diffuser l'action</li> <li>• Des synergies limitées entre les deux programmes et avec l'ensemble des directions de l'OIF</li> <li>• Une difficulté à appréhender l'ensemble des thématiques sous-jacentes : multiplicité des langues locales, des préjugés à déconstruire...</li> <li>• Des moyens limités au regard de cette logique d'agrégation des initiatives portées par l'OIF</li> </ul>
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des actions émergentes, susceptibles d'être déployées plus largement à l'avenir</li> <li>• Des sujets qui trouvent un écho positif auprès de la société civile</li> <li>• Formation d'un nouveau type de formateurs : facilitateurs plutôt qu'enseignants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une difficulté à trouver des partenaires stratégiques pour déployer les actions</li> <li>• Une utilisation potentielle du sujet dans une optique de réponse aux enjeux du radicalisme, au-delà de la considération de sa plus-value « en soi »</li> </ul>

Au final, la revue du programme fait ressortir deux points importants de l'analyse :

- **Un positionnement pertinent sur la thématique du « lien »**

La mise en visibilité à travers la création de ce programme du lien entre les langues et les cultures s'inscrit pleinement dans la dynamique plus générale de l'OIF (en faveur du multilinguisme notamment) et répond aux attentes de la société civile. Cette fusion permet un affichage fort, symbolique, ainsi qu'un investissement nouveau sur la question des échanges culturels.

- **Des modalités d'action qui peinent encore à changer d'échelle et à prendre de l'ampleur**

Les modalités d'action déployées dans cette optique relèvent à ce stade d'une agrégation de multiples initiatives disposant de budgets limités. Ce programme reste encore plutôt dépourvu d'une action forte, susceptible de porter un impact conséquent sur le sujet. Pour autant, l'OIF joue un rôle intéressant par sa fonction « d'expérimentateur ». Sa capacité à l'avenir à déployer ces initiatives conditionnera l'intérêt de ces projets.

## 3.2 Synthèse pour la mission A

### 3.2.1 Synthèse des forces et faiblesses des programmes

Le tableau suivant récapitule le positionnement de chacun des programmes de la mission A<sup>1</sup> suivant les différents critères retenus :

Critères	1.1.1	1.1.2	2.1.1	2.1.2	2.1.4
Programmes	Observation	Usages	Politiques	Créativité	Dialogue
<b>Adéquation aux besoins et enjeux</b>					
<b>Pertinence</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
<b>Qualité de mise en œuvre interne</b>					
<b>Cohérence interne</b>	Un programme et non une structure pérenne	Cohérence correcte	Cohérence correcte	Cohérence correcte	Cohérence correcte
<b>Intégration</b>	Pas encore un outil d'aide à la décision pour les Directions	Des enjeux de maîtrise du français insuffisamment partagés par les autres Directions ?	Limitée	Plutôt oui	Limité mais récent
<b>Prise en compte des enjeux transversaux</b>	-	Un peu	Limitée	Un peu	Un peu
<b>Qualité de mise en œuvre externe</b>					
<b>Subsidiarité</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
<b>Partenariats</b>	Oui	Difficile	Oui	Oui	Oui/non
<b>Effets</b>					
<b>Mesurabilité</b>	Améliorée	Plutôt oui	-	Limitée	Faible
<b>Efficiences</b>	Forte	Bonne	-	Bonne	Moyenne
<b>Valeur ajoutée</b>	Forte	Acquise / en construction	Stable	Forte	Bonne
<b>Visibilité</b>	Bonne	Bonne	Moyenne	Bonne	Variable

A l'échelle de la mission A, le tableau fait ressortir les points suivants :

- **Adéquation aux besoins et enjeux**

La pertinence de l'ensemble des programmes est réelle, particulièrement 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, même si la

<sup>1</sup> Rappel : fiches AFOM non produites pour les programmes 1.1.4 et 2.1.3

priorisation des politiques culturelles dans l'agenda de la communauté internationale ne se situe pas toujours à un niveau élevé.

- **Qualité de mise en œuvre interne**

La qualité de mise en œuvre interne des programmes de la mission A est moins nette. La pertinence des programmes relevée ci-dessus, qui pourrait amener des développements importants, se heurte à la limitation des ressources disponibles qui gêne la réflexion sur le passage à l'échelle. Le partage par les autres Directions des enjeux portés par les programmes sur la langue et la culture reste parfois limité (notamment 1.1.1 et 1.1.2). La prise en compte, par les programmes de la mission A, des enjeux transversaux relatifs à l'égalité femmes / hommes, à la société civile, au numérique, reste encore limitée.

- **Qualité de mise en œuvre externe**

La qualité de mise en œuvre externe est en revanche satisfaisante. 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. Le travail en partenariat est variable suivant les programmes.

- **Effets**

Les effets des programmes *langue et culture* sur la période 2015-18 sont également plutôt 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 (1.1.1 et 2.1.2). La visibilité des programmes est également satisfaisante, même si elle est moins facile pour des programmes en direction des Etats (2.1.1) ou récents (2.1.4). Compte tenu des ressources humaines et financières limitées disponibles, l'efficacité de l'ensemble des programmes se révèle globalement bonne.

### 3.2.2 Synthèse des menaces et opportunités

Le tableau suivant récapitule le positionnement de chacun des programmes de la mission A<sup>2</sup> suivant les différents critères retenus :

Critères	1.1.1	1.1.2	2.1.1	2.1.2	2.1.4
Programmes	Observation	Usages	Politiques	Créativité	Dialogue
<b>Besoins et priorités des acteurs clés</b>					
<b>Etats et gouvernements</b>	Etre attentif articulations langue/culture et missions A/C	Oui	Oui	Oui	Oui, même si parfois difficile (dialogue cultures)
<b>Bailleurs et partenaires</b>	-	-	-	Oui mais pbs de gestion des cofinancements	-
<b>Aspirations des bénéficiaires prioritaires</b>					
<b>Jeunes</b>	Dans réflexion prospective	Oui	Non	Fort	Oui
<b>Femmes</b>	Dans réflexion prospective	s.o	Non	Pas exploité	Oui
<b>Adéquation aux évolutions structurelles</b>					
<b>Evol. technol. et numériques</b>	Dans réflexion prospective	A venir	Non	A venir	Marginal
<b>Evolutions géopolitiques</b>	Dans réflexion prospective	Important	Oui, mais difficile	-	-
<b>Evolutions démographiques</b>	Dans réflexion prospective	-	Non	Important	-
<b>Qualité de positionnement de l'Organisation</b>					
<b>Evol. des avantages comparatifs</b>	Forte	Forte	Oui	Forte	Nouveau programme
<b>Capacité d'amplification</b>	Limitée	Limitée	Limitée	Limitée	Limitée
<b>Potentiels de financement</b>	-	Faibles	Limités	Réels	Complexes

<sup>2</sup> Rappel : fiches AFOM non produites pour les programmes 1.1.4 et 2.1.3

A l'échelle de la mission A, le tableau fait ressortir les points suivants :

- **Besoins et priorités des acteurs clés**

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

- **Aspirations des bénéficiaires prioritaires**

D'une manière générale, les programmes de la mission A ne comportent pas de priorités spécifiques sur les femmes et les jeunes, ne sont pas conçus en fonction de ces cibles et se positionnent de manière diversifiée sur la question. Les programmes de l'OS2 *Culture* (hors 2.1.1) ont cependant un bon potentiel de prise en compte de ces bénéficiaires (notamment 2.1.2).

- **Adéquation aux évolutions structurelles**

Les évolutions structurelles (numériques, géopolitiques, démographiques) impactent différemment les programmes de la mission A. La conception et le déploiement des programmes n'intègrent pas vraiment une analyse de l'éventuelle plus-value du numérique pour le déploiement de leurs actions, mais des potentialités existent (1.1.1, 1.1.2, 2.1.2). L'agenda de la communauté internationale (ODD notamment) n'érige pas en priorité les questions de langue et de culture. En revanche, les évolutions démographiques en Afrique sont au cœur du fondement des objectifs stratégiques de la mission A.

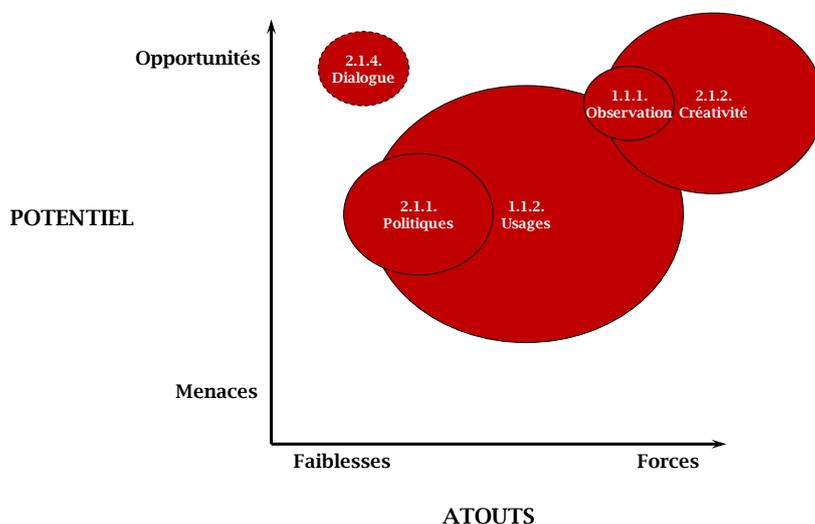
- **Qualité de positionnement de l'Organisation**

Les programmes de la mission A présentent un fort avantage comparatif, mais une capacité d'amplification limitée. L'avantage comparatif est lié à l'originalité d'un positionnement (1.1.1, 2.1.4) ou à la reconnaissance de compétences et à la crédibilité de l'expertise (1.1.2, 2.1.1, 2.1.2). Mais la capacité d'amplification est 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.

### 3.2.3 Matrice Forces-Faiblesses / Menaces-Opportunités

Au total, l'ensemble de ces analyses peut être rassemblé graphiquement en positionnant les programmes sur une matrice AFOM combinant forces et faiblesses actuelles et menaces et opportunités à venir :

Matrice AFOM des programmes de la mission A (langue et culture)



NB : - la surface des cercles est grossièrement proportionnelle au budget des programmes  
 - budget du programme 2.1.4 non connu  
 - rappel : programme 2.1.3 non investigué ; programme 1.1.4 traité avec le 9.1.3

L'approche est grossière mais fournit une base de débat qui peut être résumée ainsi :

- Il n'existe pas de programme présentant des faiblesses et des menaces ;
- Les programmes 1.1.1 (Observation de la langue française et de la diversité culturelle et linguistique) et 2.1.2 (Créativité et entrepreneuriat culturel) présentent à la fois des forces et des opportunités ;
- Les programmes 1.1.2 (Usages et rayonnement du français) et 2.1.1 (Politiques linguistiques et stratégie de développement culturel) semblent avoir des positions plus intermédiaires tant au regard de leurs situation actuelle que de leur évolution future ;
- Le programme 2.1.4 (Dialogue des cultures et promotion de la diversité linguistique), présente des limites du fait de son caractère récent, mais offre des opportunités susceptibles d'être déployées plus largement à l'avenir.

### 3.2.4 Synthèse générale

En synthèse générale, les points suivants peuvent être mis en avant :

- **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 « micro » 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'IFEFF. Cette clarification impacte particulièrement le programme 1.1.2, avec le transfert des approches de FLE et des missions des CREF à l'IFEFF, et une réorientation de la DLFCO 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 ou faiblesses 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'IFEF 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 ne faut pas se cacher la difficulté qui subsistera pour cette mission ressermée de chercher au maximum à lier 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 Mission B : paix, démocratie et droits de l'Homme

### 4.1 Analyses par programme

NB : le détail des analyses par programme au regard des 2 fois 10 critères retenus, figure en annexe 4.

#### 4.1.1 Programme 3.1.1. Démocratie et droits de l'homme

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un réseau de partenaires efficace</li> <li>• Une légitimité d'intervention dans les pays francophones</li> <li>• Une visibilité accrue avec le développement des actions sur le canal numérique</li> <li>• Une expertise affutée des porteurs du programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des ressources limitées</li> </ul>
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une augmentation constante des demandes d'appui des Etats et des organisations de la société civile.</li> <li>• Une multiplication des nouveaux partenaires, avec une possibilité de mener de nouveaux programmes de manière conjointe</li> <li>• Une confrontation à de nouvelles thématiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une difficulté de mobilisation de moyens humains et financiers</li> <li>• Une menace qui pèse toujours sur les acteurs de la société civile (coupes budgétaires, mandats des institutions des droits de l'Homme menacés...)</li> <li>• Menace de disparition de la traduction en langue française des travaux sur les droits de l'Homme de l'ONU</li> <li>• Une expertise et un réseau qui sont très liés aux porteurs du programme</li> </ul>

Au final, la revue du programme fait ressortir deux points importants de l'analyse :

- **Une légitimité de l'intervention de l'OIF dans le domaine des Droits de l'Homme et une demande croissante de soutien**

La Francophonie a prouvé sa légitimité dans son intervention en matière de droits de l'Homme et de Démocratie ; sa voix est précieuse car elle transcende beaucoup de clivages. Le soutien de l'OIF aux Etats et aux acteurs de la société civile a beaucoup de succès. En témoigne l'augmentation des sollicitations, auxquelles l'Organisation est confrontée. Par ailleurs, la démultiplication des partenaires amène également à l'émergence de nouvelles demandes.

- **Des enjeux qui se multiplient et une volonté d'adaptation des moyens**

L'action de l'OIF en matière de démocratie et de promotion des Droits de l'Homme s'est développée au cours du mandat 2015-2018. Aux problématiques identifiées en 2012 se sont très vite ajoutées de nouveaux enjeux comme le terrorisme ou l'immigration. L'OIF a su adapter ses programmes aux nouveaux enjeux et doit optimiser ses moyens pour les prendre en charge.

#### 4.1.2 Programme 3.1.2. Droit et justice

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le développement des réseaux institutionnels constitue un atout fort de la Francophonie</li> <li>• La Francophonie est devenue un partenaire reconnu disposant de la confiance de ses membres</li> <li>• La valeur ajoutée du programme repose sur son approche fondée sur une expertise pointue et une forte proximité culturelle, institutionnelle et technique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La limitation des ressources humaines</li> </ul>
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les contextes de crise et de tension devraient continuer à justifier la pertinence du programme</li> <li>• Le programme répond au cas par cas, mais s'inscrit dans une optique de pérennisation de l'action sur le temps long, notamment grâce aux réseaux institutionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'évolution des ressources peut limiter les approches par pays et pousser à des approches davantage situées à des niveaux régionaux</li> </ul>

Au final, la revue du programme fait ressortir deux points importants de l'analyse :

- **Un programme emblématique de la façon d'agir de l'OIF**

Le programme Droit et justice comporte l'ensemble des caractéristiques qui font la spécificité de l'OIF : la mobilisation d'une expertise francophone de haut niveau ; la proximité culturelle et technique des bénéficiaires ; le souci d'adaptation fine aux

caractéristiques du demandeur ; la 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. Au total, cette approche contribue progressivement à la modernisation des institutions judiciaires et à l'harmonisation des textes par rapport aux standards internationaux ; elle permet également une meilleure formation des praticiens du droit.

- **Des éléments de fragilité potentielle à bien maîtriser**

L'évolution des ressources d'animation du programme, en central, au siège de l'OIF ainsi que des ressources financières n'ont pas empêché le programme de s'appliquer dans les dernières années, mais elles peuvent amener à des situations futures plus difficiles en termes de mobilisation d'expertise ou d'adaptation de l'action à chaque Etat. La mutualisation des ressources avec le programme « Médias » dans la nouvelle programmation peut remédier partiellement à ces fragilités, davantage peut-être que le recours aux unités hors siège, ces dernières ne bénéficiant pas forcément de l'expertise technique nécessaire.

#### 4.1.3 Programme 3.1.3. Médias et liberté de la presse

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un programme territorialisé qui répond aux enjeux locaux</li> <li>• Une réponse adaptée à la demande d'accompagnement sur la durée des bénéficiaires du programme</li> <li>• Une crédibilité du programme due à son existence historique et au réseau de l'OIF qui lui donne accès à une expertise et à des portes parole qui ont la légitimité du terrain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des moyens plus limités qu'auparavant</li> </ul>
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déploiement de la réflexion imbriquant Justice et liberté de la presse</li> <li>• Émergence de nouveaux enjeux : terrorisme, protection des données personnelles...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une problématique de la liberté d'expression qui peut être ambivalente lorsqu'elle est traitée sous le prisme de la responsabilité sociétale des médias</li> </ul>

#### 4.1.4 Programme 4.1.1. Prévention et gestion des crises et des conflits

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• un programme pertinent dont la performance a été plusieurs fois saluée</li> <li>• la souplesse et la réactivité de l'Organisation</li> <li>• la visibilité du programme auprès des Etats et gouvernements membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la visibilité de l'Organisation et du programme auprès de certains partenaires</li> <li>• le manque de travail de veille et d'analyse politique</li> <li>• une concertation / coordination limitée avec les autres Directions de l'Organisation</li> </ul>
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• le renforcement de l'approche partenariale et concertée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• l'érosion du multilatéralisme</li> <li>• une dispersion de l'expertise de l'OIF si les différentes menaces font l'objet de programmes différents sans axe de travail transversaux (enjeu lié aux attentes en matière de terrorisme notamment).</li> </ul>

Au final, la revue du programme fait ressortir 2 points importants de l'analyse :

- **Une légitimité confortée en matière de prévention et de gestion des conflits**

La programmation 2015 - 2018 a conforté la légitimité et la performance de l'Organisation en matière de prévention et de gestion des conflits. Ses modes d'actions emblématiques (mobilisation rapide d'une expertise francophone de haute qualité, proximité politique et culturelle avec les bénéficiaires, etc.) sont déterminants et efficaces dans les situations de prévention et de gestion des conflits. Les retours positifs des pays membres à ce sujet en sont des indicateurs parlants. L'enjeu à l'avenir

sera de parvenir à adapter l'intervention de l'OIF aux nouvelles menaces, notamment le terrorisme.

- **Une action à valoriser davantage auprès des partenaires**

Malgré la performance de son intervention, l'action de l'OIF en matière de prévention et de gestion des conflits est dans certains cas trop peu visible ou comprise par d'autres organisations internationales ou régionales. Cette difficulté freine dans certains cas le déploiement de l'intervention de l'Organisation et limite de manière plus générale, la visibilité de la plus-value de la Francophonie auprès de partenaires qui pourraient davantage la valoriser.

#### 4.1.5 Programme 4.1.2. Transition et processus électoraux

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au cœur du projet francophone, l'appui aux transitions et processus électoraux développe une approche pertinente et cohérente avec l'ensemble des programmes de la mission B</li> <li>• La plus-value de l'OIF réside dans la confiance inspirée aux Etats, aux acteurs politiques et aux organisations de la société civile.</li> <li>• La valeur ajoutée de la Francophonie réside dans son expertise pointue, sa capacité de mobilisation et de déploiement rapide et ses réseaux professionnels et institutionnels présents sur le terrain.</li> <li>• Le programme bénéficie de partenariats adéquats avec les grandes organisations bénéficiant de moyens dont l'OIF ne dispose pas</li> <li>• Le programme se déploie avec une efficience forte</li> <li>• Le programme est un programme phare de l'OIF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une certaine difficulté à accomplir les tâches non directement opérationnelles</li> </ul>
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les Etats comme les organisations de la société civile devraient continuer à souhaiter l'intervention de l'OIF dans les années à venir</li> <li>• L'accompagnement des pays en voie de stabilisation est un champ d'action en devenir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les interventions ne sont parfois pas possibles, du fait de contextes nationaux particuliers</li> </ul>

Au final, la revue du programme fait ressortir deux points importants de l'analyse :

- **Un programme phare de l'OIF**

L'appui aux transitions et processus électoraux constitue un programme phare de la Francophonie. Il s'agit en effet d'actions qui se déploient sur le terrain, dans des situations de forte visibilité, liées à des rapports de force ou des événements spécifiques. Les interventions de l'OIF permettent d'obtenir des résultats concrets, ayant des répercussions nationales. L'Organisation Internationale de la Francophonie dispose d'une spécialisation rare sur ce sujet, qui lui donne un statut particulier sur la scène internationale.

- **Une logique vertueuse qui fonctionne**

Cette capacité d'intervention et d'obtention de résultats positifs est liée à un ensemble de facteurs parmi lesquels on peut citer : la disponibilité d'une expertise pointue et francophone ; la capacité de mobilisation et de déploiement rapide d'experts internationaux ; l'appui sur des réseaux institutionnels de haut niveau, combiné à des partenariats avec des organisations internationales disposant de moyens importants ; un savoir-faire fondé sur une gestion pragmatique des relations entre acteurs, « à la base » ; une neutralité et une combinaison d'expertises du Nord et du Sud qui inspire confiance.

## 4.2 Synthèse pour la mission B

### 4.2.1 Synthèse des forces et faiblesses des programmes

Le tableau suivant récapitule le positionnement de chacun des programmes de la mission B<sup>3</sup> suivant les différents critères retenus :

Critères	3.1.1	3.1.2	3.1.3	4.1.1	4.1.2
Programmes	Démocratie	Droit	Médias	Crises	Elections
<b>Adéquation aux besoins et enjeux</b>					
<b>Pertinence</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
<b>Qualité de mise en œuvre interne</b>					
<b>Cohérence interne</b>	Oui	Oui	Oui, mais équilibre liberté/responsabilité difficile	Oui	Oui
<b>Intégration</b>	Complexe avec UHS	Forte dans B Ponctuelle dans A/C/D	Forte dans B	Collaborations avec DFEN et DEJ	Forte dans OS4
<b>Prise en compte des enjeux transversaux</b>	Oui pour société civile, EHF, numérique	Un peu numérique Pas vraiment EHF	Oui pour EHF, Jeunesse et numérique	Recherchée pour femmes et jeunes	Vrais enjeux sur femmes et numérique
<b>Qualité de mise en œuvre externe</b>					
<b>Subsidiarité</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
<b>Partenariats</b>	Réseaux et OI	Réseaux et OI	Réseaux et partenaires locaux	Oui ; quelques difficultés	Réseaux et OI
<b>Effets</b>					
<b>Mesurabilité</b>	Oui	Indicateurs limités et très globaux	-	Eléments d'appréciation générale	Indicateurs globaux
<b>Efficiences</b>	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte
<b>Valeur ajoutée</b>	OIF crédible	Expertise et proximité	Action OIF reconnue et différenciée	Souplesse, réactivité, expertise	Neutralité, expertise, mobilisation
<b>Visibilité</b>	Accrue	En hausse	Accrue	Bonne chez Etats	Programme phare de l'OIF

<sup>3</sup> Rappel : fiche AFOM non produite pour le programme 4.1.3 Maintien et consolidation de la paix

A l'échelle de la mission B, le tableau fait ressortir les points suivants :

- **Adéquation aux besoins et enjeux**

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 de la mission B est acquise. Les programmes se sont également adaptés à de nouveaux enjeux plus récents comme la radicalisation ou les migrations. Les objectifs de renforcement des capacités, de protection des droits et d'amélioration du cadre juridique sont adaptés à ces enjeux, de même que les approches de mise en place de cadres de concertation, de développement d'outils et de synergie avec les autres organisations internationales.

- **Qualité de mise en œuvre interne**

Les questions de qualité de mise en œuvre interne des programmes sont traitées de manière variable. La cohérence interne des programmes est satisfaisante, d'autant que les six programmes des deux objectifs stratégiques (3 et 4) se caractérisent par une forme d'intégration globale donnant une cohésion d'ensemble à la mission B. Des collaborations plus ponctuelles peuvent exister avec les autres missions, A, C et D. La problématique de l'appui sur les UHS pour déployer mieux le programme fait en revanche discussion, entre l'atout que représentent la proximité et la disponibilité de ressources complémentaires et la limite constituée par la technicité des sujets juridiques ou politiques. Le positionnement de l'ensemble des programmes au regard des problématiques transversales de l'OIF fait apparaître de véritables enjeux sur la place des femmes et l'investissement sur le numérique, mais l'avancement sur ces sujets varie selon les programmes.

- **Qualité de mise en œuvre externe**

La qualité de mise en œuvre externe est plutôt satisfaisante. L'action mise en œuvre par les programmes se réfère aux besoins des Etats et gouvernements membres. La mobilisation des 16 réseaux d'expertise francophones constitue un point d'appui très fort au service de la mission B. Les partenaires et organisations internationales avec lesquelles l'OIF travaille sur ces programmes et qui jouent un rôle important, envient cette ressource.

- **Effets**

Les effets positifs des programmes de la mission B permettent à l'OIF d'être particulièrement reconnue sur ce terrain d'action. Expertise, neutralité, proximité, souplesse, réactivité, sont autant de concepts qui caractérisent la posture de l'OIF et lui donnent un avantage comparatif marqué. Ces résultats sont d'autant plus intéressants qu'ils sont obtenus avec des ressources humaines et financières limitées. Certains des programmes de la mission B sont des programmes phares de l'OIF.

## 4.2.2 Synthèse des menaces et opportunités

Le tableau suivant récapitule le positionnement de chacun des programmes de la mission B<sup>4</sup> suivant les différents critères retenus :

Critères	3.1.1	3.1.2	3.1.3	4.1.1	4.1.2
Programmes	Démocratie	Droit	Médias	Crises	Elections
<b>Besoins et priorités des acteurs clés</b>					
Etats et gouvernements	Demandes croissantes	Nouvelles problématiques	Besoins de soutien	Besoins pour Etats fragiles	Besoins pour Etats fragiles
Bailleurs et partenaires	Oui	Oui	Autorités de régulation	Oui	Oui
<b>Aspirations des bénéficiaires prioritaires</b>					
Jeunes	Croissantes	Croissantes	Croissantes	Croissantes	Fondamentales
Femmes	Importantes	Importantes	Oui	Importantes	Importantes
<b>Adéquation aux évolutions structurelles</b>					
Evol. technol. et numériques	Importantes à l'avenir	Importantes à l'avenir	Croissantes	Réseaux sociaux, web journalisme	Croissante
Evolutions géopolitiques	ODD 16	ODD 16	ODD 16	ODD 16	ODD 16
Evolutions démographiques	-	-	-	-	Vrai enjeu
<b>Qualité de positionnement de l'Organisation</b>					
Evol. des avantages comparatifs	Réseaux	Positionnement singulier	Réseaux	Partenariat et concertation	Approche « à la base »
Capacité d'amplification	Via réseaux	Ex : CIFAF	Via réseaux	-	-
Potentiels de financement	Limités	Limités	Limités	Limités	Limités

<sup>4</sup> Rappel : fiche AFOM non produite pour le programme 4.1.3 Maintien et consolidation de la paix

A l'échelle de la mission B, le tableau fait ressortir les points suivants :

- **Besoins et priorités des acteurs clés**

Les programmes de l'OIF devraient continuer à être en phase avec les besoins des Etats, gouvernements, bailleurs et partenaires, qu'il s'agisse d'actions pérennes de renforcement de la démocratie et de l'Etat de droit ou d'interventions liées à des évènements spécifiques, subis ou planifiés (élections).

- **Aspirations des bénéficiaires prioritaires**

Les aspirations des jeunes sur les questions de démocratie et d'Etat de droit ne devraient pas faiblir dans les années à venir ; cette place des jeunes est particulièrement importante dans une optique de mise en place des droits électoraux pour les années à venir. La place des femmes constitue également un enjeu important pour l'ensemble des programmes de la mission B.

- **Adéquation aux évolutions structurelles**

Les évolutions structurelles d'ordre technologique et numérique devraient impacter significativement l'ensemble des programmes de la mission B dans les prochaines années, qu'il s'agisse d'informatique des fichiers, de réseaux sociaux, de sécurité informatique, etc. L'ensemble de la mission B occupe également une place de choix dans les ODD.

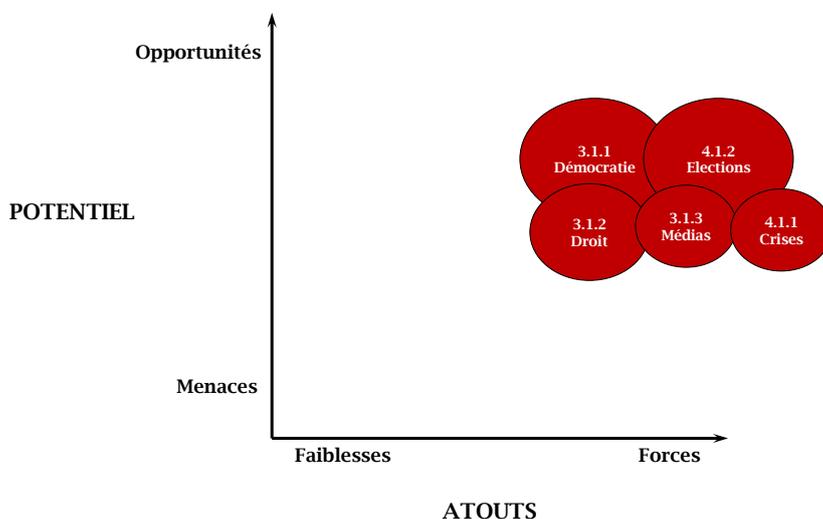
- **Qualité de positionnement de l'Organisation**

Les programmes de la mission B ont d'ores et déjà 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. La question de la capacité d'amplification se pose différemment de ce qui existe pour des programmes de développement socio-économique, puisque les bénéficiaires directs des actions de la mission B sont déjà les Etats. Une problématique importante réside en revanche dans la limitation des potentiels de financement à venir, susceptible de s'ajouter à une situation de ressources déjà limitées.

### 4.2.3 Matrice Forces-Faiblesses / Menaces-Opportunités

Au total, l'ensemble de ces analyses peut être rassemblé graphiquement en positionnant les programmes sur une matrice AFOM combinant forces et faiblesses actuelles et menaces et opportunités à venir :

#### Matrice AFOM des programmes de la mission B (Paix, démocratie et droits de l'Homme)



NB : - la surface des cercles est grossièrement proportionnelle au budget des programmes  
- rappel : programme 4.1.3 non investigué

Dans le cadre de délai rapide imposé à cette revue des programmes, l'approche de positionnement d'ensemble des programmes de la mission B amène à placer grossièrement ces derniers tous au même niveau caractérisé par :

- des forces réelles et significatives, contrebalancées partiellement par des faiblesses de ressources humaines et financières ;
- des « opportunités » importantes dans les années à venir, au regard des aspirations à plus de démocratie et d'Etat de droit.

#### 4.2.4 Synthèse générale

En synthèse générale, les points suivants peuvent être mis en avant :

- **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 phare, 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 Mission C : éducation et formation

### 5.1 Analyses par programme

NB : le détail des analyses par programme au regard des 2 fois 10 critères retenus, figure en annexe 4.

#### 5.1.1 Programme 5.1.1. Appui aux innovations, aux réformes éducatives, à l'apprentissage massif et à l'enseignement du français

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un programme qui s'empare d'enjeux conséquents et reconnus</li> <li>• Un programme qui s'appuie sur une logique d'action traditionnelle de l'OIF, et de ce fait, sur une bonne capacité à mobiliser les décideurs</li> <li>• Une bonne adaptation aux besoins et contextes locaux</li> <li>• Un programme susceptible de porter un effet levier conséquent (réformes éducatives au niveau national)</li> <li>• Une capacité à se positionner en transversal dans l'IFEF et à se coordonner avec les autres programmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un programme pilote, qui n'a touché à ce stade que 3 Etats bénéficiaires</li> <li>• Un programme insuffisamment lisible, qui s'empare de multiples enjeux sans les articuler complètement entre eux</li> <li>• Des partenariats financiers insuffisamment structurés à ce stade</li> <li>• Une articulation avec les autres programmes de l'IFEF non encore finalisée</li> </ul>
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des thématiques qui suscitent un engouement fort</li> <li>• Des partenaires déjà pré-identifiés (secteur privé, AFD...)</li> <li>• Des synergies susceptibles d'être construites avec les autres programmes de l'IFEF</li> <li>• Des infrastructures numériques qui tendent à se développer dans les pays bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une capacité de déploiement du programme insuffisante</li> </ul>

Au final, la revue du programme fait ressortir deux points importants de l'analyse :

- **Un positionnement ambigu au sein de l'IFEF**

L'IFEF propose, à travers ce programme, de jouer un rôle d'expert auprès d'Etats en accompagnant leurs réformes éducatives. De ce point de vue, la fonction de ce programme semble pouvoir revêtir une dimension transversale au sein de l'IFEF : le programme semble pouvoir jouer un rôle global, sur lequel s'appuient les programmes plus spécifiques : ELAN, IFADEM et FIJ.

Pourtant, même si ce dispositif d'enseignement massif du français constitue l'élément fédérateur des actions en faveur de la langue française, ce programme reste avant tout un programme *thématique*, ne s'inscrivant donc pas pleinement en transversalité. Il se concentre sur certains sujets « innovants » bien définis et présente relativement peu d'articulations avec les autres programmes de l'IFEF, lesquels portent eux-mêmes leurs propres actions d'accompagnement.

- **Un programme dont l'articulation logique et les priorités restent à clarifier**

Le programme 5.1.1, quoique très pertinent au regard des enjeux qu'il envisage de traiter, présente un positionnement encore insuffisamment lisible. Celui-ci mêle en effet des axes très différents, offrant peu de cohérence entre eux, et traités séparément en fonction des demandes des Etats bénéficiaires. Cette logique de fonctionnement « à la carte » renforce ainsi l'apparent manque de cohérence entre les thématiques sur lesquelles se centre le programme. De plus, au-delà de l'action d'accompagnement proposé aux décideurs, l'IFEF effectue des actions plus ancrées sur le terrain, relevant d'une logique différente. En conséquence, les priorités associées à ce programme ne sont donc pas encore complètement visibles.

### 5.1.2 Programme 5.1.2. Ecole et langues nationales

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un programme pertinent, qui répond aux enjeux actuels en matière éducative, et qui s'appuie sur des études scientifiques</li> <li>• Une capacité importante à s'adapter aux besoins et pratiques éducatives des pays bénéficiaires</li> <li>• Un programme qui s'appuie sur un savoir-faire traditionnel de l'OIF : accompagner, apporter une expertise...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un programme dépendant d'un portage par des bénéficiaires qui peinent parfois à trouver les moyens nécessaires et à s'investir efficacement dans le déploiement de l'action</li> <li>• Un questionnement sur la capacité d'adaptation à des contextes de juxtaposition de plusieurs langues nationales (ressources financières nécessaires)</li> </ul>
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un engagement nouveau dans une phase de généralisation susceptible d'engendrer une prise d'ampleur du programme</li> <li>• Une volonté de déployer des synergies avec IFADEM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un programme qui « monte en charge » du fait de la généralisation et se voit confronté à de nouveaux défis au regard de ses moyens limités</li> </ul>

Au final, la revue du programme fait ressortir deux points importants de l'analyse :

- **Une initiative crédible**

Le programme ELAN est à ce jour installé et a fait ses preuves. Lancé sous forme d'expérimentation auprès de 8 premiers pays pilotes, les évaluations conduites ont fait état de résultats positifs, démontrant l'intérêt de celui-ci. Le projet est désormais bien installé, avec des outils et processus en place. Il trouve également sa force dans sa capacité à s'adapter aux pratiques éducatives de chaque pays, ne constituant pas un simple programme répliquable sans garantie d'appropriation.

- **Une phase de généralisation tout juste amorcée, à l'origine de nouveaux défis**

Le programme ELAN est entré dans une phase de généralisation, avec 4 pays s'étant positionnés pour porter celle-ci. A ce titre, le programme doit faire face à de nouveaux enjeux, en raison de « l'effet de masse » auquel il est confronté (nombre élevé de personnes à former). Le rapprochement avec l'IFADEM, envisagé depuis la création de

l'IFEF, constitue une des voies à investiguer pour répondre à ce nouveau défi. L'impulsion de partenariats plus forts avec d'autres bailleurs représente également une solution susceptible d'améliorer le déploiement du programme, dans une logique de renforcement des synergies.

### 5.1.3 Programme 5.1.3. Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un programme pertinent, reconnu, qui apporte un soutien pédagogique dont les effets sont avérés</li> <li>• Un programme qui a entrepris un processus de massification qui fait ses preuves</li> <li>• Un positionnement de l'OIF pertinent auprès des Ministères, qui permet un levier fort malgré les faibles financements investis</li> <li>• Un programme qui mobilise des partenaires importants</li> <li>• Une forte capacité d'adaptation aux besoins et contextes locaux (notamment dans leur dimension numérique)</li> <li>• De nombreux pays bénéficiaires fortement engagés dans le déploiement de ce programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des ressources limitées</li> <li>• Des conditions de financement qui complexifient les rapports avec les partenaires</li> </ul>
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un programme répliquable sur d'autres thématiques et auprès de nouveaux publics ; une méthodologie qui peut être mobilisée dans d'autres cadres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une capacité de pérennisation du programme qui reste à vérifier (appropriation par les bénéficiaires dans le temps long)</li> <li>• Un risque de diluer l'initiative dans des concepts plus larges, moins séduisants pour des partenaires potentiels</li> </ul>

Au final, la revue du programme fait ressortir deux points importants de l'analyse :

- **Un programme qui apporte une réponse pertinente et innovante pour la formation des enseignants en milieu rural**

En s'appuyant sur le numérique, l'IFEF offre une méthodologie de diffusion des formations innovante, susceptible de toucher un grand nombre d'enseignants. Les processus déployés ne sont pas homogènes d'un pays à l'autre et s'adaptent pleinement aux contextes dans lesquels ils s'inscrivent. Des solutions adéquates sont développées dans les zones rurales dépourvues de technologies numériques : distribution de tablettes, création de points numériques, diffusion de livrets papier...

- **Un programme qui a entrepris un changement d'échelle effectif**

L'expérimentation d'IFADEM s'étant révélée pertinente et porteuse d'effets intéressants, le programme est entré dans une phase de déploiement à grande échelle qui porte de premiers résultats intéressants. En effet, de nombreux cadres et encadrants ont d'ores et déjà été formés, ce qui permet de toucher un nombre grandissant d'enseignants.

Pour y parvenir, la dimension partenariale du projet a été un atout, mais le positionnement de l'IFEF auprès des Ministères directement a également joué un rôle : il a permis de mobiliser directement les dispositifs nationaux pour la mise en œuvre des actions.

- **Un programme « outil » répliquable, qui constitue une force pour l'IFEF**

Au-delà des actions propres au programme IFADEM, la méthodologie déployée est susceptible d'être répliquée pour porter d'autres thématiques. Ce programme pourra donc jouer un rôle dans le changement d'échelle d'autres projets, en particulier les projets ELAN et FIJ, avec lesquels des synergies seront développées.

### 5.1.4 Programme 5.1.4. Formation et insertion professionnelle des jeunes

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un programme pertinent qui s'attache à apporter des réponses à un enjeu majeur</li> <li>• Un programme qui permet une forte capacité d'appropriation par les bénéficiaires (accompagnement dans le temps long)</li> <li>• Un programme qui sait s'adapter aux besoins</li> <li>• Un programme qui porte de premiers effets intéressants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un programme qui s'appuie relativement peu sur une dynamique partenariale</li> <li>• Un passage à l'échelle encore complexe</li> <li>• Des interactions encore limitées avec les autres programmes internes (IFE et OIF)</li> <li>• Une approche ne permettant pas encore de passer à un appui global</li> </ul>
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un programme susceptible de connaître une forte amplification grâce à la mobilisation de la méthodologie IFADEM (utilisation du numérique)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un risque d'uniformisation des interventions pour activer la montée en charge du programme, au détriment de la capacité d'adaptation de celui-ci</li> </ul>

Au final, la revue du programme fait ressortir deux points importants de l'analyse :

- **Une logique d'action pertinente, susceptible de produire des effets importants**

Le programme tel qu'il est pensé présente de nombreux atouts garants de la pertinence du programme :

- Il est tout d'abord décliné spécifiquement selon les besoins des bénéficiaires, faisant ainsi preuve d'une bonne capacité d'adaptation.
- Il repose sur un accompagnement dans le temps long, afin de permettre aux bénéficiaires de réaliser eux-mêmes les actions. En ce sens, il garantit donc une bonne appropriation de l'expertise apportée.
- Il touche les Ministères, cadres, et inspecteurs principalement, visant ainsi à produire un certain *effet levier* à l'échelle nationale.

- **Un programme encore relativement isolé**

Le programme FIJ, bien que pertinent, présente encore une dynamique partenariale limitée. Peu de bailleurs et d'acteurs stratégiques s'inscrivent encore à ce jour en soutien à ce programme afin de permettre sa déclinaison opérationnelle.

En outre, en interne, les synergies restent peu développées ou parfois limitées lorsqu'elles le sont. C'est notamment le cas sur la thématique de l'entrepreneuriat, avec un programme spécifique existant par ailleurs, avec lequel l'articulation n'est pas encore à ce jour structurée. Des liens avec la thématique jeunesse sont à l'inverse établis, mais restent peu intégrés au programme lui-même.

- **Un programme qui amorce une prise d'ampleur progressive**

De premiers résultats intéressants peuvent être constatés sur ce programme : 12 Etats ont été accompagnés et 5700 enseignants formés. Ces réalisations ont permis de commencer à décliner de nouvelles méthodes dans les établissements. Un travail de généralisation des formations doit encore être entrepris pour permettre un véritable passage à l'échelle.

### 5.1.5 Programme 6.1.1. Mobilité et renforcement des capacités des jeunes

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un programme qui répond à des préoccupations importantes des jeunes</li> <li>• Un sujet peu investi par d'autres acteurs</li> <li>• Un programme qui met en visibilité l'action auprès de la société civile</li> <li>• Une réelle plus-value auprès des jeunes touchés</li> <li>• Une présence accrue de la place et des problématiques des jeunes dans les évènements internationaux</li> <li>• Une expertise reconnue de l'OIF sur le sujet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des partenariats stratégiques faibles</li> <li>• Un programme qui touche un nombre réduit de bénéficiaires</li> <li>• Un déploiement encore faible de l'action d'accompagnement auprès des Etats</li> <li>• Une situation ne permettant pas encore un déploiement d'ampleur</li> </ul>
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une action susceptible d'être encore déployée et de s'étendre sur de nouvelles logiques d'action : lien avec les autres espaces linguistiques, labellisation...</li> <li>• Un programme porté politiquement par l'OIF</li> <li>• Une attention grandissante accordée aux problématiques de radicalisation appelant à une plus grande ouverture culturelle et à plus d'échanges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une mobilité rendue de plus en plus complexe du fait d'une tendance au repli / fermeture des frontières (cf problématique des visas)</li> </ul>

Au final, la revue du programme fait ressortir deux points importants de l'analyse :

- **Un programme visible auprès de la société civile, qui porte des effets significatifs auprès des jeunes touchés**

Le programme apparaît pertinent, et intéressant pour le parcours des jeunes : ceux qui en bénéficient disposent en effet d'un atout qu'ils peuvent valoriser, ou d'une aide bienvenue sur leur projet. En ce sens, la plus-value du programme est évidente. De plus il s'agit d'un programme donnant directement à voir l'apport de l'OIF pour la société civile et jouant ainsi positivement sur son image.

- **Un programme encore insuffisamment structurant**

Pour autant, et bien qu'il soit associé d'une dimension d'accompagnement des Etats, le programme apparaît encore insuffisamment structurant pour la jeunesse. Il touche un nombre réduit de jeunes, de même qu'un nombre faible d'Etats sur son volet accompagnement. Au regard de cette dimension « terrain », les ressources dédiées apparaissent limitées. Sa capacité à donner une place aux problématiques des jeunes dans les événements internationaux apparaît, en revanche, jouer un rôle plus stratégique sur le sujet.

## 5.2 Synthèse pour la mission C

### 5.2.1 Synthèse des forces et faiblesses des programmes

Le tableau suivant récapitule le positionnement de chacun des programmes de la mission C<sup>5</sup> suivant les différents critères retenus :

Critères	5.1.1	5.1.2	5.1.3	5.1.4	6.1.1	6.1.2
Programmes	Appui	ELAN	IFADEM	FIJ	Mobilité	Jeux
<b>Adéquation aux besoins et enjeux</b>						
<b>Pertinence</b>	?	Plutôt bonne, à vérifier	Forte	Forte	Plutôt bonne	Bonne
<b>Qualité de mise en œuvre interne</b>						
<b>Cohérence interne</b>	Limitée	Suffisante	Suffisante	Limitée	Limitée	Limitée
<b>Intégration</b>	Amorcée mais non effective	Forte	Forte	Très faible	Bonne mais non structurée	Bonne
<b>Prise en compte des enjeux transversaux</b>	Forte sur jeunesse	Forte sur jeunesse	Forte sur jeunesse et numérique	Forte sur jeunesse	Forte sur jeunesse	Forte sur jeunesse
<b>Qualité de mise en œuvre externe</b>						
<b>Subsidiarité</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
<b>Partenariats</b>	Faibles et non structurés	Faibles	Développés	Faibles	Développés	Développés
<b>Effets</b>						
<b>Mesurabilité</b>	Très limitée	Plutôt bonne	Bonne	Faible	Plutôt bonne	Moyenne
<b>Efficiences</b>	?	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne
<b>Valeur ajoutée</b>	Moyenne	Forte	Forte	Forte	Bonne mais ciblée	Forte mais ciblée
<b>Visibilité</b>	Faible	Bonne	Bonne	Plutôt bonne	Forte	Très forte

<sup>5</sup> Rappel : fiche AFOM non produite pour le programme 6.1.2 Jeux de la Francophonie

A l'échelle de la mission C, le tableau fait ressortir les points suivants :

- **Adéquation aux besoins et enjeux**

IFEF

Dans l'ensemble, les actions conduites par l'OIF au sein de l'IFEF sont pertinentes, celles-ci ciblant des enjeux forts et bien identifiés : formation des maîtres, réformes éducatives, bilinguisme, formation professionnelle, approche par les compétences... A ce titre, la création de l'IFEF est intéressante et permet de mettre en exergue ce positionnement approprié sur la thématique éducative.

JEUNESSE

Les programmes de l'OS6 offrent une pertinence limitée à un ciblage sur un public restreint (les artistes et sportifs / les jeunes bénéficiant d'un échange). S'ils traitent judicieusement les problématiques d'insertion de ces jeunes et engendrent un brassage des cultures, ils ne sont cependant pas en mesure d'apporter une réponse d'ensemble à ces enjeux, pourtant pertinents. En revanche, ces programmes trouvent leur pertinence dans leur fonction « communicante » : leur visibilité auprès de la société civile permet de valoriser l'OIF et plus particulièrement ses valeurs. Les jeux de la Francophonie permettent en outre pour leur part de massifier une intervention sur le pays hôte via l'apport de moyens conséquents.

- **Qualité de mise en œuvre interne**

IFEF

L'ensemble des programmes mis en œuvre sont fonctionnels et parviennent effectivement à être déployés, s'appuyant sur une expertise et des logiques d'action bien établies au sein de l'OIF. Leur déploiement s'effectue néanmoins à des échelles variables, en fonction des ressources financières et humaines et des modalités d'action adoptées. En effet, l'investissement important que requiert l'accompagnement individualisé des pays bénéficiaires reste contraint par les ressources accordées, en particulier sur les programmes 5.1.1 et 5.1.4. De ce fait, seul IFADEM est parvenu à opérer un véritable changement d'échelle, lorsque les autres programmes apparaissent encore ciblés sur un nombre limité de bénéficiaires.

En matière d'intégration, deux dimensions sont à considérer : l'articulation des programmes au sein de l'IFEF, et l'articulation de ces mêmes programmes avec les autres directions de l'OIF. Au sein de l'IFEF, des synergies inter-programmes sont en cours de structuration, avec comme point central le dispositif IFADEM susceptible d'être mobilisé pour les autres programmes. En dehors de l'IFEF, les coopérations apparaissent en revanche plutôt faibles, avec une relative déconnexion entre les programmes éducatifs et les autres directions de l'OIF. Cette faiblesse apparaît en particulier constituer un enjeu fort pour le programme relatif à la formation professionnelle, dont la thématique est reprise par d'autres programmes en interne.

JEUNESSE

Les programmes jeunesse (OS 6) connaissent également un déploiement satisfaisant sur le terrain, avec une expertise de mise en œuvre acquise au cours du temps (tendance à la professionnalisation de ces dispositifs). La prise d'ampleur de ces actions reste néanmoins nettement assujettie aux ressources affectées à ces deux programmes.

De nombreux partenariats internes sont établis avec l'ensemble des directions sur ces deux programmes, témoignant d'une articulation plutôt satisfaisante sur le sujet.

### MISSION C - GLOBAL

La prise en compte des enjeux transversaux est effective sur la thématique « jeunesse », qui constitue de fait le point central de cette mission C. Elle est également plutôt bonne au sujet de la thématique numérique, à la fois considérée en tant qu'outil et en tant qu'enjeu dans plusieurs programmes. La question du genre en revanche, quoique fortement considérée stratégiquement, n'est pas assez documentée en l'absence de dispositifs de suivi spécifiques sur le sujet.

- **Qualité de mise en œuvre externe**

#### IFEF

La qualité de mise en œuvre externe est plutôt satisfaisante. Les programmes éducatifs présentent une très forte capacité d'adaptation aux besoins des pays bénéficiaires, et s'articulent ainsi pleinement avec les politiques nationales existantes. Les partenariats stratégiques directs autour de ces programmes restent en revanche limités : l'IFEF se positionne globalement essentiellement dans une relation bilatérale avec les Etats, qui s'inscrivent eux-mêmes dans une dynamique partenariale pour le déploiement des dispositifs.

#### JEUNESSE

Les deux programmes de l'OS6 répondent pleinement à l'enjeu de subsidiarité auquel est soumis l'OIF, dans la mesure où il s'agit de dispositifs/événements internationaux reposant sur une mobilisation collective de l'ensemble des Etats membres.

Ces deux programmes reposent par ailleurs sur de multiples partenariats opérationnels, qui, s'ils peuvent encore être décuplés, permettent déjà d'assurer un déploiement satisfaisant des programmes.

- **Effets**

#### IFEF

Les programmes de l'IFEF ont une valeur ajoutée certaine, que ce soit grâce à l'apport de méthodes nouvelles (d'apprentissage ou d'enseignement) ou d'expertise auprès des Etats dans l'élaboration de leurs dispositifs et stratégies. Tous ne sont cependant pas en mesure à ce stade de porter un effet massif auprès d'une multiplicité d'Etats. Ces dispositifs sont par ailleurs plutôt visibles, mais d'abord au sein d'un cercle restreint d'experts et de professionnels. La jeunesse de ces dispositifs permet difficilement de juger de leur efficacité, mais celle-ci semble malgré tout plutôt acquise au regard des moyens investis.

#### JEUNESSE

La plus-value des programmes « Jeunesse » est indéniable pour les bénéficiaires directs des actions conduites : ces actions permettent un saut qualitatif dans le parcours des jeunes concernés, ainsi qu'un apport en termes d'infrastructures, d'équipement et de notoriété pour les pays hôtes des Jeux. Pour autant, ces effets restent très ciblés sur un nombre restreint de bénéficiaires (le pays hôte ou les jeunes sélectionnés). La plus-value de ces programmes réside de ce fait plus spécifiquement dans leur capacité à renforcer la notoriété de la Francophonie auprès de la société civile (apport en visibilité). Au

regard d'initiatives comparables, ces événements / dispositifs affichent une très grande efficacité.

### 5.2.2 Synthèse des menaces et opportunités

Le tableau suivant récapitule le positionnement de chacun des programmes de la mission C<sup>6</sup> suivant les différents critères retenus :

Critères	5.1.1	5.1.2	5.1.3	5.1.4	6.1.1	6.1.2
Programmes	Appui	ELAN	IFADEM	FIJ	Mobilité	Jeux
<b>Besoins et priorités des acteurs clés</b>						
Etats et gouvernements	Important	Important	Important	Important	Variable	Variable
Bailleurs et partenaires	Indép.	Indép.	Indép.	Indép.	Réel	Fort
<b>Aspirations des bénéficiaires prioritaires</b>						
Jeunes	Evident	Evident	Evident	Evident	Evident	Evident
Femmes	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible	-
<b>Adéquation aux évolutions structurelles</b>						
Evol. technol. et numériques	Important	A venir	Important	A venir	Important	-
Evolutions géopolitiques	-	-	-	-	-	-
Evolutions démographiques	-	-	-	-	-	-
<b>Qualité de positionnement de l'Organisation</b>						
Evol. des avantages comparatifs	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte
Capacité d'amplification	Eventuelle	Probable	Forte	Probable	Limitée	Eventuelle
Potentiels de financement	-	-	Importants	-	Limités	Potentiels

<sup>6</sup> Rappel : fiche AFOM non produite pour le programme 6.1.2 Jeux de la Francophonie

A l'échelle de la mission C, le tableau fait ressortir les points suivants :

- **Besoins et priorités des acteurs clés**

IFEF

Les programmes de l'IFEF dépendent très fortement de l'investissement des Etats, qui choisissent ou non de s'impliquer dans leur déploiement. Ces programmes sont ainsi de fait très liés aux politiques nationales des bénéficiaires. Leur positionnement les laisse en revanche très indépendants vis-à-vis des bailleurs, avec lesquels les partenariats restent en conséquence plutôt limités. Pour autant, l'investissement sur le sujet éducatif est important de la part de multiples acteurs internationaux, et des approches complémentaires sont susceptibles de cohabiter sur le terrain.

JEUNESSE

Les programmes jeunesse s'appuient de façon hétérogène sur l'implication des Etats. Les Jeux de la Francophonie d'une part nécessitent un investissement fort de ces acteurs pour le processus de sélection ; dans les faits, leur mobilisation est très variable. D'autre part, le programme dédié au volontariat mise sur les Etats pour développer des programmes similaires nationaux, mais peine à les mobiliser pleinement sur le sujet, bien que ceux-ci se montrent intéressés.

- **Aspirations des bénéficiaires prioritaires**

Pour l'ensemble des programmes de la mission C, les publics jeunes constituent de manière évidente la cible finale centrale. Les femmes ne constituent à l'inverse pas une cible particulière dans le cadre de ces programmes, mais ces derniers veillent malgré tout à les considérer de façon égalitaire avec les hommes.

- **Adéquation aux évolutions structurelles**

Les évolutions technologiques et numériques sont pleinement considérées dans le cadre de l'IFEF, notamment du fait de la potentielle réplique de la méthodologie IFADEM dans le cadre d'autres programmes. Les programmes jeunesse ont quant à eux déjà fortement investi le numérique et en particulier les réseaux sociaux pour communiquer avec la société civile. Les évolutions géopolitiques et démographiques n'apparaissent pour leur part pas porteuses d'enjeux spécifiques auprès de ces programmes.

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

IFEF

Le positionnement de l'IFEF apparaît triple vis-à-vis des Etats bénéficiaires : l'institution apporte une expertise reconnue, introduit et fait découvrir des innovations importantes en matière d'enseignement, et œuvre à leur déploiement. Sa capacité à agir auprès des Ministères directement constitue un atout indéniable pour opérer de la sorte. Néanmoins, sa capacité à déployer les dispositifs reste plutôt limitée à ce stade. Ce constat est néanmoins à nuancer au regard de la jeunesse des dispositifs et du potentiel de développement que représente la méthodologie IFADEM.

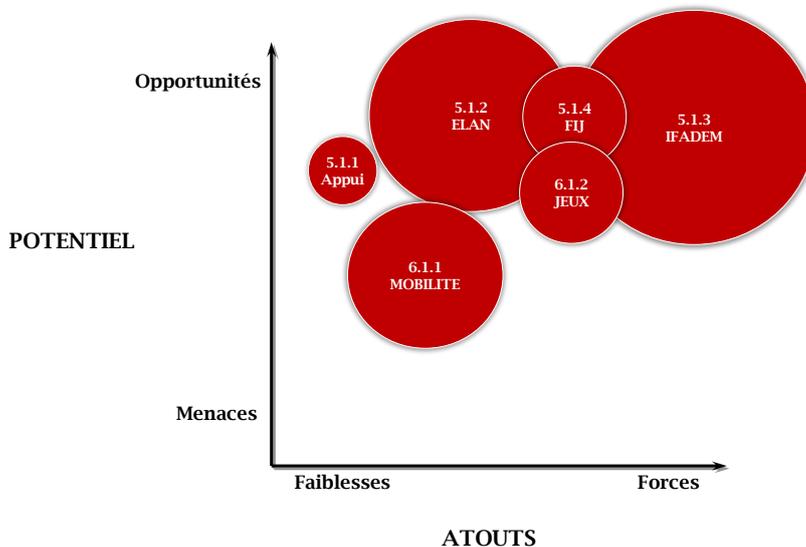
JEUNESSE

Sur les programmes jeunesse, l'OIF présente des atouts importants en tant que structure internationale susceptible de porter cette coopération multilatérale. Ce mode opératoire plus « évènementiel » se détache néanmoins largement du savoir-faire habituel de l'OIF en tant qu'expert technique jouant un rôle de conseil.

### 5.2.3 Matrice Forces-Faiblesses / Menaces-Opportunités

Au total, l'ensemble de ces analyses peut être rassemblé graphiquement en positionnant les programmes sur une matrice AFOM combinant forces et faiblesses actuelles et menaces et opportunités à venir :

**Matrice AFOM des programmes de la mission C (Education et Formation)**



#### ATOUS

NB : - la surface des cercles est grossièrement proportionnelle au budget des programmes  
 - budget du programme x.y.z non connu  
 - rappel : programme 6.1.2 non investigué

L'approche est grossière mais fournit une base de débat qui peut être résumée ainsi :

- IFADEM, qui constitue le programme ayant le plus d'ampleur, concentre les forces sur la mission C. Il est suivi au sein de l'IFEF par des programmes qui présentent des atouts intéressants, mais non pleinement déployés à ce stade du fait de leur jeunesse. Les programmes « jeunesse » sont quant à eux plus installés et présentent un intérêt variable au regard des enjeux considérés.
- Les programmes sont globalement en cours de développement et présentent à ce titre plutôt des opportunités importantes, à l'exception du programme mobilité dont le déploiement est directement indexé sur les ressources disponibles et apparaît à ce titre plutôt stabilisé.

## 5.2.4 Synthèse générale

En synthèse générale, les points suivants peuvent être mis en avant :

- **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'IFEF 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'IFEF 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'IFEF.

Quoique pertinents, ces programmes apparaissent néanmoins encore relativement jeunes et connaissent un avancement hétérogène. L'IFEF 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'IFEF, 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'IFEF 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'IFEF 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'IFEF : 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 plutôt restreint étant donné le nombre faible de ces bénéficiaires (un pays hôte tous les 4 ans, une centaine de jeunes volontaires annuellement...), 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 Mission D : développement durable et économie

### 6.1 Analyses par programme

NB : le détail des analyses par programme au regard des 2 fois 10 critères retenus, figure en annexe 4.

#### 6.1.1 Programme 7.1 .1 Intégration des Objectifs du développement durable

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un programme qui répond à des besoins forts</li> <li>• Un programme qui a su anticiper les problématiques</li> <li>• Des outils reconnus et qui répondent effectivement au besoin</li> <li>• Un programme qui s'est saisi de « niches » sur lesquelles l'IFDD est susceptible de porter une véritable plus-value sur le long terme</li> </ul> <p>PROFADEL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un programme remodelé toujours pleinement pertinent au regard des besoins et des enjeux</li> <li>• Une expertise et un outillage reconnus par les bénéficiaires et partenaires : une expérimentation réussie</li> <li>• Un équipe programme qui est parvenue à travailler en transversalité sur les ODD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un engagement sur le terrain dont la massification reste complexe du fait de ressources limitées (de nombreuses demandes susceptibles de ne pas être pleinement satisfaites)</li> <li>• Une exploration de multiples voies, parfois très spécifiques et localisées</li> <li>• Un travail en transversalité qui reste complexe</li> <li>• Des difficultés à générer des partenariats financiers</li> <li>• Un manque de mise en synergie des interventions terrain</li> <li>• Une visibilité limitée malgré une expertise reconnue</li> </ul> <p>PROFADEL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retard dans la mise en œuvre</li> <li>• Ressources limitées</li> <li>• Partenariats « d'opportunité » insuffisamment stratégiques</li> </ul>
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une demande encore importante des bénéficiaires</li> </ul> <p>PROFADEL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intérêt des partenaires techniques et financiers pour une duplication de l'approche de l'OIF et une mutualisation des interventions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un investissement croissant de multiples acteurs sur le sujet (foisonnement des publications) susceptibles de nuire à la visibilité de l'action</li> <li>• Des partenaires difficilement mobilisables sur le sujet des ODD</li> </ul> <p>PROFADEL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perte de la plus-value de l'approche transversale si le programme rebascule dans l'OS 8 ? (retour à une approche « silo » ?)</li> </ul>

Au final, la revue du programme fait ressortir deux points importants de l'analyse :

- **Un programme pertinent mais qui n'est pas encore en mesure d'apporter une réponse massifiée aux attentes suscitées**

Le programme 7.1.1 s'inscrit dans une thématique d'actualité, qui soulève de nombreux enjeux. Adoptés récemment, les ODD restent faiblement saisis par les Etats, notamment du fait de leur complexité. L'IFDD a su identifier très en amont cette problématique, et proposer une action pertinente via la mise à disposition d'outils et la réalisation de formations. Cet investissement a néanmoins généré une demande forte en matière de formation à laquelle l'institution n'est pas encore en mesure de répondre.

De la même façon, l'accompagnement des pays dans la mise en pratique des outils et connaissances répond à des enjeux réels ainsi qu'à des besoins conséquents. La posture d'accompagnateur / facilitateur de l'IFDD sur ce sujet ne permet cependant pas encore de massifier l'action pour toucher un nombre conséquent de situations géographiques et thématiques.

Ces difficultés à massifier l'action s'expliquent par les logiques d'action choisies : celles-ci nécessitent une forte présence terrain, que l'institution peine à assurer en raison de ses ressources limitées. En outre, les contraintes rencontrées en matière de partenariats freinent la capacité de changement d'échelle de ce programme.

- **Un programme qui mêle des logiques d'action et thématiques multiples, atténuant ainsi sa cohérence interne**

Le programme repose sur l'agrégation de sous-programmes qui n'ont pas tous la même portée : alors que les actions « d'outillage » (axes 1 et 2) s'inscrivent dans une échelle internationale et dans une dimension transversale, l'axe 3 se concentre à l'inverse sur des points très précis, à la fois sectoriels et localisés. Si ces deux dimensions trouvent leur raison d'être au regard des besoins, elles restent néanmoins relativement déconnectées et ne sont pas susceptibles de produire des effets à la même échelle.

- **PROFADEL : une expérimentation (intégration des ODD) pertinente et réussie avec des enjeux forts de structuration interne et externe pour sa pérennisation et sa mise à l'échelle**

Intégré à l'OS 7 au démarrage de la programmation 2015 - 2018, le programme PROFADEL a profondément réorganisé son intervention en orientant principalement son action vers la sensibilisation/ formation aux ODD. Compte-tenu des besoins et des enjeux, cette expérimentation s'est avérée pertinente et ses résultats semblent confirmer la performance de l'OIF et de l'équipe programme concernée. Les opportunités de développement et d'amplification des effets peuvent être fortes si le programme parvient à clarifier et structurer son organisation interne en transversalité (OS7/OS8) mais également son inscription dans l'écosystème d'acteurs externes (en nouant des partenariats stratégiques).

## 6.1.2 Programme 7.1.2. Négociations internationales sur l'économie, l'environnement et le développement durable

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• un programme pertinent sur les phases de préparation et de négociation</li> <li>• une approche régionale et inclusive qui contribue à l'efficacité du programme</li> <li>• une amélioration récente de la diversité des pays participants</li> <li>• de nombreux financements externes</li> <li>• des partenariats stratégiques notamment avec les Secrétariats des Conventions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• difficultés à accompagner des projets de terrain sur la phase de mise en œuvre</li> <li>• une insuffisante valorisation des expertises nationales laquelle limite les capacités d'appropriation des pays concernés</li> <li>• une visibilité limitée / un faible ancrage de l'OIF dans certaines initiatives inter-partenariales intéressantes (ex : financement des universités africaines par la Banque Mondiale)</li> </ul>
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• l'importance donnée aux négociations internationales</li> <li>• l'actualité des besoins sur le sujet pour un nombre important de pays francophone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• un éparpillement de l'expertise et des ressources en l'absence d'une clarification du mandat relatif à l'accompagnement de projet de terrain</li> </ul>

Au final, la revue du programme fait ressortir 3 points importants de l'analyse :

- **Une tentative de rapprochement de plusieurs sous-programmes qui n'a pas eu les effets attendus**

Le sous-programme consacré au financement de l'économie avait été intégré au programme 712 avec l'objectif de faciliter le travail en transversalité entre l'IFDD et la DFEN. Ce rapprochement n'a toutefois pas eu les effets attendus dans la mesure où les équipes ont majoritairement travaillé de manière indépendante.

- **Sur l'appui au processus de négociation internationales (IFDD), un programme globalement pertinent et performant**

Les objectifs du programme de sensibiliser et de renforcer les capacités des pays francophones dans les processus de négociations internationales sont en adéquation avec les besoins de ces derniers. La déclinaison d'un accompagnement aux différentes étapes du processus (phase préparatoire, phase de négociations et phase de mise en œuvre) est également pertinente. Une interrogation se pose néanmoins quant au

mandat de l'OIF d'accompagner des projets de terrain (pour lesquels l'OIF reçoit des demandes d'appui).

Le positionnement spécifique de l'Organisation ainsi que son expertise sur le sujet contribuent à la valeur ajoutée de son action notamment sur les phases de préparation aux processus et lors négociations elles-mêmes. Les retours positifs des bénéficiaires et les financements fléchés sur l'appui aux processus de négociations en sont des indicateurs.

- **Sur l'appui au financement de l'économie (DFEN), un programme pertinent mais dont la cohérence interne reste encore limitée**

Considérant l'ampleur des enjeux, les objectifs de ce sous-programme semblent également pertinents et les avantages comparatifs de l'Organisation contribuent à la plus-value de son intervention sur les différentes réalisations (Conférences, réseaux des ministres notamment).

De manière générale, la limitation des moyens attribués au programme (notamment RH) doit être prise en compte dans son développement et sa capacité de mise à l'échelle.

### 6.1.3 Programme 8.1.1. Promotion de l'emploi par l'entrepreneuriat chez les femmes et les jeunes

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un programme pertinent, qui répond à un besoin fort, et qui a permis de porter un sujet émergent</li> <li>• Une expertise reconnue de l'OIF par les autres partenaires du fait de sa précocité sur la thématique</li> <li>• Un programme qui dispose de financements conséquents à l'échelle de l'OIF</li> <li>• Un programme qui touche de nombreux acteurs nationaux, et qui est déjà bien implanté sur le terrain</li> <li>• Un programme qui repose sur de multiples dynamiques partenariales</li> <li>• Un programme visible</li> <li>• La force du plaidoyer</li> <li>• De premiers résultats intéressants, même s'ils sont encore limités du fait de la nouveauté du programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une logique d'action orientée « terrain » parfois difficile à concrétiser</li> <li>• De multiples thématiques et logiques d'action à mettre davantage en cohérence</li> <li>• Un programme non stabilisé, dont la montée en charge rapide n'a pas permis de dresser une première évaluation de l'action (abandon du caractère « pilote » du programme)</li> <li>• Une thématique « entrepreneuriat » saisie par d'autres programmes internes sans que l'articulation entre ceux-ci ne soit pleinement établie</li> </ul>
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des possibilités de partenariats avec les structures tournées vers la formalisation de l'économie et les financements aux entreprises</li> <li>• Une tendance à la simplification de l'environnement des affaires, qui tend à devenir de ce fait plus attractif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des demandes encore conséquentes de pays bénéficiaires susceptibles de nuire à la stabilisation du programme</li> <li>• Des financements susceptibles de se réduire à l'avenir</li> </ul>

Au final, la revue du programme fait ressortir trois points importants de l'analyse :

- **Un programme précurseur et pertinent, qui suscite un engouement fort**

Le programme 8.1.1 répond tout d'abord à des enjeux forts en s'emparant de la problématique de l'emploi des jeunes. Visant à faciliter l'entrepreneuriat au sein de ce public, il s'est en outre attaqué à un sujet nouveau, émergent, qui n'était pas structuré et sur lequel le besoin d'accompagnement était en conséquence important. En ce sens, il a permis à l'OIF de développer une expertise et d'être aujourd'hui reconnue comme un acteur sérieux sur le sujet. Le programme est en conséquence fortement plébiscité par les pays, qui sont de plus en plus nombreux à souhaiter pouvoir bénéficier du programme. Les financements complémentaires conséquents attribués à celui-ci témoignent également de l'intérêt porté à l'action conduite sur ce volet.

- **Un programme en phase pilote qui fait face à une montée en charge continue**

Originellement pensé comme projet « pilote », ce programme totalement nouveau a été redimensionné en cours de programmation pour permettre de toucher un nombre grandissant de bénéficiaires. De ce fait, le programme n'a pas réellement connu de phase d'expérimentation et a dû rapidement organiser la déclinaison opérationnelle de ses objectifs. En conséquence, il n'a pas fait l'objet d'une prise de recul suffisante pour pouvoir valider et renforcer ses atouts. Cette montée en charge rapide est notamment liée à la forte communication conduite sur ce programme, laquelle continue à engendrer des sollicitations nouvelles d'Etats souhaitant en bénéficier.

- **Un programme vaste, dont la logique d'action doit être optimisée au regard de ressources limitées**

Malgré les compléments de budget très conséquents apportés au programme, celui-ci peine à se déployer totalement et à répondre à l'ensemble des demandes et sollicitations. Ceci se justifie d'une part par la nouveauté du programme, qui nécessite un délai au démarrage, mais également du fait de ressources humaines encore limitées. Cette difficulté est en outre accrue du fait de la multiplicité des axes d'action du programme ainsi que de sa dimension terrain, face à laquelle l'institution reste peu armée (budget inadéquate, procédures complexes en interne, éloignement du terrain...).

## 6.1.4 Programme économiques 8.1.2. Développement des échanges

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• un programme pertinent qui suscite des attentes et des demandes d'extension</li> <li>• des ressources financières importantes acquises grâce au montage partenarial</li> <li>• un cadre logique de fonctionnement très précis</li> <li>• des effets significatifs observés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• des ressources humaines tributaires des partenariats</li> <li>• l'approche transversale insuffisamment exploitée : la place de l'économie encore limitée au sein de l'Organisation</li> </ul>
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• les besoins des pays membres</li> <li>• des possibilités de capitaliser sur l'expérience acquise pour diffuser des bonnes pratiques et agir à l'échelle régionale</li> <li>• un portage fort des questions économiques par l'Organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• un risque que l'expertise apportée se substitue aux équipes en place</li> <li>• un risque de perte des compétences des équipes en cas de non renouvellement d'un partenariat</li> </ul>

Au final, la revue du programme fait ressortir 2 points importants de l'analyse :

- **Une intervention légitime et performante en matière d'économie**

La francophonie a prouvé sa légitimité dans son intervention en matière d'économie. Son positionnement et son expertise contribuent à la forte valeur ajoutée de son action. Le soutien de l'OIF aux Etats et gouvernements membres a beaucoup de succès, comme en témoigne les demandes d'extension de Hub& Spoke. Le programme Hub&Spoke a également démontré la capacité de l'Organisation à structurer des cadres logiques d'intervention très précis en bonne articulation avec des partenaires structurants.

- **Des enjeux qui se multiplient**

L'action de l'OIF en matière d'économie s'est développée au cours de la programmation 2015-2018. Considérant la place des pays francophones dans les échanges économiques mondiaux, les enjeux des prochaines années seront également très forts et rendront d'autant plus précieuse l'intervention de l'OIF sur ces questions.

## 6.2 Synthèse pour la mission D

### 6.2.1 Synthèse des forces et faiblesses des programmes

Le tableau suivant récapitule le positionnement de chacun des programmes de la mission D suivant les différents critères retenus :

Critères	7.1.1	7.1.2	8.1.1	8.1.2
Programmes	ODD	Négociations	Entreprenariat	Echanges éco
<b>Adéquation aux besoins et enjeux</b>				
<b>Pertinence</b>	Oui	Oui	Oui	Oui
<b>Qualité de mise en œuvre interne</b>				
<b>Cohérence interne</b>	Satisfaisante compte tenu des ressources disponibles	Satisfaisante compte tenu des ressources disponibles	Fragilisée par une montée en charge très rapide	Satisfaisante
<b>Intégration</b>	Améliorée mais encore limitée	Améliorée mais encore limitée	Ponctuelle et limitée	Améliorée mais encore limitée
<b>Prise en compte des enjeux transversaux</b>	Améliorée mais encore limité	Améliorée mais encore limitée	Des actions spécifiques mais un potentiel qui n'est pas pleinement exploité	Limitée
<b>Qualité de mise en œuvre externe</b>				
<b>Subsidiarité</b>	Oui	Oui	Oui	Oui
<b>Partenariats</b>	Oui / non	Oui/ non	Oui / non	Oui
<b>Effets</b>				
<b>Mesurabilité</b>	Difficile	Difficile	Difficile	Difficile
<b>Efficience</b>	Variable	Bonne	Variable	Bonne
<b>Valeur ajoutée</b>	Bonne	Bonne	Bonne	Forte
<b>Visibilité</b>	Améliorée mais encore limitée	Améliorée mais encore limitée	Forte	Bonne

A l'échelle de la mission D, le tableau fait ressortir les points suivants :

▪ **Adéquation aux besoins et enjeux**

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. Leurs objectifs sont en bonne adéquation avec les attentes fortes des Etats et gouvernements membres, notamment celles des pays en développement tout comme avec les enjeux internationaux (ODD, négociations commerciales et environnementales, gouvernance de l'Internet, ...).

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**

La qualité de mise en œuvre interne est satisfaisante sur l'ensemble des 4 programmes de la mission D. La capacité de l'Organisation à porter des actions est importante en particulier considérant les ressources humaines et financières disponibles, lesquelles contraignent nécessairement le dimensionnement de l'intervention.

Les éléments recueillis suggèrent également que le niveau d'intégration des interventions a progressé sur l'ensemble des programmes avec notamment plusieurs exemples de collaborations réussies entre Directions et avec les UHS. Au sein de la mission D, les équipes de l'IFDD et de la DFEN travaillent plutôt en autonomie : les tentatives de rapprochement de programmes (PROFADEL dans 711, financement de l'économie dans 712) ont eu des résultats variables. Entre Directions, le potentiel de collaboration notamment entre le 711 et les autres Directions et le 812 et la DAPG semble sous-exploité.

La prise en compte, par les programmes de la mission D, des enjeux relatifs à l'égalité femmes - hommes reste encore limitée, même si, sur l'ensemble des programmes, les éléments confirment une forte sensibilité des équipes à cet enjeu d'égalité. Plusieurs actions sont conduites pour favoriser l'accès des femmes aux programmes de l'OIF (participation) mais peu d'actions spécifiques sont conduites pour contribuer effectivement à la réduction des inégalités.

▪ **Qualité de mise en œuvre externe**

La qualité de mise en œuvre externe est également satisfaisante sur l'ensemble des 4 programmes de la mission D bien que son potentiel ne soit pas maximisé.

Le principe de subsidiarité est respecté pour l'ensemble des programmes avec des programmes 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.

Les éléments recueillis suggèrent que l'OIF a poursuivi le développement de ses partenariats lesquels renforcent significativement son action. Le financement par des partenaires externes à plus de 60% de plusieurs programmes de la mission D fait état de la capacité de l'Organisation à mobiliser et fédérer autour de ses initiatives. Malgré ce renforcement du volet partenarial, l'OIF demeure relativement absente de certaines

initiatives qui pourraient lui permettre de renforcer son action (par exemple, le projet de Centres d'Excellence Africains qui est un plan de financement de la Banque Mondiale). Ces éléments semblent indiquer que l'OIF pourrait encore davantage exploiter ce potentiel partenarial, au cœur de son mandat, notamment par une réflexion stratégique d'ensemble sur ses partenariats et la place que l'OIF occupe dans ces différents écosystèmes.

Enfin, si la visibilité de l'OIF est globalement bonne auprès de ces partenaires, certains exemples indiquent que le mandat de l'Organisation ainsi que sa valeur ajoutée ne sont pas toujours bien lisibles ou perçus par ces partenaires ce qui peut engendrer des difficultés. La contribution de l'OIF pourrait être davantage valorisée auprès des partenaires pour qu'ils en tiennent davantage compte.

▪ **Effets**

*Les éléments relatifs aux effets des programmes sont à considérés avec précaution notamment dans la mesure où plusieurs programmes ou volets de programme n'ont effectivement démarré qu'en cours de programmation (le 811 et le volet PROFADEL sur le 711 par exemple).*

Les éléments recueillis suggèrent que les effets spécifiques des programmes de la mission D sont satisfaisants mais restent limités pour obtenir des impacts globaux satisfaisants sur les enjeux de développement économique et de développement durable (enjeu de mise à l'échelle). Les fonctions de capitalisation et de partages des bonnes pratiques / expériences ne semblent, à cet égard, pas encore être suffisamment opérationnelles sur les 4 programmes pour permettre une prise de relais systématique pour la généralisation des opérations.

Les résultats atteints sur les programmes sont d'autant plus intéressants qu'ils sont obtenus avec des ressources humaines et financières restreintes leur conférant un bon niveau d'efficacité. En revanche, en ce qui concerne la mesurabilité des résultats, les équipes continuent de rencontrer des difficultés pour rendre compte de leurs actions dans le cadre restreint de la GAR.

Les effets des programmes de la mission D sont perçus comme étant globalement satisfaisants, notamment considérant les moyens disponibles. La valeur ajoutée des programmes est globalement bonne et peut même se révéler forte dans certains cas, en particulier par son positionnement multilatéral original et sa valorisation des approches régionales constituant des forces pour traiter des sujets de développement durable et de développement économique.

Les niveaux de visibilité des programmes sont variables. De manière générale, les éléments recueillis suggèrent que les canaux de diffusion ne sont pas pleinement à la hauteur des contenus (par exemple les outils développés dans le cadre du soutien aux négociations (712) sont exclusivement disponibles en papier et format PDF alors que le développement d'applications ou de sites internet avec de l'information « plein texte » permettrait une meilleure diffusion et un meilleur accès à l'information). Les documents ne sont pas systématiquement traduits en anglais, alors que cela pourrait permettre d'accroître la capacité d'influence au-delà de la francophonie. Cette visibilité hétérogène renvoie à un renforcement nécessaire des fonctions capitalisation-valorisation et communication.

### 6.3.1 Synthèse des menaces et opportunités

Le tableau suivant récapitule le positionnement de chacun des programmes de la mission D suivant les différents critères retenus :

Critères	7.1.1	7.1.2	8.1.1	8.1.1
Programmes	ODD	Négociations	Entreprenariat	Echanges
<b>Besoins et priorités des acteurs clés</b>				
<b>Etats et gouvernements</b>	Demandes croissantes	Besoins pour les Etats fragiles	Demandes croissantes	Demandes croissantes et nouvelles problématiques
<b>Bailleurs et partenaires</b>	Oui mais visibilité insuffisante pénalisante	Oui	Oui	Oui
<b>Aspirations des bénéficiaires prioritaires</b>				
<b>Jeunes</b>	Importantes	-	Fondamentales	-
<b>Femmes</b>	Importantes	-	Fondamentales	-
<b>Adéquation aux évolutions structurelles</b>				
<b>Evol. technol. et numériques</b>	Dans réflexion prospective	Dans réflexion prospective	-	Fondamentales
<b>Evolutions géopolitiques</b>	Importantes	Importantes mais érosion du multilatéralisme	-	Faiblesse des échanges par et dans pays francophones
<b>Evolutions démographiques</b>	-	-	-	Important
<b>Qualité de positionnement de l'Organisation</b>				
<b>Evol. des avantages comparatifs</b>	Logique concurrentielle entre partenaires sur des outils similaires	Forte	Forte	Forte
<b>Capacité d'amplification</b>	Forte	Forte	Forte	Forte
<b>Potentiels de financement</b>	Fortes	Oui	Fortes	Fortes

A l'échelle de la mission D, le tableau fait ressortir les points suivants :

- **Besoins et priorités des acteurs clés**

Les programmes de la mission D devraient 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 la mission D sont extrêmement fortes et croissantes dans un contexte international très porteur.

Les thématiques de développement économique et de développement durable sont des priorités que continueront de porter les partenaires et bailleurs ces prochaines années. Pour exploiter pleinement ce potentiel de partenariat, il s'agirait de renforcer la réflexion stratégique pour faire progresser la lisibilité des actions de l'Organisation auprès de ces partenaires.

La volatilité de certains sujets (notamment en matière de commerce international) constitue en revanche un risque et requerra une importante capacité d'adaptation et de réactivité de l'Organisation.

- **Aspirations des bénéficiaires prioritaires**

D'une manière générale, les programmes de la mission D ne comportent pas de priorité spécifique sur les femmes et les jeunes et ne sont pas élaborés en fonction des besoins de ces cibles comme leurs cibles prioritaires sont avant tout les Etats et gouvernements (à l'exception du programme 811). Le programme PROFADEL (actuellement dans le 711) a cependant un bon potentiel de prise en compte de ces bénéficiaires et sa réintégration possible à l'OS8 pourrait permettre de l'exploiter davantage.

Le programme 811 correspond en revanche clairement aux aspirations des jeunes et des femmes et les éléments de contexte indiquent que cette tendance sera vraisemblablement bien pérenne.

Considérant l'ODD 5, le programme 711 pourrait, de manière significative, investir davantage l'enjeu de l'EFH.

- **Adéquation aux évolutions structurelles**

Les évolutions structurelles d'ordre technologique et numérique devraient impacter plus ou moins significativement l'ensemble des programmes de la mission D dans les prochaines années, en particulier le programme 812 avec la poursuite de la digitalisation de l'économie.

L'érosion du multilatéralisme dans les relations internationales constitue une forte menace pour l'Organisation : il y a un risque important que les Etats et gouvernements membres délaissent l'Organisation pour privilégier des rapports bilatéraux (notamment 712 et 812) ou régionaux.

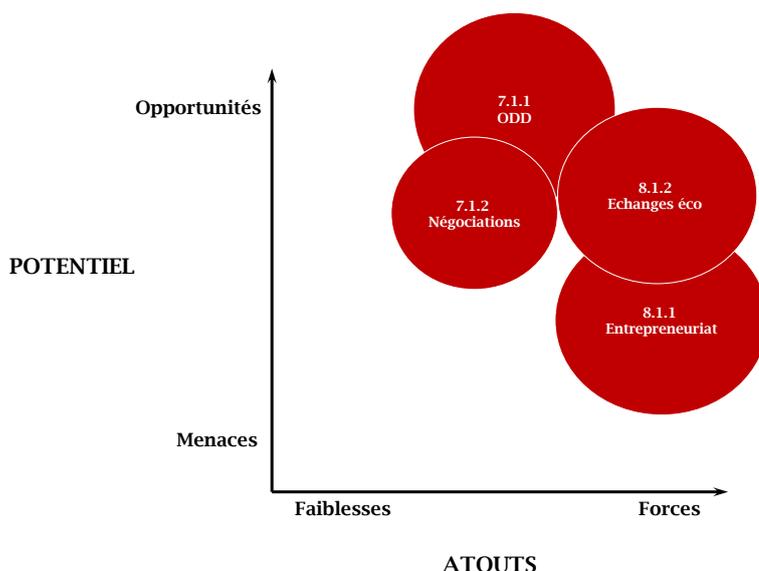
- **Qualité de positionnement de l'Organisation**

Les programmes de la mission D ont d'ores et déjà des avantages comparatifs qui devraient perdurer dans les années à venir. 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.

### **6.3.2 Matrice Forces-Faiblesses / Menaces-Opportunités**

Au total, l'ensemble de ces analyses peut être rassemblé graphiquement en positionnant les programmes sur une matrice AFOM combinant forces et faiblesses actuelles et menaces et opportunités à venir :

**Matrice AFOM des programmes de la mission D (Développement durable et Economie)**



NB : - la surface des cercles est grossièrement proportionnelle au budget des programmes

Dans le cadre de délai rapide imposé à cette revue des programmes, l'approche de positionnement d'ensemble des programmes de la mission D met en avant les points suivants :

- des forces réelles et significatives qui permettent à l'Organisation d'atteindre des résultats malgré des ressources humaines et financières limitées ;
- des « opportunités » importantes dans les années à venir au regard de l'actualité des enjeux et des possibilités d'améliorer encore davantage le positionnement stratégique de la Francophonie ;
- des « menaces » à prendre en compte : la croissance des demandes relatives au 811 bien que le programme soit encore en e phase pilote ; l'érosion du multilatéralisme dans les relations internationales pour le programme 812 ; la tension interne entre la sphère politique et la sphère opérationnelle pour la bonne gestion des programmes (besoin de réconcilier visibilité et efficacité).

### 6.3.3 Synthèse générale

En synthèse générale, les points suivants peuvent être mis en avant :

- **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, aujourd'hui insuffisamment organisées.
- 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 suffisante 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 avoir un lien particulier 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 Programmes transversaux

NB : le détail des analyses par programme au regard des 2 fois 10 critères retenus, figure en annexe 4.

### 7.1 Programme 9.1.2. Egalité Femme-Homme

Jusqu'en janvier 2016, le programme prenait en charge deux volets d'intervention : un volet externe programmatique et un volet interne d'appui aux Directions de programme à l'intégration transversale du genre / de l'EFH. En janvier 2016, l'Organisation a décidé de séparer les deux volets : la DAPG a reçu la directive de prendre en charge le volet externe et la DPDS de porter le volet interne d'appui aux Directions de programme.

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• un programme pleinement pertinent dans sa double dimension externe et interne</li> <li>• une amélioration du niveau de cohérence interne</li> <li>• une expertise et une légitimité de l'Organisation en matière d'EFH reconnues</li> <li>• la capacité de mobilisation à différents niveaux : concertations ministérielles, de parlementaires et d'acteurs de la société civile</li> <li>• une bonne visibilité et un portage favorable par l'organisation</li> <li>• la sensibilité des équipes à l'EFH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sur le volet interne, des efforts à poursuivre pour déployer les outils et l'accompagnement adéquats</li> <li>• sur le volet externe, une difficulté à caractériser et suivre les résultats des actions de plaidoyers et de concertation</li> <li>• sur le volet externe, l'absence d'effet levier sur les projets de terrain financés</li> </ul>
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• l'augmentation des RH offre une opportunité d'intégration transversale du genre dans l'ensemble de la programmation</li> <li>• une opportunité de démultiplier les effets du programme</li> </ul>	

Au final, la revue du programme fait ressortir 3 points importants de l'analyse :

- **L'EFH : une priorité visible et réelle de l'Organisation**

L'égalité entre les femmes et les hommes est une priorité visible et réelle de l'Organisation, fortement portée par la Secrétaire Générale et l'Administrateur mais également par l'ensemble des équipes qui sont majoritairement bien sensibilisées à cet enjeu. La réorganisation du programme témoigne également de l'ambition de l'Organisation de déployer plus de moyens humains et financiers pour cette priorité.

- **Sur le plan interne, une intégration transversale encore limitée**

Malgré la sensibilité des équipes à l'EFH, la recherche de la réduction des inégalités entre les femmes et les hommes au travers de la programmation 2015 - 2018 a été globalement limitée, faute de moyens et d'outils pour accompagner (et suivre) les équipes.

La revue des programmes révèle qu'un travail est souvent conduit pour faciliter et améliorer l'accès des femmes aux différentes actions et programmes mais qu'il y a globalement peu d'actions qui visent directement, dans leur contenu, la réduction des inégalités entre les femmes et les hommes.

Considérant l'ampleur des besoins et la sensibilité des équipes, ce volet présente de réelles opportunités pour les années à venir.

- **Sur le plan externe, une action de l'OIF reconnue et appréciée**

Sur le plan externe, le positionnement de l'OIF est crédible et la plus-value de ses interventions est appréciée ; le nombre élevé de participants aux différents événements en est un bon indicateur.

## 7.2 Programme 9.1.3. Intégration du numérique

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• un positionnement entre les créateurs et les décideurs qui favorise des innovations en lien avec des besoins des administrations publiques</li> <li>• la mobilisation d'un réseau d'experts internationaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• un programme récemment renouvelé dont la logique d'action n'est pas encore très précise</li> <li>• faiblesse de l'inscription du programme dans un écosystème partenarial qui permettrait la transformation de la logique d'incubation / innovation de l'OIF en une logique de capitalisation / généralisation</li> <li>• limitation de l'effet levier</li> </ul>
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• des opportunités de travail de manière concertée ou conjointe avec d'autres directions de l'Organisation</li> <li>• un angle d'approche attractif pour sensibiliser les Etats et gouvernements membres aux enjeux du numérique et à l'importance des politiques publiques dans le domaine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• difficulté d'identifier et de valoriser la spécificité et la plus-value de la Francophonie sur le programme, risquant de rendre difficile de justifier la raison d'être du programme</li> </ul>

Au final, la revue du programme fait ressortir un point important d'analyse :

- **Un programme encore récent, entièrement renouvelé**

Du fait du caractère très récent de ce programme, les éléments de la revue des programmes sont à appréhender avec prudence. Le renouvellement complet de ce programme démontre la capacité d'adaptation de l'Organisation.

Le positionnement de l'Organisation sur ce programme, entre les bénéficiaires et les décideurs, peut s'avérer très intéressant si l'Organisation parvient à mobiliser davantage les décideurs. En l'absence de cette articulation avec les décideurs, le programme n'aura pas les moyens suffisants pour obtenir des résultats significatifs.

Ce positionnement stratégique constitue également l'avantage comparatif de l'Organisation sur ce créneau des concours d'innovations numériques sur lesquels d'autres acteurs sont également présents.

## 7.3 Programme 1.1.4. Diversité dans la société de l'information mondialisée

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• un programme pleinement pertinent au regard des besoins et des enjeux</li> <li>• un programme à valeur ajoutée notamment grâce au positionnement clef de la Francophonie dans les instances internationales et régionales de gouvernance de l'internet et à son expertise sur les contenus et les biens communs numériques</li> <li>• plusieurs résultats significatifs et avancés auxquels le programme a contribué</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• une difficulté d'obtenir des résultats à l'échelle sur certains sujets compte-tenu de la faible prise de conscience sur les enjeux de certaines administrations publiques</li> </ul>
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• la progressive prise de conscience par les acteurs nationaux et internationaux de l'importance des enjeux et de la nécessité d'agir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la multiplication des logiques de « capture » conduites par certains acteurs privés ou étrangers</li> </ul>

Au final, la revue du programme fait ressortir 2 points importants de l'analyse :

- **Une intervention légitime et performante sur le numérique**

La programmation 2015 - 2018 a prouvé la légitimité et la performance de l'intervention de l'Organisation en matière de numérique. La valeur ajoutée de son positionnement et de son expertise est largement reconnue autant en matière de gouvernance de l'internet qu'en matière de contenus et biens numériques.

- **Des enjeux qui se multiplient**

L'action de l'OIF en matière de numérique s'est développée au cours de la programmation 2015 - 2018. Considérant l'ampleur des besoins des pays francophones en la matière, l'enjeu pour les prochaines années sera de parvenir à préserver et à consolider les avantages comparatifs de l'Organisation pour demeurer un acteur crédible dans un écosystème international complexe et compétitif.

Le renforcement de la fonction capitalisation / communication pourrait également permettre à l'Organisation de diffuser davantage les effets de son action.

## 8 Conclusions et orientations

### 8.1 Conclusions

#### 8.1.1 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 moins abouties ou traitées de manière 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 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, en l'absence de dispositifs de suivi spécifiques sur le sujet. Si plusieurs actions sont conduites pour favoriser l'accès des femmes aux programmes de l'OIF (participation) peu de démarches spécifiques sont conduites pour contribuer effectivement à la réduction des inégalités.

- **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 (ex : projet de Centres d'Excellence Africains, plan de financement de la Banque Mondiale).

- **Effets**

Les effets des programmes sur la période 2015-18 sont également plutôt 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 peut même se révéler forte dans certains cas, en particulier par son positionnement multilatéral original et 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 sont 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.

### **8.1.2 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.

## **8.2 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.



## **Annexes**

## Annexe 1 : grille de critères de la revue

### Forces-Faiblesses

Adéquation aux besoins et aux enjeux	Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le public ciblé par le programme est-il cohérent avec les besoins identifiés ?</li> <li>Le public ciblé par le programme permet-il d'orienter l'action vers le plus grand nombre possible de bénéficiaires ?</li> <li>Les spécificités francophones (valeur ajoutée de l'OIF) sont-elles identifiées et mises en valeur pour justifier de la raison d'être du programme ?</li> <li>La recherche de complémentarité (absence de double emploi) est-elle avérée dès la conception du programme ?</li> </ul>					
	Mise en œuvre interne	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Cohérence interne</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les moyens (humains et financiers) minimum nécessaires sont-ils disponibles pour que les effets recherchés soient produits sur le public cible ?</li> <li>Y a-t-il adéquation entre l'expertise et les moyens de l'OIF, ses objectifs et les résultats recherchés et/ou obtenus ?</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>Intégration</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>La conception et/ou la mise en œuvre du programme s'est-elle faite de manière concertée et / ou conjointe avec au moins une autre Direction de programme ?</li> <li>La conception et / ou la mise en œuvre du programme s'est-elle faite en amont et en associant les compétences des personnels et directions d'appui et / ou des UHS ?</li> <li>La conception et / ou la mise en œuvre du programme s'est-elle faite de manière concertée et / ou conjointe avec au moins un autre Opérateur de la Francophonie ?</li> <li>La gouvernance partagée du programme facilite-t-elle le pilotage, la gestion administrative et financière du programme ?</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>Prise en compte de la transversalité</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>La conception et/ou la mise en œuvre des programmes de l'OIF intègrent-elles des réseaux de la société civile ?</li> <li>Les programmes de l'OIF contiennent-ils des objectifs pertinents à atteindre en termes de réduction des inégalités hommes-femmes ?</li> <li>Les programmes de l'OIF ont-ils identifié les éventuelles plus-values du numérique pour améliorer l'efficacité et/ou l'efficience de leurs interventions ?</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	Cohérence interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les moyens (humains et financiers) minimum nécessaires sont-ils disponibles pour que les effets recherchés soient produits sur le public cible ?</li> <li>Y a-t-il adéquation entre l'expertise et les moyens de l'OIF, ses objectifs et les résultats recherchés et/ou obtenus ?</li> </ul>	Intégration	<ul style="list-style-type: none"> <li>La conception et/ou la mise en œuvre du programme s'est-elle faite de manière concertée et / ou conjointe avec au moins une autre Direction de programme ?</li> <li>La conception et / ou la mise en œuvre du programme s'est-elle faite en amont et en associant les compétences des personnels et directions d'appui et / ou des UHS ?</li> <li>La conception et / ou la mise en œuvre du programme s'est-elle faite de manière concertée et / ou conjointe avec au moins un autre Opérateur de la Francophonie ?</li> <li>La gouvernance partagée du programme facilite-t-elle le pilotage, la gestion administrative et financière du programme ?</li> </ul>	Prise en compte de la transversalité
Cohérence interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les moyens (humains et financiers) minimum nécessaires sont-ils disponibles pour que les effets recherchés soient produits sur le public cible ?</li> <li>Y a-t-il adéquation entre l'expertise et les moyens de l'OIF, ses objectifs et les résultats recherchés et/ou obtenus ?</li> </ul>						
Intégration	<ul style="list-style-type: none"> <li>La conception et/ou la mise en œuvre du programme s'est-elle faite de manière concertée et / ou conjointe avec au moins une autre Direction de programme ?</li> <li>La conception et / ou la mise en œuvre du programme s'est-elle faite en amont et en associant les compétences des personnels et directions d'appui et / ou des UHS ?</li> <li>La conception et / ou la mise en œuvre du programme s'est-elle faite de manière concertée et / ou conjointe avec au moins un autre Opérateur de la Francophonie ?</li> <li>La gouvernance partagée du programme facilite-t-elle le pilotage, la gestion administrative et financière du programme ?</li> </ul>						
Prise en compte de la transversalité	<ul style="list-style-type: none"> <li>La conception et/ou la mise en œuvre des programmes de l'OIF intègrent-elles des réseaux de la société civile ?</li> <li>Les programmes de l'OIF contiennent-ils des objectifs pertinents à atteindre en termes de réduction des inégalités hommes-femmes ?</li> <li>Les programmes de l'OIF ont-ils identifié les éventuelles plus-values du numérique pour améliorer l'efficacité et/ou l'efficience de leurs interventions ?</li> </ul>						
Mise en œuvre externe	Subsidiarité (cohérence externe)	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'action mise en œuvre par le programme se réfère-t-elle aux besoins des Etats et gouvernements membres pour justifier la raison d'être du programme ?</li> <li>L'action mise en œuvre par le programme concourt-elle directement à des plans nationaux ou locaux explicitement formulés par les Etats et gouvernements qui bénéficient du programme ?</li> <li>L'action mise en œuvre par le programme concourt-elle directement aux besoins de renforcement de capacités explicitement formulés par les Etats et Gouvernements qui bénéficient du programme ?</li> </ul>					
	Partenariats	<ul style="list-style-type: none"> <li>La conception et/ou la mise en œuvre du programme s'est-elle faite de manière concertée et / ou conjointe avec au moins une autre OI et/ou ONG et/ou structure du secteur privé ?</li> <li>La conception et/ou la mise en œuvre du programme a-t-elle permis de mettre en place un partenariat mutuellement profitable avec une autre OI et/ou ONG et/ou structure du secteur privé ?</li> </ul>					
Effets	Visibilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les programmes de l'OIF sont-ils suffisamment lisibles pour les bénéficiaires ?</li> <li>De manière générale, comment les programmes de l'OIF sont-ils perçus par les Etats et gouvernements membres ?</li> <li>De manière générale, comment les programmes de l'OIF sont-ils perçus par les partenaires ?</li> </ul>					
	Mesurabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les difficultés rencontrées pour caractériser le changement sont-elles explicitées ?</li> <li>Les indicateurs tels que formulés et leur renseignement, sont-ils identifiés comme une aide au pilotage ?</li> </ul>					
	Valeur ajoutée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le changement est-il apprécié et la contribution du programme au changement effectif est-elle caractérisée ?</li> <li>Les difficultés rencontrées (causes et conséquences de l'absence de changement) et les opportunités identifiées pour atteindre le changement sont-elles identifiées ?</li> </ul>					
	Efficience	<ul style="list-style-type: none"> <li>Globalement, au regard des montants investis, quelle appréciation peut-on porter sur la performance des programmes de l'OIF au regard de leurs résultats ?</li> </ul>					

## Menaces et opportunités

<b>Les acteurs</b>	Evolution des besoins des Etats et gouvernements	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les programmes de l'OIF sont-ils en mesure de répondre au mieux aux priorités reprises dans les plans nationaux de développement des Etats et gouvernements qui servent de cadres de référence pour l'appui financier des bailleurs de fonds internationaux ?</li> </ul>
	Priorités des bailleurs et partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les programmes de l'OIF seront-ils suffisamment en cohérence avec les priorités d'intervention des bailleurs de fonds et des partenaires ?</li> </ul>
<b>Les bénéficiaires prioritaires</b>	Aspirations des jeunes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les programmes 2015-18 ont-ils le potentiel pour cibler au mieux les futures aspirations des jeunes ?</li> <li>De manière générale, comment les programmes de l'OIF sont-ils perçus par les jeunes ?</li> <li>Quelle appréciation peut-on porter sur la performance des programmes de l'OIF au regard des besoins des jeunes ?</li> </ul>
	Aspirations des femmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les programmes ciblent-ils prioritairement les femmes ?</li> <li>Lors de leur conception et/ou de leur mise en œuvre, les programmes prennent-ils effectivement en compte l'égalité femme-homme ?</li> <li>Quelle appréciation peut-on porter sur la performance des programmes de l'OIF au regard des besoins des femmes ?</li> </ul>
<b>Les évolutions structurelles</b>	Evolutions technologiques et numériques	<ul style="list-style-type: none"> <li>La conception des programmes intègre-t-elle une analyse de l'éventuelle plus-value du numérique pour le déploiement de leurs actions ?</li> <li>L'intégration du numérique permet-elle de décupler les effets des programmes de l'OIF ?</li> </ul>
	Evolutions géopolitiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les programmes de l'OIF sont-ils suffisamment en cohérence avec les évolutions du contexte géopolitique international ?</li> <li>Les programmes de l'OIF sont-ils suffisamment en cohérence avec l'agenda de la communauté internationale (à travers les ODD) ?</li> </ul>
	Evolutions démographiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelle appréciation peut-on porter sur la cohérence des programmes de l'OIF au regard des projections de populations ?</li> </ul>
<b>Le positionnement de l'Organisation</b>	Avantage comparatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les programmes de l'OIF sont-ils suffisamment centrés sur les avantages comparatifs reconnus de l'Organisation ?</li> </ul>
	Capacité d'amplification des effets dans la durée	<ul style="list-style-type: none"> <li>De manière générale, comment la capacité de développement des programmes de l'OIF est-elle perçue ?</li> </ul>
	Potential de financement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les programmes de l'OIF intègrent-ils des co-financeurs ?</li> <li>Quelle appréciation porter sur la capacité de l'OIF à se désengager des programmes et à trouver des financements pérennes quand ils ont prouvé leur raison d'être ?</li> </ul>

## **Annexe 2 : présentation du panel d'experts**

- **Monsieur Gérard GRUNBERG**

*Gérard Grunberg est intervenu sur la revue des programmes de la mission A.*

Conservateur général des bibliothèques, Gérard Grunberg a occupé de nombreux postes de responsabilité dans les bibliothèques, notamment directeur de la Bibliothèque Publique d'Information du Centre Georges Pompidou, conseiller pour la réalisation de la Bibliotheca Alexandrina en Egypte, directeur des Relations internationales de la BnF, et au ministère de la culture, notamment comme directeur régional des affaires culturelles. Il est actuellement en charge du programme UNESCO Mémoire du monde au sein de la Commission Nationale Française pour l'UNESCO, conseiller pour la francophonie à Limoges, professeur associé à l'Université Senghor dont il est membre du Conseil académique. Il effectue régulièrement des missions de conseil pour divers organismes.

- **Madame Catherine FIANKAN-BOKONGA**

*Catherine Fiankan-Bokonga est intervenue sur la revue des programmes de la mission B.*

Catherine Fiankan-Bokonga est la Directrice de publication et la Rédactrice en chef de Klvin Mag, distribué sur l'ensemble du territoire suisse depuis septembre 2016. Elle est aussi correspondante de France 24 & différents médias au Palais des Nations à Genève. Elle est Vice-Présidente élue de l'Association des Correspondants Accrédités auprès des Nations Unies (ACANU) et du Club Suisse de la Presse. Elle a été Vice-Présidente de l'Association de la Presse Etrangère en Suisse et au Lichtenstein (2013-2015).

Elle a également intégré différentes missions de l'ONU (Mali). Politologue, elle a une connaissance fine du système multilatéral et des enjeux géopolitiques liés à l'OIF avec laquelle elle a collaboré à maintes reprises à Genève.

- **Madame Lorène PRIGENT (pour Cayambe)**

*Lorène Prigent et le groupe Cayambe sont intervenus sur la revue des programmes de la mission C.*

Le Groupe Cayambe appuie les réformes éducatives sur le continent africain avec une approche et un savoir-faire institutionnel de connaisseurs du terrain. Il dispose d'une capacité de mobilisation d'équipes pluridisciplinaires efficaces, et d'experts reconnus sur les différents volets de la gouvernance et de la qualité de l'éducation. CAYAMBE propose un appui différent, innovant et respectueux des contextes nationaux.

Lorène PRIGENT est responsable éducation au sein du pôle Recherche et Compétences du groupe Cayambe. Elle a quinze années d'expérience dans l'appui au développement de la qualité de l'éducation dans plus de trente pays en lien avec les principaux bailleurs internationaux : UE, Banque Mondiale, institutions de la francophonie (IFADEM notamment) et agences des Nations Unies. En France, Lorène intervient également à l'interface des compétences entre l'Etat et les collectivités territoriales. Elle est conseillère scientifique de Futuribles et de l'Institut Européen d'Éducation et évaluatrice pour l'agence Erasmus.

- **Monsieur Benoît MARTIMORT – ASSO**

*Benoît MARTIMORT-ASSO est intervenu sur la revue des programmes de l'OS 7 de la mission D.*

Benoît Martimort-Asso, franco-canadien, est chef du service des affaires internationales de l'Institut de Recherche pour le développement (IRD). Spécialiste des questions de développement durable et de gouvernance internationale, il a été directeur de la communication et du développement de l'Institut du développement durable et des relations internationales et a travaillé au Canada sur les interfaces science/décision à l'Université du Québec à Montréal. Il a collaboré comme consultant pour des associations, des centres de recherche, des entreprises et des ministères, en France et au Canada, sur les enjeux environnementaux des relations internationales.

Ingénieur de formation, Benoît Martimort-Asso est titulaire d'un DESS en Environnement et prévention, d'un Mastère en science de l'environnement et a suivi le programme de doctorat en science politique. Il a enseigné à l'UQAM, Sciences Po et l'IAMM. Il a publié plusieurs policy briefs et a coordonné l'ouvrage « Participation for Sustainability in Trade » avec Sophie Thoyer (Ashgate).

- **Monsieur André Franck AHOYO**

*André Franck AHOYO est intervenu sur la revue des programmes de l'OS 8 de la mission D.*

André Franck AHOYO est actuellement le directeur adjoint des Entretiens Eurafriains à ASCPE, société d'étude et de formation.

Diplômé de droit et de sciences politiques il a occupé différents postes au ministère français de la Coopération et du Développement, à l'Assemblée Internationale des Parlementaires de langue française, et à la Générale des Eaux.

Consultant pour l'OIF en vue de suivre le processus de révision du Traité de l'OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique de Droit des Affaires), il a travaillé en qualité d'assistant technique à IFC (Groupe Banque Mondiale) détaché au Secrétariat Permanent de l'OHADA à Yaoundé (Cameroun) de 2009 à 2013 dans le cadre du processus de révision des Actes uniformes. André Franck AHOYO collabore aussi avec l'Association du Notariat francophone (ANF) et participe aux travaux de plusieurs Think Tank.

### Annexe 3 : liste des entretiens réalisés

<b>Mission</b>	<b>Programmes</b>	<b>Interlocuteurs</b>
Mission A	1.1.1 - Observation de la langue française et de la diversité culturelle et linguistique	- Alexandre WOLFF
	1.1.2- Usage et rayonnement du français	- Nelly PORTA & Véronique GIRARD
	2.1.1 - Politiques linguistiques et stratégies de développement culturel	- Toussaint TIENDREBEOGO
	2.1.2 Créativité et entrepreneuriat culturel	- Pierre BARROT
	2.1.4 - Dialogue des cultures et promotion de la diversité linguistique	- Fadia NASSIF& Claudia PIETRI
	1.1.4 - Diversité dans la société de l'information mondialisée	- Emmanuel ADJOVI
	DLFCD	- Youma FALL
Mission B	3.1.1 - Démocratie et droits de l'homme	- Caroline NOKERMAN et Salvatore SAGUES
	3.1.2 - Droit et justice	- Michel CARRIÉ
	3.1.3 - Médias et liberté de la presse	- Tidiane DIOH et Bertrand LEVANT
	4.1.1 - Prévention et gestion des crises et des conflits	- Alassane Mamadou NDIAYE
	4.1.2 - Transitions et processus électoraux	- Zahra KAMIL et Saidou KANE
Mission C	5.1.1 - Appui aux innovations,	- Maïmouna SISSOKO TOURE

Mission	Programmes	Interlocuteurs
	réformes éducatives, à l'apprentissage massif et à l'enseignement du français	
	5.1.2 École et langues nationales (ELAN)	- Hamidou SEYDOU HANAFIOU
	5.1.3 Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres (IFADEM)	- Papa Youga DIENG
	5.1.4 - Formation et insertion professionnelle des jeunes	- Barbara MURTIN
	6.1.1 - Mobilité et renforcement des capacités des jeunes	- Yves NASSOURI
	6.1.2 - Jeux de la Francophonie IFEF	- Thomas GIL - Emile TANAWA
	DEJ	- Ma-Umba UMBIALA
Mission D	7.1.1 - Intégration des Objectifs du développement durable	- Tounao KIRI - Adjara DIOUF
	7.1.2. - Négociations internationales sur l'économie, l'environnement et le développement durable	- Arona SOUMARE - Laurence ARNOULD
	8.1.1 - Promotion de l'emploi par l'entrepreneuriat chez les femmes et les jeunes	- Claire CROCHEMORE et Sakina BALDE
	8.1.2 - Développement	- Chékou OUSSOUMAN

<b>Mission</b>	<b>Programmes</b>	<b>Interlocuteurs</b>
	des échanges économiques	
	9.1.2- Egalité Femme- Homme	- Dilek ELVEREN
	9.1.3 - Intégration du numérique	- Christian AMBAUD
	IFDD	- Jean-Pierre NDOUTOUM
	DFEN	- Hary ANDRIAMBOAVONJY



## Annexe 4 : Identification des caractéristiques des programmes – principaux éléments d’analyse

### Mission A : langue française, diversité culturelle et linguistique

*Programme 1.1.1. Observation de la langue française et de la diversité culturelle et linguistique*

Critères	Atout / Faiblesses
Adéquation aux besoins et enjeux	<p style="text-align: center;"><b>Pertinence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme reste toujours pleinement pertinent, dans sa double dimension :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- mieux connaître les dynamiques de la langue pour mieux agir</li> <li>- mieux faire connaître le dynamisme, la diversité et la vitalité de la langue pour en améliorer l’image</li> </ul> </li> </ul>
Qualité de mise en œuvre interne	<p style="text-align: center;"><b>Cohérence interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme reste pleinement cohérent, au regard de la Politique intégrée de promotion de la langue française (PIPLF) adoptée à Kinshasa en 2012</li> <li>• En revanche, le fait que l’Observatoire reste un « programme » à l’intérieur de la mission A et non une structure pérenne de la Francophonie (recommandation de l’évaluation de 2014) peut continuer à poser question</li> <li>• Au-delà de la structure, les moyens humains de l’Observatoire restent limités au regard de sa mission (2 cadres)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Intégration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le mandat de l’Observatoire a été élargi à l’observation des dynamiques culturelles, pour mieux s’adapter au contenu « Langue et Cultures » de la mission A, mais cette approche reste embryonnaire à ce stade</li> <li>• L’Observatoire a été recentré sur la connaissance et le savoir, tandis que les questions d’accès au contenu basculent du côté des CLAC</li> <li>• Un travail plus étroit sur « Le français dans les OI » a été réalisé avec les UHS</li> <li>• L’utilisation de l’Observatoire comme outil d’aide à la décision par les autres Directions reste limitée ; peu d’éléments sont fournis aux autres Directions pour mieux fonder les diagnostics</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Prise en compte des enjeux transversaux</b></p> <p style="text-align: center;">-</p>
Qualité de mise en œuvre externe	<p style="text-align: center;"><b>Subsidiarité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des avis très positifs sont émis par les Etats dans le volet « évaluation » du questionnaire adressé à ces derniers</li> </ul>

	<p style="text-align: center;"><b>Partenariats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les partenariats scientifiques (ODSEF, AUF, ...) et réseaux linguistiques (OPALE, ...) continuent à bien fonctionner</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Effets</p>	<p style="text-align: center;"><b>Mesurabilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La scientificité des travaux de l'Observatoire s'est accrue</li> <li>Un comité scientifique a été mis en place, en articulation avec le comité d'orientation des dynamiques culturelles et linguistiques</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Efficienc</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Forte efficacité de l'Observatoire au regard de la limitation de ses moyens</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Valeur ajoutée</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La crédibilité scientifique de l'Observatoire est aujourd'hui acquise</li> <li>L'Observatoire de la langue française est le seul au monde ; sa situation est spécifique par rapport aux autres grandes langues mondiales</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Visibilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La visibilité des travaux s'est accrue ; le Rapport est fortement utilisé et cité</li> <li>Un nouveau site a été créé pour l'Observatoire, mais n'est pas encore mis en service</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Critères</p>	<p><b>Opportunités / Menaces</b></p>
<p style="text-align: center;">Besoins et priorités acteurs clefs</p>	<p style="text-align: center;"><b>Etats et gouvernements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Une nécessité de bien penser la montée en charge de l'Observatoire au regard de la double stratégie : <ul style="list-style-type: none"> <li>de meilleure articulation entre programmes Langue et programmes Culture (mission A)</li> <li>de meilleure articulation entre enseignement massif du français (mission C) et apprentissage et valorisation du français hors des systèmes scolaires du français (mission A)</li> </ul> </li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Bailleurs et partenaires</b></p> <p style="text-align: center;">-</p>
<p style="text-align: center;">Aspirations bénéficiaires prioritaires</p>	<p style="text-align: center;"><b>Jeunes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Importance du déploiement effectif de la réflexion prospective « quel avenir pour la langue française dans les pays d'usage quotidien ? »</li> </ul>

	<p style="text-align: center;"><b>Femmes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importance du déploiement effectif de la réflexion prospective « quel avenir pour la langue française dans les pays d’usage quotidien ? »</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Adéquation aux évolutions structurelles</p>	<p style="text-align: center;"><b>Evolutions technologiques et numériques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importance du déploiement effectif de la réflexion prospective « quel avenir pour la langue française dans les pays d’usage quotidien ? »</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Evolutions géopolitiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importance du déploiement effectif de la réflexion prospective « quel avenir pour la langue française dans les pays d’usage quotidien ? »</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Evolutions démographiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importance du déploiement effectif de la réflexion prospective « quel avenir pour la langue française dans les pays d’usage quotidien ? »</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Qualité de positionnement de l’Organisation</p>	<p style="text-align: center;"><b>Evolutions des avantages comparatifs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L’OIF reste la seule OI à pouvoir faire vivre l’Observatoire de la langue française</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Capacité d’amplification</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le portage du nouveau Rapport de la langue française par Gallimard doit favoriser l’amplification des travaux de l’Observatoire</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Potentiels de financement</b></p> <p style="text-align: center;">-</p>

Programme 1.1.2. Usages et rayonnement du français

Critères	Atout / Faiblesses
<p>Adéquation aux besoins et enjeux</p>	<p style="text-align: center;"><b>Pertinence</b></p> <p><i>Français dans les relations internationales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalement, la maîtrise de la langue française constitue un enjeu fort - même dans les pays disposant de celle-ci comme langue officielle - au regard de la concurrence avec l'anglais d'une part, et avec les langues locales par ailleurs</li> <li>• Ce constat vaut en particulier dans les relations internationales, avec une forte concurrence de l'anglais : le renforcement des compétences linguistiques et de l'accessibilité aux interprètes sont donc complètement pertinents, d'autant que la demande reste importante</li> </ul> <p><i>Français langue étrangère - publics professionnels / relations institutionnelles</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avec la création de l'IFEF, le programme s'est parallèlement réorienté sur de nouveaux publics, ce qui s'avère pertinent au regard des besoins de ces derniers (concentration sur le volet « langue professionnelle »)</li> <li>• Le français est sur ce point bien considéré comme une langue « utile », vecteur de développement, et sa maîtrise constitue à ce titre une plus-value pour ces publics</li> <li>• Il s'agit néanmoins d'un « public de niche », dont la pertinence au regard des objectifs de rayonnement du français reste encore à démontrer (phase exploratoire)</li> <li>• L'investissement sur les différentes thématiques (théâtre, mode...) s'effectue en fonction des opportunités et sollicitations rencontrées, et non selon une stratégie établie en fonction d'un besoin identifié en amont</li> </ul> <p>Le programme proposait en outre des actions pour les « zones périphériques » (CREF, ne cours de transfert à l'IFEF), avec une action auprès des pays dont la langue française n'est pas officielle et présentant en conséquence des enjeux différents : ce positionnement est pertinent en faveur du maintien du multilinguisme</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Cohérence interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les moyens attribués à ce programme sont en régression</li> <li>• Sur les publics professionnels, ce manque de moyens est susceptible d'empêcher le passage à un déploiement de plus grande envergure</li> <li>• Sur la thématique des relations internationales, ce manque de ressources implique une perte de réactivité et une capacité plus faible à accompagner les Etats</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Intégration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le transfert de l'ensemble des programmes éducatifs à l'IFEF assure une bonne cohérence interne entre les deux directions sur le registre du « français langue étrangère » (pas de croisement des publics)</li> <li>• Les enjeux relatifs à la maîtrise du français semblent faiblement pris en compte dans les autres directions (faible intégration de l'enjeu de</li> </ul>

	<p>façon transversale)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'articulation avec les représentations permanentes est extrêmement importante : celles-ci constituent un levier politique utile</li> <li>• Sur le registre sportif, le cabinet de la Secrétaire Générale est fortement impliqué sur le volet politique de l'action conduite, générant une complexité sur le portage de ce sous-programme (volonté de dissocier le portage en fonction des composantes de ce sous-programme)</li> </ul>
<p>Qualité de mise en œuvre externe</p>	<p style="text-align: center;"><b>Prise en compte des enjeux transversaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le numérique est en partie intégré dans la stratégie du programme à travers la mise en place de MOOC, ou l'utilisation de plateformes numériques (parlerfrançais.org notamment)</li> </ul> <p style="text-align: center;">Les principes d'égalité H/F ne sont pas particulièrement visibles dans le cadre de ce programme, sans pour autant être déconsidérés</p> <p style="text-align: center;"><b>Subsidiarité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'OIF respecte effectivement ce principe sur ce programme mais parfois avec peine : les institutions internationales tendent à déléguer leurs impératifs concernant la langue française, et attendent de l'OIF qu'elle prenne en charge les fonctions de traduction / mise à disposition d'interprètes</li> <li>• Sur ses autres actions, le ciblage sur un public « de niche » ôte tout risque de manquement à ce principe</li> <li>• Sur le sujet du renforcement des compétences des diplomates, les attentes des Etats membres sont très importantes et clairement formulées (engagement des Etats membres à travers le Vademecum)</li> <li>• Sur le sujet du français pour un public professionnel, l'intérêt émerge, mais ce sujet n'apparaît pas comme une demande explicite des Etats membres en tant que tel ; il répond néanmoins à l'enjeu de massification de l'usage du français promu par ces derniers</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Partenariats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les partenariats avec les Etats se font difficilement, dans la mesure où ceux-ci attendent beaucoup de l'OIF et peinent à contribuer financièrement (positionnement de bénéficiaire plus que de partenaire)</li> <li>• Plus largement, les partenaires sont difficiles à trouver, et le montage de partenariats complexe à mettre en œuvre du fait des procédures existantes et des incompatibilités comptables</li> <li>• Dans le cadre de ce programme, des partenariats sont souvent montés avec des associations locales, lesquelles peinent cependant à subsister en raison de la régression des subventions des ambassades ou autres acteurs publics sur la sphère francophone</li> <li>• Les GAF représentent des leviers politiques extrêmement importants pour porter le plaidoyer en faveur de la langue française</li> </ul>
<p>Effets</p>	<p style="text-align: center;"><b>Mesurabilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les bénéficiaires directs sont bien identifiés</li> <li>• Des évaluations sont en cours ou à venir sur les projets plus innovants</li> <li>• L'impact sur le maintien de la langue française dans les relations internationales est difficilement mesurable, mais semble plutôt</li> </ul>

	facilement estimable
	<p style="text-align: center;"><b>Efficienc</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'action apparaît globalement efficace du fait de l'absence de déploiement de dispositifs massifs, et de l'appui sur des partenaires pour le déploiement des formations</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Valeur ajoutée</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sur les publics spécifiques (entrepreneurs dans la mode, professionnels du théâtre...) : des projets expérimentaux encore en défrichement, qui ne sont pas en mesure de porter des impacts à grande échelle, mais qui permettent d'investiguer de nouvelles façons de faire pour une démultiplication future</li> <li>Sur les interprètes : un réseau effectivement bien identifié et disponible, aussi bien pour l'OIF que pour d'autres institutions - un bénéfice notamment lié à l'effet label de l'OIF (plus-value de la reconnaissance)</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Visibilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le programme n'est pas confronté à des problématiques liées à un manque de visibilité</li> <li>Les Etats bénéficiaires apprécient les programmes portés</li> </ul>
<b>Critères</b>	<b>Opportunités / Menaces</b>
<b>Besoins et priorités acteurs clefs</b>	<p style="text-align: center;"><b>Les Etats et gouvernements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le français dans les relations internationales reste un enjeu fort pour les Etats</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Les bailleurs et partenaires</b></p> <p style="text-align: center;">-</p>
<b>Aspirations bénéficiaires prioritaires</b>	<p style="text-align: center;"><b>Les jeunes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le ciblage de l'usage professionnel de la langue s'intègre dans les problématiques du public jeune</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Les femmes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le programme reste déconnecté de la problématique H/F</li> </ul>

**Adéquation  
aux évolutions  
structurelles**

### **Les évolutions technologiques et numériques**

- Le numérique est investi de façon encore limitée, mais pourrait l'être plus fortement dans la perspective de déploiement des nouvelles initiatives créées

### **Les évolutions géopolitiques**

- Sur le plan du renforcement du français dans les relations internationales, le programme se confronte à des manques de « portage politique » (concurrence croissante de la langue anglaise, manque général de prise en compte de l'enjeu de la langue française)
- Sur le renforcement du français auprès des publics professionnels :
  - ce positionnement répond bien à une considération nouvelle accordée à la langue française comme « langue utile », vecteur de développement
- la diminution des ressources pour les associations locales appelle à un renforcement du soutien auprès de ces acteurs

### **Les évolutions démographiques**

-

### **Les évolutions des avantages comparatifs**

- L'OIF a développé une compétence reconnue sur le renforcement des compétences professionnelles en langue française (reconnaissance forte de ses capacités pour conduire une action de renforcement de la langue dans les relations internationales)
- Ce programme mobilise cette expertise sur de nouveaux publics (dynamique de capitalisation du savoir)

**Qualité de  
positionnement  
de  
l'Organisation**

### **La capacité d'amplification**

- L'amplification de l'action sur le registre professionnel reste conditionnée aux capacités de mobiliser des ressources et méthodes de déploiement des initiatives
- Le programme visant au renforcement du français dans les relations internationales touche un public large dans l'absolu, mais les effets apparaissent encore limités au regard de l'enjeu, sans que le programme n'investisse de nouveaux leviers d'amplification

### **Les potentiels de financement**

Les potentiels de financement sur ces sujets restent faibles

Programme 2.1.1. Politiques stratégiques et stratégies de développement culturel

Critères	Atout / Faiblesses
Adéquation aux besoins et enjeux	<p style="text-align: center;"><b>Pertinence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un programme pleinement pertinent en adéquation avec les besoins d'un nombre important de pays francophones, notamment du Sud (les pays africains sont particulièrement ciblés par le programme) et avec les priorités de la Francophonie :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ les besoins de soutien sont réels pour un grand nombre de pays même s'ils ne sont pas toujours exprimés. La première étape - à laquelle ce programme cherche à contribuer - consiste faire prendre conscience aux Etats et gouvernements l'importance de disposer d'un cadre structurant pour les politiques culturelles ;</li> <li>○ sur les enjeux culturels, le choix de soutenir les pays à développer leurs propres capacités internes être en pleine adéquation avec les liens forts qu'entretiennent culture, souveraineté et identité (vs. des subventions descendantes par exemple) ;</li> <li>○ l'importance de donner un cadre de protection à la diversité culturelle est répétée à chaque Sommet</li> </ul> </li> <li>• ce programme est historiquement en adéquation avec la Convention sur la diversité culturelle de l'UNESCO à laquelle la Francophonie a fortement contribué.</li> </ul>
Qualité de mise en œuvre interne	<p style="text-align: center;"><b>Cohérence interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur la (seule) base de l'accompagnement de 4 pays, les modes d'intervention choisis et l'expertise de l'OIF associée apparaissent en bonne adéquation avec les objectifs visés</li> <li>• En revanche, le programme connaît une forte discontinuité dans l'intervention depuis 2015. La faiblesse des RH (un recrutement prévu depuis 2015 mais qui n'est encore pas effectif) ne permet pas de poursuivre l'accompagnement d'autres gouvernements pour appuyer leurs organisations en charge de la culture.</li> <li>• Il n'y a en revanche pas de problème particulier de financement sur ce programme</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Intégration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un projet de dupliquer ce schéma d'intervention pour les politiques linguistiques est en cours mais il n'est à ce stade pas commencé</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Prise en compte de la transversalité</b></p> <p style="text-align: center;">Des sessions de renforcement sont organisées pour les fonctionnaires et pour la société civile</p>
Qualité de mise en œuvre externe	<p style="text-align: center;"><b>Subsidiarité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un positionnement rare et apprécié de l'OIF en comparaison avec ce que d'autres organisations font avec moins d'engagement et de moyens (UNESCO, UE) ou à une moindre échelle (Fondations etc).</li> <li>• La souplesse des modes d'intervention de l'OIF est particulièrement</li> </ul>

	différenciante et appréciée
Effets	<p style="text-align: center;"><b>Partenariats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forces : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La mobilisation et la mise à disposition d'experts</li> <li>○ La conduite d'actions de plaidoyer dans les instances internationales avec UNESCO, MPI pour les questions de propriété intellectuelle, avec UE, etc.</li> </ul> </li> <li>• Faiblesse :</li> <li>• Le faible niveau de priorisation des politiques culturelles dans l'agenda de la communauté internationale, un sentiment d'abandon reflété par l'incapacité de l'OIF et de l'UNESCO de convaincre de l'importance d'intégrer davantage la culture aux ODD malgré des efforts déployés</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Visibilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faiblesse (ex : le travail sur les textes règlementaires est peu propice à la communication - n'est pas très « vendeur »)</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Mesurabilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des effets observés sur les 4 pays accompagnés</li> <li>• Absence d'effet significatif depuis la mise en pause du programme faute de ressources humaines adaptées</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Valeur ajoutée</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concernant l'accompagnement des gouvernements pour appuyer leurs organisations en charge de la culture, la crédibilité et l'expertise de l'OIF sont acquises et reconnues mais l'expérience de l'Organisation reste renforcer pour consolider et pérenniser ce constant</li> <li>• Concernant la conception d'outils d'aide à la décision et les actions de plaidoyer, les effets semble peu caractérisés</li> </ul>
Critères	<b>Opportunités / Menaces</b>
Besoins et priorités acteurs clefs	<p style="text-align: center;"><b>Etats et gouvernements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des besoins présents mais pas toujours exprimés : l'importance d'intervenir sur la prise de conscience de l'importance des politiques culturelles</li> <li>• Opportunité : des sujets à investir pour lesquels les besoins sont forts (exemple : PPP)</li> </ul>

	<b>Bailleurs et partenaires</b>
	-
Aspirations bénéficiaires prioritaires	<b>Jeunes</b>
	-
	<b>Femmes</b>
	-
Adéquation aux évolutions structurelles	<b>Evolutions techniques et numériques</b>
	-
	<b>Evolutions géopolitiques</b>
	Une menace : un intérêt insuffisant de la communauté internationale
	<b>Evolutions démographiques</b>
	-
Qualité de positionnement de l'Organisation	<b>Avantage comparatif</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menace : la perte de l'expertise de l'Organisation</li> </ul>
	<b>Capacité d'amplification des effets dans la durée</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une opportunité si l'Organisation parvient à « éprouver » et « standardiser » son modèle d'accompagnement en renouvelant son expérience réussie</li> </ul>
	<b>Potentiels de financement</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plutôt faibles, à moins d'un regain d'intérêt pour les politiques culturelles à l'échelle internationale</li> </ul>

Programme 2.1.2. Créativité et entrepreneuriat culturel

Critères	Atout / Faiblesses
Adéquation aux besoins et enjeux	<p style="text-align: center;"><b>Pertinence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme reste toujours pleinement pertinent, dans sa double dimension :               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ soutenir les industries culturelles et créatives lesquelles sont des conditions initiales nécessaires à l'émergence des œuvres culturelles et créatives. Considérant les besoins toujours forts de structuration des filières concernées dans les pays du Sud, ce soutien de l'OIF répond à des besoins forts (structuration d'un marché africain des programmes de stock après le retrait de Canal France International (CFI) ; aide aux doublages ; soutien des productions en langue nationale ; renforcement des capacités des éditeurs dans les pays de Sud, etc.)</li> </ul> </li> <li>• soutenir la création artistique et l'entrepreneuriat culturel en accompagnant la valorisation de certaines œuvres. Sur ce volet, la pertinence de l'OIF tient notamment du fait qu'elle oriente son soutien vers des jeunes talents émergents dont la carrière n'est pas encore lancée. Un effort est par ailleurs conduit par l'Organisation pour que ce soutien - malgré des moyens limités - touche un plus grand nombre de bénéficiaires en enrichissant sa stratégie d'accompagnement des lauréats et des artistes sélectionnés.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Cohérence interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme reste pleinement cohérent, au regard des priorités de la Francophonie ainsi qu'au regard de la Convention de l'UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelle (2005) à laquelle la Francophonie a significativement contribué.</li> <li>• Les moyens humains et financiers du programme sont limités au regard de ses missions.               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Sur le plan financier, l'importance de la part dédiée au Fonds d'aide limite de fait significativement l'enveloppe restante pour les autres volets du programme. Compte-tenu du rôle du Fonds dans la valeur-ajoutée du programme, son enveloppe budgétaire est légitime.</li> </ul> </li> <li>• Sur le plan humain, l'OIF tire sa force de la spécialisation de ses équipes, compétents sur les secteurs concernés. Les difficultés qu'a l'Organisation à travailler en « gestion de projet » (gestion des financements des bailleurs, lourdeur de la gestion du personnel) restent cependant limitantes.</li> </ul>
Qualité de mise en œuvre interne	<p style="text-align: center;"><b>Intégration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un travail étroit à été réalisé sur le volet culturel des Jeux de la Francophonie dans l'optique d'offrir une vitrine de promotion / un tremplin aux jeunes artistes repérés.</li> <li>• Un travail a également été réalisé avec la DFEN sur la création de la « Bibliothèque Réseau Francophone Numérique ».</li> <li>• Suite au rapprochement avec l'OS1, une prise en compte plus importante de la langue française dans les actions conduites pourrait être imaginée mais les objectifs économiques de soutien des industries créatives et culturelles ne sont pas toujours en adéquation. Il s'agit bien de formes différentes de soutien à la francophonie.</li> </ul>

	<p style="text-align: center;"><b>Prise en compte des enjeux transversaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EFH : Malgré une sensibilité réelle et relativement bien partagée pour l'EFH, le programme n'a pas déployé d'outils précis pour contribuer à la réduction de l'égalité entre les femmes et les hommes au travers des actions du programme (une réunion a néanmoins été organisée sur l'équilibre Femmes /Hommes dans l'audiovisuel, l'occasion d'une première prise de conscience du diagnostic pour certains pays). Numérique : l'Organisation a significativement contribué à l'élaboration d'une directive sur le dépôt légal de l'audiovisuel. Il sera facilité par le passage progressive à la diffusion numérique. Le travail avec la DFEN sur la création de la « Bibliothèque Réseau Francophone Numérique » peut également être souligné.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Qualité de mise en œuvre externe</p>	<p style="text-align: center;"><b>Subsidiarité / cohérence externe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur le soutien des filières, et notamment en matière de marché des programmes de stock, l'intervention de l'OIF était d'autant plus pertinente que l'Organisation était un des rares acteurs bilatéraux détenant une capacité d'intervention et une expérience sur ces questions de marché</li> <li>• Sur le soutien à la création artistique et l'entrepreneuriat culturel, l'intervention de l'OIF se distingue par l'identification et la mise en valeur des spécificités francophones (soutien de la diversité culturelle, soutien des œuvres créatives vs. « box-office »). Ces dernières contribuent à renforcer la raison d'être de ce programme.</li> <li>• Plus généralement, le positionnement spécifique de l'Organisation entre producteurs et diffuseurs a peu d'équivalent et renforce sa légitimité d'intervention.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Partenariats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plusieurs partenariats sont mis en œuvre avec des partenaires institutionnels mais aussi opérationnels (industries créatives et culturelles, investisseurs étrangers etc). Plusieurs d'entre eux ont permis d'amplifier les effets de certaines actions conduites (changement d'échelle). Plusieurs partenariats ont en effet joué un rôle de « déclencheur » (par exemple : Convention avec TV5 sur de préachat des productions africaines ; soutien à la création d'une nouvelle société de distribution laquelle a été rachetée par un investisseur étranger, etc.).</li> <li>• Malgré ces réalisations, les potentiels de partenariat de ce programme ne sont pas pleinement exploités, les freins identifiés relèvent principalement du dimensionnement des équipes et de difficultés de gestion de projet internes.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Effets</p>	<p style="text-align: center;"><b>Mesurabilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les indicateurs de la programmation sont considérés comme très généraux et ne sont pas suffisants pour refléter les résultats du programme. La rigidité de la programmation apparaît parfois un peu limitante pour caractériser des changements de projets qui émergent en dehors du cadre planifié de la programmation.</li> <li>• Certains sous-programmes (notamment « spectacle vivant et arts visuels » ainsi que « art du textile et mode ») ont profondément restructuré leurs modes d'intervention au cours des dernières années.</li> </ul>

Le mesure de leurs effets sera possible à moyen terme.

### Efficienne

- Forte efficience du programme lorsqu'il parvient à déclencher des financements extérieurs (logique de catalyseur).
- L'effort de restructuration de certains sous-programmes (notamment « spectacle vivant et arts visuels » ainsi que « art du textile et mode ») devrait permettre une amélioration de leur efficience (remplacement d'une « logique de guichet » vers une logique d'accompagnement plus global des partenaires et d'un plus grand nombre d'artistes / d'auteurs).

### Valeur ajoutée

- Une connaissance fine du secteur et des acteurs (connaissances des réseaux de producteurs et diffuseurs) qui confère à l'Organisation un positionnement unique dont la crédibilité et la légitimité sont appréciées et reconnues des partenaires. Ce positionnement contribue à la pertinence du programme car il permet à l'OIF d'intervenir au bon moment et sur le bon sujet (rôle de facilitateur). Le rôle du Fonds d'aide est identifié comme central dans la pérennité de ce positionnement favorable de l'Organisation.
- Un rôle de « vigie » : face à l'afflux de financeurs étrangers dans l'audiovisuel africain, l'OIF déploie des efforts pour qu'un certain équilibre soit garanti en soutenant les pays à déployer leurs propres filières et industries (soutien de la TV ivoirienne). Si les moyens ne sont pas toujours à la hauteur des enjeux, ils contribuent même à une petite échelle à un certain équilibre.
- La relative souplesse de l'Organisation est appréciée et constitue sur certains sujets une spécificité de l'Organisation (sous-exploitée dans certains cas : l'OIF dispose d'un Fonds de garantie des industries culturelles qui n'est plus alimenté et qui avait pourtant engendré de bons résultats).

### Visibilité

- Les différentes actions conduites pour soutenir la création artistique et l'entrepreneuriat culturel constituent des occasions d'une forte visibilité pour les artistes francophones et donc pour la Francophonie.
- Si l'OIF n'est naturellement pas le seul contributeur, la production a fortement augmenté en matière de cinéma et d'audiovisuel ces dernières années, ce qui contribue à renforcer la visibilité de la Francophonie.
- Les actions relatives aux soutiens des filières et industries culturelles et créatives sont naturellement moins visibles et présentent moins d'occasions de « communication ».

## Critères

## Opportunités / Menaces

## Besoins et priorités acteurs clefs

## Etats et gouvernements

- Des besoins relatifs à la structuration des filières et industries culturelles et créatives toujours forts

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une réflexion est en cours pour réserver une partie de l'enveloppe du Fonds d'aide aux pays dont les besoins sont les plus importants (ceux dont le potentiel créatif est à ce jour insuffisant exploité, ceux en situation d'enclavement ou de sortie de crise, etc.)</li> </ul>
<p><b>Aspirations bénéficiaires prioritaires</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Bailleurs et partenaires</b></p> <p>Des opportunités fortes de co-financement d'actions avec des bailleurs et partenaires sont identifiées mais des menaces sont également reconnues sur la capacité de l'OIF à gérer ces partenariats avec agilité</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Jeunes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un secteur foisonnant d'initiatives dont les évolutions de production sont spectaculaires notamment chez les jeunes générations</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Femmes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'opportunité d'utiliser ce programme comme moyen pour réduire l'inégalité femmes / hommes n'est à ce stade pas exploitée</li> </ul>
<p><b>Adéquation aux évolutions structurelles</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Evolutions technologiques et numériques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Depuis 2013, le fonds d'aide a élargi ces champs d'interventions aux webdocumentaires et à des productions transmédia mais dans la pratique peu d'offre est recensée. Une évolution intéressante est à noter pour la bibliothèque francophone numérique (RFN) avec l'adoption du système NbF « marque blanche »</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Evolutions géopolitiques</b></p> <p>Une évolution limitée pour le RFN qui souffre d'un déséquilibre persistant entre les contributions européennes et nord-américaines et les contributions africaines (déficit de capacité de numérisation)</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Evolutions démographiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'opportunité que représentent les évolutions démographiques fortes en Afrique francophone où l'OIF cible déjà une partie importante de ce programme</li> </ul>
<p><b>Qualité de positionnement de l'Organisation</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Evolutions des avantages comparatifs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un avantage comparatif de l'Organisation sur ce programme fragilisé par les possibilités de remise en question de ses moyens financiers – notamment celui du Fonds d'aide</li> <li>• La plus-value du programme repose en partie sur les compétences des spécialistes de programme qui sont des spécialistes de secteurs. La capacité de maintien ou renouvellement des équipes en gardant cette plus-value est en enjeu fort pour l'avenir.</li> </ul>

### **Capacité d'amplification**

- Des opportunités réelles d'obtenir plus de résultats mais qui sont limitées par les moyens humains et financiers ainsi que par les difficultés de gestion de l'Organisation (avec partenaires extérieurs notamment).

### **Potentiels de financement**

- Sur le secteur, les opportunités de financement des bailleurs et d'investissements étrangers sont réelles. Ne pas perdre de vue néanmoins que ces opportunités sont également porteuses de menaces : déséquilibre en défaveur des industries et filières nationales.  
La légitimité de l'OIF devrait lui permet de capter davantage de financements.

Programme 2.1.4. Dialogue des cultures et promotion de la diversité linguistique

Critères	Atout / Faiblesses
Adéquation aux besoins et enjeux	<p style="text-align: center;"><b>Pertinence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La création de ce programme permet d'accorder une valeur symbolique forte au sujet de la diversité (positionnement novateur).</li> <li>• Il regroupe deux angles indissociables de la diversité : l'aspect culturel et l'aspect linguistique - ce qui permet de renforcer l'importance accordée à ce sujet.</li> </ul> <p><i>Dialogue des cultures</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme propose une mise en œuvre d'actions concrètes sur le vivre ensemble, au-delà de la mobilisation politique, permettant ainsi d'apporter une réponse « terrain » à des enjeux désormais bien identifiés</li> </ul> <p><i>Diversité linguistique</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme vise à opérer des rapprochements avec les autres espaces linguistiques ainsi qu'avec les langues locales, s'inscrivant ainsi pleinement dans la promotion du multilinguisme portée politiquement par l'OIF</li> <li>• L'action envers les langues locales représente une innovation et s'avère pertinente au regard de la moindre attention passée, accordée à ces langues</li> <li>• Les actions conduites sont très diversifiées et visent un public très réduit (à l'exception du CLOM) : évènements, traductions d'ouvrages, création de supports de sensibilisation...</li> <li>• Concernant les langues locales, les actions conduites ne concernent qu'un nombre limité de langues, étant donné le nombre conséquent de celles-ci</li> </ul>
	Qualité de mise en œuvre interne

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'action, encore très récente, reste relativement isolée du reste de l'action de l'OIF ; des réflexions sont en cours pour coopérer avec les CLAC</li> </ul>
<p><b>Qualité de mise en œuvre externe</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Prise en compte des enjeux transversaux</b></p> <p><i>Dialogue des cultures</i></p> <p>Les thématiques du genre et de l'intergénérationnel constituent des objets de travail systématiques dans le cadre des ateliers, dans une optique de déconstruction des préjugés</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Subsidiarité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les enjeux sur le dialogue des cultures et la promotion de la diversité linguistique sont aujourd'hui très peu investis par d'autres acteurs (exclusivité de l'OIF pour porter ces thématiques politiquement)</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Partenariats</b></p> <p><i>Dialogue des cultures</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La conception des ateliers est aujourd'hui internalisée, mais leur mise en œuvre devra à l'avenir reposer sur des partenariats</li> <li>• Des associations locales sont déjà mobilisées pour la mise en œuvre concrète des événements grâce à l'organisation d'appels à projets notamment</li> <li>• Ces actions sont relativement déconnectées des acteurs institutionnels, qui sont peu enclins à soutenir ces initiatives en amont</li> <li>• Néanmoins, une action « politique » continue à être conduite avec l'organisation de colloques et l'accompagnement des Etats qui le demandent</li> </ul> <p><i>Diversité linguistique</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La promotion des activités repose sur des partenariats importants avec les Instituts Français et l'AUF</li> <li>• La mobilisation de partenaires privés reste complexe dans la mesure où les actions conduites en langues locales ne permettent qu'une diffusion réduite</li> </ul>
<p><b>Effets</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Mesurabilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seul un indicateur est défini et reste peu utilisable</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Effcience</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'angle d'action reste à trouver pour déployer une action efficiente : les initiatives sont multipliées sans pouvoir porter un impact d'ampleur (enjeu de déploiement)</li> <li>• Ainsi le coût reste faible, mais l'impact attendu également</li> </ul>

	<b>Valeur ajoutée</b>
	<p><i>Dialogue des cultures</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les événements organisés (concerts, événements, ateliers) parviennent effectivement à rassembler des personnes qui n'ont pas l'habitude de se rencontrer / à déconstruire des préjugés auprès des bénéficiaires directs</li> <li>• Des savoir sur le dialogue des cultures sont produits, mais non encore diffusés</li> </ul>
	<b>Visibilité</b>
	<p><i>Dialogue des cultures</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les actions conduites sont émergentes et restreintes, ce qui ne leur permet pas encore d'être identifiées et reconnues (pas encore de projets significatifs porteurs, de grande ampleur).</li> </ul> <p><i>Diversité linguistique</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le CLOM organisé représente une réussite visible, qui a touché un nombre conséquent de bénéficiaires (12 000)</li> <li>• Les autres actions, minoritaires, restent a priori nettement moins visibles et considérées</li> </ul>
<b>Critères</b>	<b>Opportunités / Menaces</b>
<b>Besoins et priorités acteurs clefs</b>	<b>Les Etats et gouvernements</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La thématique de la déconstruction des stéréotypes génère un engouement croissant des acteurs / de la société civile, démontrant l'adéquation du sous-programme avec les besoins actuels</li> <li>• Les Etats et gouvernements sont cependant réticents à porter des actions sur des sujets encore « tabous » aujourd'hui</li> </ul>
<b>Aspirations bénéficiaires prioritaires</b>	<b>Les bailleurs et partenaires</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La société civile soutient fortement les actions conduites sur la déconstruction des préjugés (la presse notamment met en avant ces initiatives)</li> </ul>
	<b>Les jeunes</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (voir précédemment - transversalité)</li> </ul>
	<b>Les femmes</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>(voir précédemment – transversalité)</li> </ul>
Adéquation aux évolutions structurelles	<p align="center"><b>Les évolutions technologiques et numériques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le programme s'appuie sur des outils numériques pour se déployer (CLOM), mais cette utilisation reste encore marginale et n'est pas portée comme enjeu au sein du programme</li> </ul>
	<p align="center"><b>Les évolutions géopolitiques</b></p> <p align="center">-</p>
	<p align="center"><b>Les évolutions démographiques</b></p> <p align="center">-</p>
Qualité de positionnement de l'Organisation	<p align="center"><b>Les évolutions des avantages comparatifs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'OIF porte à travers ses actions sur le dialogue des cultures une conception nouvelle et permet ainsi de sortir des schémas traditionnels : elle joue ainsi pleinement son rôle de « catalyseur », « expérimentateur »</li> <li>Elle s'éloigne du registre institutionnel sur lequel sa plus-value était reconnue pour s'orienter vers la société civile</li> </ul>
	<p align="center"><b>La capacité d'amplification</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'utilisation du numérique dans le cadre du CLOM constitue un levier réel d'amplification, néanmoins l'ensemble des autres actions restent centrées sur un public ou périmètre restreint à ce stade</li> </ul>
	<p align="center"><b>Les potentiels de financement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La nécessité de trouver des nouveaux partenaires stratégiques et opérationnels sur la thématique du dialogue des cultures est bien identifiée comme enjeu à prendre en compte à l'avenir</li> </ul> <p>Concernant la diversité linguistique, l'identification de partenaires financeurs reste complexe</p>

## Mission B : paix, démocratie et droits de l'Homme

### Programme 3.1.1. Démocratie et droits de l'homme

Critères	Atout / Faiblesses
Adéquation aux besoins et enjeux	<b>Pertinence</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le programme reste toujours pertinent dans ses deux volets : renforcement des capacités des institutions d'une part, et promotion et protection des Droits de l'Homme d'autre part.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>le programme s'est adapté aux nouveaux enjeux, notamment ceux relevant du terrorisme et de l'immigration</li> </ul>
<p>Qualité de mise en œuvre interne</p>	<p style="text-align: center;"><b>Cohérence interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le mandat reste pleinement conforme aux engagements contenus dans les Déclarations de Bamako (2000), de Saint-Boniface (2006) et de Kinshasa (2012).</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Intégration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'action en termes de démocratie et de Droits de l'Homme a intégré les nouveaux enjeux liés à la lutte contre le terrorisme et d'immigration, qui se sont additionnés aux missions préexistantes sans les remplacer. Aucuns moyens humains ou financiers n'ont été directement attitrés à ces nouvelles problématiques, qui prennent sur le temps libre et les quelques financements disponibles des autres programmes.</li> <li>Des actions régionales plutôt que nationales ont été développées grâce à l'appui des UHS pour palier à un manque de moyens humains et financiers, mais cette délégation est elle-même rendue complexe à mettre en place en raison du manque de ressources financières et humaines adaptées dans les UHS.</li> <li>Il y a une articulation entre les personnes qui travaillent les dossiers sous une approche géographique et ceux qui traitent les dossiers sous le prisme thématique : cette interaction permet une complémentarité dans l'approche des enjeux.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Prise en compte des enjeux transversaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le programme prend en compte l'enjeu de la société civile en venant en soutien aux organisations qui la représentent.</li> <li>La problématique égalité femme/homme est pleinement intégrée dans le programme.</li> <li>La problématique du numérique a été prise en compte avec un développement de l'offre : la création du guide EPU (plateforme numérique unique pour les ministères d'un même pays), un MOOC, un club. Un réseau partenaire travaille sur les problématiques de protection des données.</li> </ul>
<p>Qualité de mise en œuvre externe</p>	<p style="text-align: center;"><b>Subsidiarité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La demande grandissante de soutien des Etats et des OING témoigne du succès du programme.</li> <li>Le soutien au travail législatif des Etat est très porteur. L'OIF peut par exemple intervenir dans le cadre de la rédaction de projets de constitution.</li> <li></li> </ul>

	<p style="text-align: center;"><b>Partenariat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'OIF s'appuie sur 16 réseaux de professionnels qui sont au cœur des institutions dans leurs pays respectifs et qui ont donc une expertise certaine du terrain. Ces réseaux sont « les vigies, les leviers et les viviers » de l'OIF : ils font remonter les problèmes rencontrés sur le terrain, permettent une meilleure mise en place des actions et une meilleure mobilisation ; et sont sources d'informations et de contacts pour l'OIF.</li> <li>• Les partenariats avec des Organisations Internationales telles que l'UNICEF ou la Banque mondiale sont porteurs et prometteurs pour l'avenir.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Effets</p>	<p style="text-align: center;"><b>Mesurabilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les effets du programme sont directement mesurables grâce à de nombreux indicateurs, comme par exemple la diminution des exécutions capitales dans les pays francophones.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Efficiences</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte efficacité de l'action de défense et de promotion des Droits de l'Homme au regard de la grande diversité des actions.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Valeur ajoutée</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'OIF est un acteur crédible dans la défense des Droits de l'Homme dans les pays francophones</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Visibilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La visibilité des actions de l'OIF s'est accrue, notamment avec le développement des outils numériques et la multiplication de ses partenaires locaux.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Critères</p>	<p style="text-align: center;"><b>Opportunités / Menaces</b></p>
<p style="text-align: center;">Besoins et priorités acteurs clefs</p>	<p style="text-align: center;"><b>Etats et gouvernements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réponse à la demande croissante d'accompagnement législatif</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Acteurs de la société civile</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réponse à une demande d'assistance et de soutien des organisations qui sont sur le terrain.</li> </ul>

Aspirations bénéficiaires prioritaires	<b>Les institutions de l'Etat</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien dans le cadre de leurs démarches législatives (rédaction de leur Constitution, démarches relatives aux Droits de l'Homme auprès de l'ONU...)</li> </ul>
Adéquation aux évolutions structurelles	<b>Les populations</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien dans l'accès à leurs droits</li> <li>• Soutien dans leurs démarches électorales</li> </ul>
	<b>Evolutions technologiques et numériques</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déploiement d'un dispositif par le canal numérique en prenant garde aux spécificités locales, comme les dysfonctionnements du réseau.</li> </ul>
Adéquation aux évolutions structurelles	<b>Evolutions géopolitiques</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme démocratie et droits de l'Homme se concentre principalement sur l'Afrique mais se développe également dans les PECO et en Asie.</li> </ul>
	<b>Evolutions démographiques</b>
Qualité de positionnement de l'Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>
	<b>Evolutions des avantages comparatifs</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'OIF dispose d'un réseau de partenaires unique qui lui permet d'agir de manière pertinente et efficace.</li> <li>•</li> </ul>
	<b>Capacité d'amplification</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le travail réalisé avec les réseaux permet de toucher beaucoup de pays rapidement et efficacement.</li> <li>•</li> </ul>
Qualité de positionnement de l'Organisation	<b>Potentiel et financement</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme dispose de moyens humains et financiers importants au regard des autres programmes, mais qui restent limités au regard de toutes les actions qui sont menées et de tous les nouveaux enjeux qui se dessinent.</li> </ul>



Programme 3.1.2. Droit et justice

Critères	Atout / Faiblesses
Adéquation aux besoins et enjeux	<p style="text-align: center;"><b>Pertinence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les contextes de crises, de tensions et de remise en cause des acquis démocratiques et de l'Etat de droit existent dans de nombreux Etats francophones</li> <li>• Le développement, la professionnalisation et l'amélioration des réseaux institutionnels et judiciaires de la Francophonie répondent aux besoins des Etats sur l'amélioration de l'état de droit.</li> <li>• Le programme se situe de plus en plus dans la mise en œuvre d'appui à l'expertise qui est logique pour une organisation multilatérale</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Cohérence interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme n'était pas dans le champ initial de la Francophonie, mais y a été inscrit au sommet de Dakar. Il est fondé aujourd'hui sur des mandats anciens et renouvelés, visant le renforcement de l'accès à la justice.</li> <li>• La limitation des ressources humaines constitue aujourd'hui une difficulté qui semble supérieure à celle de la limitation des ressources financières</li> </ul>
Qualité de mise en œuvre interne	<p style="text-align: center;"><b>Intégration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'action est fortement intégrée à l'intérieur de la mission B, entre OS3 et OS4.</li> <li>• Des transversalités ponctuelles avec les autres Directions se font jour, par exemple sur l'OHADA avec la mission D ou sur les droits d'auteur avec la mission A ; le reste relève d'une coordination entre Directeurs, via les réunions de Direction</li> <li>•</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Prise en compte des enjeux transversaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La question du numérique apparaît dans certaines actions comme des projets d'informatisation de cours ou de consolidation de gestion de banque de données juridiques informatisées</li> <li>• La question de l'égalité femmes-hommes n'est pas abordée en tant que telle</li> </ul>
Qualité de mise en œuvre externe	<p style="text-align: center;"><b>Subsidiarité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme intervient à la demande des Etats membres et bénéficie de la proximité et de la confiance qu'inspire l'OIF à ces derniers</li> <li>• Le respect et la mise en œuvre du droit et de la justice sont facilités par le renforcement des capacités des institutions judiciaires et des praticiens du droit, ainsi que par la diffusion de l'information</li> </ul>

	juridique
	<p style="text-align: center;"><b>Partenariat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le développement des réseaux institutionnels constitue un atout fort de la Francophonie.</li> <li>De nombreux partenariats sont noués avec les organisations internationales spécialisées</li> </ul>
Effets	<p style="text-align: center;"><b>Mesurabilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les indicateurs mis en place restent limités et très globaux</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Efficiences</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'efficience est forte du fait de la limitation des ressources</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Valeur ajoutée</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La Francophonie est devenue un partenaire reconnu disposant de la confiance de ses membres</li> <li>La valeur ajoutée du programme repose sur son approche fondée sur une expertise pointue et une forte proximité culturelle, institutionnelle et technique</li> <li>Les activités de formation et leur appropriation nationale sont de plus en plus effectives</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Visibilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Certaines actions comme l'appui au Centre de formation des avocats francophones (CIFAF) qui bénéficie à plus d'un millier d'avocats, bénéficient aujourd'hui d'une certaine visibilité</li> </ul>
Critères	<b>Opportunités / Menaces</b>
Besoins et priorités acteurs clefs	<p style="text-align: center;"><b>Etats et gouvernements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les Etats orientent le programme vers de nouvelles problématiques comme la lutte contre la radicalisation ou la question des migrations</li> <li>La baisse des ressources peut limiter les approches par pays et pousser à des approches davantage situées à des niveaux régionaux</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Acteurs de la société civile</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les professionnels du droit dans les pays francophones constituent des acteurs clefs, manifestant de réelles aspirations à l'égard de</li> </ul>

	certains actions du programme
Aspirations bénéficiaires prioritaires	<p style="text-align: center;"><b>Les institutions de l'Etat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le programme s'accomplit en lien étroit avec les institutions juridiques et judiciaires des Etats demandeurs</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Les populations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les populations devraient être amenées à faire davantage pression pour le développement d'actions du type de celles conduites par le programme</li> </ul>
Adéquation aux évolutions structurelles	<p style="text-align: center;"><b>Evolutions technologiques et numériques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le programme devrait pouvoir s'appuyer davantage sur les technologies numériques à l'avenir</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Evolutions géopolitiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le rapprochement Justice et Médias dans la nouvelle programmation s'inscrit dans le renforcement des éléments constitutifs de l'Etat de droit et dans la coordination d'action en direction des 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> pouvoirs</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Evolutions démographiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>/</li> </ul>
Qualité de positionnement de l'Organisation	<p style="text-align: center;"><b>Evolutions des avantages comparatifs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le programme répond au cas par cas, mais s'inscrit dans une optique de pérennisation de l'action sur le temps long, notamment grâce aux réseaux institutionnels. Cette temporalité de l'OIF diffère de celle des organisations internationales classiques.</li> <li>Le programme va là où les « grosses » coopérations internationales ne vont pas vraiment</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Capacité d'amplification</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'action CIFAF est un bon exemple de la capacité d'amplification du programme, avec un déploiement vers des formations régionales et des formations de formateurs</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Potentiel et financement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le retour à des ressources financières semblables à ce qui existait il y a quelques années semble peu probable</li> <li>Le rapprochement des programmes 3.1.2 et 3.1.3 dans la nouvelle programmation peut amener une meilleure fluidité budgétaire, assise</li> </ul>

sur des modes d'intervention et des expertises communes aux deux programmes

Programme 3.1.3. Médias et liberté de la presse

Critères	Atout / Faiblesses
Adéquation aux besoins et enjeux	<p style="text-align: center;"><b>Pertinence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Créé en 1998 ce programme s'inscrit dans une dynamique de longue durée de l'OIF (positionnement fort). Dans les années 80 l'OIF se positionnait déjà en soutien aux radios locales québécoises.</li> <li>• Le programme s'est adapté aux mutations de la société. Avant 2010 le soutien aux médias avait pour objectif de valoriser la diffusion de la langue française. Après 2010, l'approche de l'OIF va au-delà en considérant les médias francophones non seulement comme vecteur de la langue française mais aussi comme un pilier de la démocratie. L'OIF s'est donc donné un nouvel enjeu de protection et de soutien des médias, des journalistes, de leurs représentants et des organismes de régulation, en leur qualité d'acteurs principaux de la démocratie.</li> <li>•</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Cohérence interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concernant la liberté de la presse, le positionnement de l'OIF est à géométrie variable. Selon les porteurs du programme, il faut en effet que les médias soient assez libres pour jouer leur rôle d'information des populations et en même temps que les médias considèrent leur responsabilité sociale dans leur capacité à former les opinions. Cela peut éventuellement amener l'OIF à avoir des positionnements contradictoires.</li> </ul>
Qualité de mise en œuvre interne	<p style="text-align: center;"><b>Intégration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme est pleinement cohérent parmi les programmes de la mission B ; en effet, dans un État de droit qui fonctionne bien, il faut des contre-poids et contre-pouvoirs, ce qui implique une justice indépendante et des médias indépendants. Justice et médias sont donc complémentaires. La fusion entre les programmes paraît naturelle aux porteurs du programme.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Prise en compte des enjeux transversaux</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Sur le programme transversal égalité femmes hommes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une réflexion qui inclut l'égalité femme homme est déjà menée depuis longtemps. Les médias ont une responsabilité dans la représentation quantitative et qualitative des femmes. Les femmes sont également sous représentées dans les postes élevés dans les médias et les instances de représentations ou de contrôle, alors qu'elles sont plus nombreuses que les hommes à sortir des écoles de journalisme et à faire des métiers de journaliste de terrain. Il y a un souhait de la part des porteurs du programme de développer la réflexion sur ces problématiques lors de la prochaine programmation.</li> </ul>

	<p><i>Sur le programme transversal jeunesse</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En misant sur l'innovation dans les médias, l'OIF mise généralement sur les jeunes. Le MédiaLabo en est un bon exemple, il est directement orienté vers les jeunes hommes et femmes entrepreneur(e)s.</li> </ul> <p><i>Sur le programme transversal numérique</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le programme s'est saisi des nouveaux enjeux du numérique comme la protection des données personnelles ou la communication via réseaux numériques. Des actions ont été menées comme le MédiaLabo cité plus haut ou le prix francophone de l'innovation dans les médias qui récompense</li> </ul>
<p>Qualité de mise en œuvre externe</p>	<p><b>Subsidiarité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les Etats sont en demande d'un accompagnement qui ne soit pas que temporaire en période de crise mais qui se fasse sur la durée.</li> </ul>
	<p><b>Partenariats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'OIF s'appuie sur un réseau important d'acteurs qui relayent son action sur le territoire. Elle travaille par exemple avec le réseau des autorités de régulation de l'espace francophone (REFRAM) qui constitue un vivier d'expertise et qui permet aussi un échange entre pairs. Les partenariats locaux de l'OIF sont également porteurs ; ils ont une légitimité plus importante auprès des acteurs du territoire, du fait de leur implantation locale.</li> </ul>
<p>Effets</p>	<p><b>Mesurabilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>/</li> </ul>
	<p><b>Efficienc</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Forte efficacité du programme au regard des faibles moyens (2 chargés de programme et une assistante programme), et du budget (le budget annuel est passé de 3 millions d'euros en 2004 à 580 000 euros en 2018).</li> </ul>
	<p><b>Valeur ajoutée</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'activité de l'OIF aux côtés des médias et de la presse est historiquement reconnue et crédible.</li> <li>La qualité de l'accompagnement de l'OIF en amont, au cours et surtout en aval des crises politiques est reconnue et appréciée, et les différences de l'action de la plupart des ONG.</li> <li>Les médias en langue étrangère sont souvent moins soumis à la censure car ils sont moins à la portée du plus grand nombre ; ils sont par conséquent moins surveillés. Le soutien de l'OIF à la presse locale</li> </ul>

	<p>est donc un fort atout pour valoriser la diversité des opinions.</p>
<b>Critères</b>	<b>Opportunités / Menaces</b>
<p>Besoins et priorités acteurs clefs</p>	<p><b>Etats et gouvernements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin de soutien dans leur travail d'encadrement législatif et juridique des médias.</li> </ul>
	<p><b>Bailleurs et partenaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin de soutien dans l'encadrement des médias et de la presse à la fois sur le court terme dans des contextes de crise mais aussi de manière moins sporadique.</li> <li>Accompagnement adapté aux enjeux territoriaux, à l'appréhension des notions clefs de la liberté de la presse : Il n'existe pas de texte précis sur la liberté de la presse mais parfois des grilles de lecture locales</li> </ul>
<p>Aspirations bénéficiaires prioritaires</p>	<p><b>Jeunes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Souhait de bénéficier d'un appui dans leur engagement médiatique, en particulier en répondant à un besoin important d'expertises nouvelles : par exemple en nouvelles technologies.</li> <li>Besoin de formation aux nouveaux enjeux du métier de journalisme</li> </ul>
	<p><b>Femmes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin de soutien dans le processus d'affirmation des femmes dans les représentations médiatiques mais aussi dans leur ascension professionnelle dans les organes de presses, les médias et autorités de régulation.</li> </ul>
<p>Adéquation aux évolutions structurelles</p>	<p><b>Evolutions technologiques et numériques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Importance du déploiement effectif de la réflexion sur les nouveaux enjeux apportés par le numérique.</li> </ul>
	<p><b>Evolutions géopolitiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Importance du déploiement effectif de la réflexion prospective sur la place pour les médias dans les processus de démocratisation des</li> </ul>

	pays ?
	<b>Evolutions démographiques</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Importance du déploiement effectif de la réflexion prospective sur la liberté d'expression «quel avenir pour l'information des populations ?»</li></ul>
Qualité de positionnement de l'Organisation	<b>Evolutions des avantages comparatifs</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• L'OIF bénéficie d'un réseau d'experts implantés dans de nombreuses régions qui lui donnent une légitimité d'action qui lui est propre.</li></ul>
	<b>Capacité d'amplification</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• L'action de l'OIF est véhiculée par de nombreux réseaux qui concrétisent sa vision partout dans le monde.</li></ul>
	<b>Potentiels de financement</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• On constate une diminution des donateurs classiques qui finançaient de grosses Organisations implantées hors zone de conflit, et une émergence des donateurs qui privilégient le financement de structures directement implantées sur les territoires en conflits, comme les partenaires-réseaux de l'OIF.</li></ul>

Programme 4.1.1. Prévention et gestion des crises et des conflits

Critères	Atout / Faiblesses
Adéquation aux besoins et enjeux	<p style="text-align: center;"><b>Pertinence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>un programme pertinent, en adéquation avec les besoins et les enjeux des Etats et gouvernements francophones</li> </ul>
Qualité de mise en œuvre interne	<p style="text-align: center;"><b>Cohérence interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>un bon niveau de cohérence interne du programme en particulier grâce au vivier d'experts mobilisables par l'Organisation comme Envoyés spéciaux et lors des missions de médiation et de facilitation politiques</li> <li>un projet d'Observatoire (fonction de veille et d'analyse) prévu n'a pas vu le jour</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Intégration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>une intégration progressive avec un travail en collaboration avec la DFEN et la DEJ néanmoins des difficultés rencontrées pour effectivement traduire ce travail en actions concrètes</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Prise en compte des enjeux transversaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>la prise en compte des femmes et des jeunes a été privilégiée au travers de l'établissement de certains partenariats (avec ONU-femmes par exemple) et par l'organisation d'initiatives spécifique (l'organisation de formations en matière de prévention et de gestion des crises visant un public jeune et féminin avec les Ecoles politiques (Tunis, Cameroun et Afrique de l'Ouest notamment), l'Institut international de droit humanitaire, Francopol dans le cadre d'un partenariat avec le CICR (formation des forces de sécurité tunisiennes aux règles de déontologie)</li> </ul>
Qualité de mise en œuvre externe	<p style="text-align: center;"><b>Subsidiarité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>un principe de subsidiarité bien respecté</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Partenariats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>de manière générale, les éléments recueillis suggèrent que les partenaires variés sont un élément fort du programme. Quelques difficultés sont néanmoins encore rencontrées et peuvent affaiblir certains partenariats (quelques exemples : des partenariats qui ont une mauvaise représentation de la Francophonie ; des situations de « compétition » sur certains pays ; des partenaires qui ne valorisent pas suffisamment la contribution de la Francophonie à l'atteinte des résultats etc).</li> </ul>

Effets	<b>Mesurabilité</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• l'expertise francophone en prévention et en gestion des crises et des conflits est reconnue et de plus en plus fortement sollicitée par les partenaires nationaux et internationaux</li> <li>• les mécanismes de prévention et de gestion mis en œuvre ont contribué et facilité des accords de paix ou des accords politiques ainsi que la gestion de processus électoraux en maîtrisant les risques de violences.</li> </ul>
	<b>Effcience</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les éléments recueillis suggèrent un relativement bon niveau d'effcience.</li> </ul>
	<b>Valeur ajoutée</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• un programme à forte valeur ajoutée qui s'appuie sur des atouts bien identifiés par l'Organisation et ses partenaires nationaux et internationaux : <ul style="list-style-type: none"> <li>- la souplesse et la réactivité de l'Organisation sont reconnues par les différents partenaires notamment en ce qui concerne sa procédure souple politiquement et administrativement pour déployer des équipes en mission médiation ou des Envoyés Spéciaux.</li> <li>- le vivier d'experts mobilisables par l'Organisation</li> <li>- l'expertise et la connaissance fine du contexte des Etats par l'Organisation (« l'autorité morale »)</li> </ul> </li> <li>• la prise en compte de facteurs immatériels (une approche « humaine ») complémentaires à l'expertise technique</li> </ul>	
	<b>Visibilité</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la visibilité du programme et de l'Organisation peut être faible auprès de certains partenaires (certains se faisant une mauvaise idée de la Francophonie ou ne comprenant pas la complémentarité de leur approche).</li> <li>• une bonne visibilité du programme auprès des Etats et gouvernements membres</li> </ul>
<b>Critères</b>	<b>Opportunités / Menaces</b>
Besoins et priorités acteurs clefs	<b>Les Etats et gouvernements</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• /</li> </ul>
	<b>Les bailleurs et partenaires</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• /</li> </ul>
<p>Aspirations bénéficiaires prioritaires</p>	<p style="text-align: center;"><b>Les jeunes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• /</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Les femmes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• /</li> </ul>
<p>Adéquation aux évolutions structurelles</p>	<p style="text-align: center;"><b>Les évolutions technologiques et numériques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'importance de la prise en compte de l'évolution des usages en matière de numériques (réseaux sociaux, web journalisme etc)</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Les évolutions géopolitiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• érosion du multilatéralisme : risque d'un désintérêt pour l'approche multilatérale de l'Organisation</li> <li>• évolution des formes de menaces : une demande d'intervention sur la menace terroriste à bien intégrer avec les autres programmes (vigilance quant au risque de dispersion)</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Les évolutions démographiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
<p>Qualité de positionnement de l'Organisation</p>	<p style="text-align: center;"><b>Les évolutions des avantages comparatifs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un enjeu à renforcer l'approche partenariale et concertée et donc de clarifier auprès de certains les valeurs de la Francophonie et la nature des interventions de l'Organisation pour éviter des logiques de concurrences entre partenaires</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>La capacité d'amplification</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• /</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Les potentiels de financement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• /</li> </ul>

Programme 4.1.2. Transition et processus électoraux

Critères	Atout / Faiblesses
Adéquation aux besoins et enjeux	<p style="text-align: center;"><b>Pertinence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les périodes de transition et les processus électoraux caractérisés par une fragilité de l'Etat ainsi que par des obstacles politiques et techniques ne sont pas rares dans certains pays francophones.</li> <li>• Le programme 4.1.2 développe la mise en place de cadres de concertation et de renforcement des capacités des institutions et acteurs nationaux appropriés à ces situations.</li> <li>•</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Cohérence interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'appui aux transitions et processus électoraux est au cœur du projet francophone qui vise à contribuer à l'instauration d'une paix durable. Il renforce la place de la Francophonie sur la scène internationale.</li> </ul>
Qualité de mise en œuvre interne	<p style="text-align: center;"><b>Intégration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'action du programme est assez imbriquée avec celle du 4.1.1. Les programmes 4.1.2 et 4.1.3 interviennent également en commun sur le terrain, notamment pour la formation des journalistes.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Prise en compte des enjeux transversaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La participation des femmes aux processus électoraux constitue un enjeu majeur pour contribuer à plus d'égalité femme-homme</li> <li>• Le programme a renforcé son action sur des questions numériques comme les fichiers biométriques et la modernisation des états-civils</li> </ul>
Qualité de mise en œuvre externe	<p style="text-align: center;"><b>Subsidiarité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'intervention de l'OIF sur le fond est centrée sur la capacité à ramener la confiance entre les différents acteurs. Par exemple, l'audit neutre de fichiers électoraux favorise la tenue des élections (Togo, Niger, ...).</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Partenariat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le partenariat est impératif, du fait de la limitation des ressources affectées au programme. Il s'établit avec l'Union européenne, les Nations-Unies, la CDAO, etc. Cette approche permet à l'OIF de se concentrer sur une intervention plutôt technique et en expertise.</li> <li>• Travailler avec les Nations-Unies permet de bénéficier des moyens du PNUD sur le terrain</li> <li>• Les réseaux institutionnels francophones sont mobilisés pour contribuer à la conduite des transitions et à la tenue d'élections libres,</li> </ul>

	<p>fiables et transparentes.</p>
<b>Effets</b>	<p style="text-align: center;"><b>Mesurabilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les indicateurs retenus sont plutôt globaux et liés à des objectifs définis par la Francophonie elle-même.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Efficienc</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chacun des 3 spécialistes du programme suit environ dix pays</li> <li>• L'OIF cherche à optimiser l'efficacité de son action. Exemple : évolution de sa pratique en matière d'observation électorale, pour un meilleur rapport coût / impact</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Valeur ajoutée</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La plus-value de l'OIF réside dans la confiance inspirée aux Etats, aux acteurs politiques et aux organisations de la société civile. Cette neutralité est fondamentale.</li> <li>• La valeur ajoutée de la Francophonie réside dans son expertise pointue, sa capacité de mobilisation et de déploiement rapide et ses réseaux professionnels et institutionnels présents sur le terrain.</li> <li>• Elle se manifeste dans la formation et le renforcement des capacités des organes et acteurs impliqués, ainsi que dans l'appropriation durable des mécanismes par les organes de gestion des élections.</li> <li>• La plus-value découle également de l'échange et de la capitalisation des bonnes pratiques ; par exemple, l'intervention à Madagascar en 2013 a, d'une certaine façon, bénéficié de l'expérience de l'intervention en RDC en 2006.</li> <li>• Plus techniquement, la plus-value de l'OIF est également reconnue sur le contentieux électoral ou les séminaires d'appropriation des textes électoraux par les acteurs de terrain.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Visibilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce programme est un programme phare de l'OIF, notamment du fait de sa visibilité sur le terrain.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Critères</b></p>
	<b>Opportunités / Menaces</b>
<b>Besoins et priorités acteurs clefs</b>	<p style="text-align: center;"><b>Etats et gouvernements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme continuera à répondre aux besoins des Etats fragiles dans les années à venir</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Acteurs de la société civile</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les réalisations du programme continueront à correspondre aux</li> </ul>

	besoins de la société civile
<b>Aspirations bénéficiaires prioritaires</b>	<p style="text-align: center;"><b>Les institutions de l'Etat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les Etats ainsi que les partenaires nationaux et internationaux devraient continuer à solliciter l'OIF</li> <li>• Au-delà des situations de transitions ou de sorties de crise, l'accompagnement des pays en voie de stabilisation constitue également un type d'accompagnement que les Etats devraient solliciter à l'avenir (ex : Sénégal)</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Les populations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• /</li> </ul>
<b>Adéquation aux évolutions structurelles</b>	<p style="text-align: center;"><b>Evolutions technologiques et numériques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'intervention croissante sur les questions d'état civil devrait bénéficier des évolutions technologiques</li> <li>• Une meilleure articulation entre informaticiens et experts électoraux devrait également se déployer</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Evolutions géopolitiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• /</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Evolutions démographiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• /</li> </ul>
<b>Qualité de positionnement de l'Organisation</b>	<p style="text-align: center;"><b>Evolutions des avantages comparatifs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La disponibilité des réseaux institutionnels de l'OIF devrait continuer à constituer un avantage très significatif et une spécificité de l'OIF.</li> <li>• La capacité à réaliser des audits de fichiers électoraux constitue également une spécialisation forte et porteuse pour l'avenir.</li> <li>• D'une manière plus générale, l'approche pragmatique de l'OIF visant à gérer les situations « à la base » constitue un avantage comparatif important</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Capacité d'amplification</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• /</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Potentiel et financement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La limitation des ressources humaines tend l'action du programme et rend difficile l'accomplissement de tâches moins directement</li> </ul>

opérationnelles : échanges, réflexions, interventions en conférence, etc.



## Mission C : éducation et formation

Programme 5.1.1. Appui aux innovations, aux réformes éducatives, à l'apprentissage massif et à l'enseignement du français

Critères	Atout / Faiblesses
Adéquation aux besoins et enjeux	<p style="text-align: center;"><b>Pertinence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme vise une problématique reconnue : le décrochage scolaire (un enjeu majeur) et la qualité de l'éducation, notamment mis en avant par le PASEC</li> <li>• Le programme prône l'intégration de problématiques actuelles et futures (des enjeux nouveaux encore peu pris en compte) : le développement durable, l'entrepreneuriat, le numérique, l'extrémisme... qui recueillent l'attention de nombreux Etats aujourd'hui (la plupart des systèmes éducatifs étant en pleine mutation pour intégrer ces problématiques)</li> <li>• Le programme propose un accompagnement auprès des structures étatiques en mettant à disposition son expertise : il vise à amorcer une prise en compte directement dans les stratégies éducatives nationales ce qui constitue un effet levier potentiel important</li> <li>• Les pays effectuent des demandes spécifiques sur les axes d'intervention qui leur conviennent, garantissant l'adéquation de l'intervention aux besoins et contexte locaux.</li> <li>• Le programme agrège néanmoins de multiples objectifs et logiques d'action pas nécessairement bien articulées entre elles :             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Enjeux : décrochage scolaire, disparités filles-garçons, qualité de l'enseignement, nouveaux enjeux d'apprentissages (numérique, extrémisme...), utilisation des langues nationales,</li> <li>○ Cibles : parlementaires, décideurs, parents d'élèves, syndicats d'enseignants...</li> </ul> </li> <li>• Modalités : formation, plaidoyer, suivi (plateformes), concertation, appui aux réformes, forum, achat d'équipements, revue annuelle...</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Cohérence interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ressources humaines restent faibles sur le sujet (une personne, 1 million d'euros)</li> </ul>
Qualité de mise en œuvre interne	<p style="text-align: center;"><b>Intégration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme affiche une dimension transversale au sein de l'IFEF (programme positionné sur l'ensemble de cibles - cf support de présentation de l'IFEF)</li> <li>• L'articulation avec les autres programmes de l'IFEF est incontournable et bien identifiée, mais pas encore véritablement structurée</li> <li>• Le programme reste déconnecté du reste de l'action de l'OIF : pas d'interactions structurées recensées, même sur la thématique de l'entrepreneuriat avec le programme 811.</li> </ul>

	<p style="text-align: center;"><b>Prise en compte des enjeux transversaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les discriminations fondées sur le genre sont effectivement prises en compte dans les objectifs du programme.</li> <li>• Ce sujet ne fait néanmoins pas l'objet d'actions ou de dispositifs spécifiques ; une simple prise en compte globale de l'enjeu est effectuée.</li> <li>• Les jeunes constituent le public cible</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Qualité de mise en œuvre externe</p>	<p style="text-align: center;"><b>Subsidiarité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les demandes des Etats membres sur ce sujet sont nombreuses.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Partenariats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le dispositif s'appuie sur de multiples experts thématiques issus de différentes zones géographiques.</li> <li>• Le dispositif comprend une dimension « terrain » qui implique une mobilisation de partenaires locaux (associations de syndicats, de parents d'élèves, etc...)</li> <li>• Le positionnement à Dakar via la création de l'IFEF facilite l'entrée en contact avec les partenaires locaux (présence au plus près des acteurs).</li> <li>• Le programme n'apparaît pas reposer sur des partenariats forts ou structurants avec des bailleurs ou d'autres acteurs internationaux.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Effets</p>	<p style="text-align: center;"><b>Mesurabilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les indicateurs restent insuffisamment révélateurs de l'action conduite et de ses effets (caractère artificiel : % de programmes appuyés réformés, % nombre de réformes éducatives adoptées...)</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Efficience</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme mobilise peu de moyens à ce stade, mais reste également peu développé, ne permettant pas totalement de juger de son efficience.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Valeur ajoutée</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La valeur ajoutée du programme est difficilement perceptible dans sa globalité, les modalités d'action restant très variables selon les bénéficiaires considérés. Globalement, le programme a jusqu'à présent surtout concerné l'entrepreneuriat, l'intégration des technologies, et l'approche par les compétences.</li> <li>• Les pays accompagnés montrent néanmoins une forme de progression sur les sujets investis et généralement un effet levier significatif au niveau national :             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gabon : une réforme du système du collège a été entreprise, (avec intégration des technologies de l'information et de la communication) avec plus de 200 000 élèves et 1000 enseignants concernés.</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Côte d'Ivoire : l'appui pour l'éducation à l'entrepreneuriat a touché 36 enseignants formateurs, permettant en conséquence de former 16 000 enseignants, soit un résultat de 500 000 élèves touchés</li> <li>○ Madagascar : une réforme du système éducatif a été engagée (avec intégration des technologies de l'information et de la communication)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme n'est néanmoins pas en mesure à ce stade de porter un effet d'ampleur étant donné le nombre encore limité de bénéficiaires et d'angles d'intervention abordés</li> </ul>
<b>Critères</b>	<b>Opportunités / Menaces</b>
<b>Besoins et priorités acteurs clefs</b>	<b>Les Etats et gouvernements</b>
	<b>Les bailleurs et partenaires</b>
<b>Aspirations bénéficiaires prioritaires</b>	<b>Les jeunes</b>
	<b>Les femmes</b>
<b>Adéquation aux évolutions</b>	<b>Les évolutions technologiques et numériques</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme porte un axe relativement fort relatif au numérique ;</li> </ul>

<b>structurelles</b>	<p>pour autant les infrastructures technologiques et numériques ne sont pas nécessairement stables dans les pays bénéficiaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Celles-ci tendent néanmoins à s'améliorer du fait d'un investissement croissant sur ce sujet</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Les évolutions géopolitiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme est complètement en phase avec l'évolution de l'agenda de la communauté internationale du fait du traitement de sujets récents (numérique, extrémisme...)</li> <li>•</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Les évolutions démographiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>
<b>Qualité de positionnement de l'Organisation</b>	<p style="text-align: center;"><b>Les évolutions des avantages comparatifs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme bénéficie d'une bonne capacité de l'OIF à réunir les décideurs de l'éducation (Ministres, parlementaires...)</li> <li>• Son interaction avec les acteurs très locaux (associations de parents d'élèves, etc.) est à l'inverse complètement nouvelle, et sa capacité à y parvenir efficacement en ce sens questionnable</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>La capacité d'amplification</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacité d'amplification de ce programme reste limitée en l'état, mais est susceptible de s'appuyer sur l'ingénierie IFADEM à l'avenir.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Les potentiels de financement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les potentiels de financement restent non identifiés à ce stade.</li> </ul>

*Programme 5.1.2. Ecole et langues nationales*

<b>Critères</b>	<b>Atout / Faiblesses</b>
<b>Adéquation aux besoins et enjeux</b>	<p style="text-align: center;"><b>Pertinence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De nombreuses études montrent que l'enseignement bilingue améliore le rendement scolaire (appui scientifique)</li> <li>• Les pays bénéficiaires tendent effectivement aujourd'hui à considérer le bilinguisme comme une voie d'amélioration de la qualité de l'éducation et sont en attente d'accompagnement sur ce sujet.</li> <li>• Le programme s'intéresse à l'un des fondements de l'OIF : la langue en partage, en permettant à des élèves de mieux la maîtriser du fait d'un</li> </ul>

	<p>meilleur système éducatif (raison d'être de l'OIF)</p>
<p>Qualité de mise en œuvre interne</p>	<p style="text-align: center;"><b>Cohérence interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme s'inscrit dans la promotion du multilinguisme, portée politiquement par l'OIF.</li> <li>• Les ressources attribuées à ce programme restent faibles au regard des enjeux considérés (4 millions sur le quadriennium) mais les taux d'exécution sont bas (inférieurs à 50%)</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Intégration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme envisage de déployer des synergies fortes avec le programme IFADEM à l'avenir.</li> <li>• Le programme ne présente pas de coopérations formalisées avec d'autres directions de l'OIF.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Prise en compte des enjeux transversaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ELAN est « naturellement » un programme « jeunesse » dans la mesure où son public cible concerne les élèves de primaires.</li> <li>• L'égalité femme-homme est considérée mais ne fait pas l'objet d'actions propres.</li> </ul>
<p>Qualité de mise en œuvre externe</p>	<p style="text-align: center;"><b>Subsidiarité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le besoin d'accompagnement en matière de bilinguisme est perçu par les pays</li> <li>• Ce besoin concerne en particulier les pays souhaitant généraliser l'expérimentation (défi, face auquel l'appui de l'OIF est nécessaire)</li> <li>• Le programme offre une bonne capacité d'adaptation : les axes de travail et modèles choisis respectent les modalités et la politique de chaque bénéficiaire en proposant un plan d'action lié à son programme sectoriel.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Partenariats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'IFEFF ne s'inscrit pas directement dans une dynamique partenariale : l'institut agit auprès des Etats qui mobilisent eux-mêmes leurs propres partenaires et ressources nationales pour déployer l'action.</li> <li>• Les porteurs du programme ELAN conservent néanmoins des liens importants avec les autres acteurs du sujet pour connaître et faire connaître les actions conduites (l'approche a notamment été reconnue</li> </ul>

	par l'UNICEF).
Effets	<b>Mesurabilité</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les indicateurs associés à ce programme sont très larges.</li> <li>• Des évaluations ont été conduites à l'issue des expérimentations menées.</li> </ul>
	<b>Efficienc</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme est efficace, en reposant pour sa généralisation en grande partie sur des financements d'autres bailleurs ou émanant des Etats bénéficiaires.</li> </ul>
	<b>Valeur ajoutée</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les évaluations réalisées mettent en évidence des résultats positifs des élèves, à la fois en langue nationale et en français, démontrant ainsi la pertinence de cette initiative.</li> <li>• Les effectifs d'élèves actuellement touchés restent cependant au niveau de l'expérimentation.</li> <li>• Ces résultats positifs ont conduit 4 Etats à entreprendre une généralisation du dispositif.</li> </ul>	
	<b>Visibilité</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme fait partie des actions remarquables de l'OIF.</li> </ul>
<b>Critères</b>	<b>Opportunités / Menaces</b>
Besoins et priorités acteurs clefs	<b>Les Etats et gouvernements</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacité d'appropriation du programme dépend fortement des Etats bénéficiaires et du portage politique de ceux-ci vis-à-vis du projet.</li> <li>• Des difficultés de fonctionnement sont perceptibles au sein des structures nationales en charge de la gouvernance nationale et des aspects techniques de la mise en œuvre au plan national : les pays bénéficiaires disposent souvent de peu de moyens pour alimenter ces transformations.</li> </ul>
	<b>Les bailleurs et partenaires</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les acteurs de ce sujet montrent des préoccupations importantes pour une meilleure harmonisation et articulation des efforts entrepris.</li> </ul>

Aspirations bénéficiaires prioritaires	<b>Les jeunes</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
Adéquation aux évolutions structurelles	<b>Les femmes</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
	<b>Les évolutions technologiques et numériques</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le programme s'appuie encore peu sur le numérique, mais l'entrée dans la phase de généralisation et la volonté d'amplifier les synergies avec l'IFADEM sont susceptibles d'entraîner le programme sur cette voie du numérique (nécessité de former un grand nombre d'enseignants).</li> </ul>
	<b>Les évolutions géopolitiques</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	
Qualité de positionnement de l'Organisation	<b>Les évolutions démographiques</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les projections démographiques et les besoins en enseignement dans les années à venir, constituent une opportunité forte pour les années à venir.</li> </ul>
	<b>Les évolutions des avantages comparatifs</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sur ce programme, l'IFEF s'inscrit : <ul style="list-style-type: none"> <li>en « catalyseur » : il expérimente et plaide en faveur du déploiement de cette expérimentation</li> </ul> </li> <li>en « expert accompagnateur » : il produit des outils, accompagne et forme les bénéficiaires selon leurs besoins</li> </ul>
	<b>La capacité d'amplification</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pour 4 pays, le programme doit entrer dans une phase de généralisation.</li> </ul>	
	<b>Les potentiels de financement</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>



Programme 5.1.3. Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres

Critères	Atout / Faiblesses
Adéquation aux besoins et enjeux	<p style="text-align: center;"><b>Pertinence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme s'attache à répondre à un enjeu largement reconnu par la communauté internationale : la qualité des enseignements du primaire, souvent limitée.</li> <li>• Le programme agit sur un levier fort, en portant son action sur la formation des enseignants, souvent insuffisante</li> <li>• IFADEM vise en particulier les écoles en milieu rural, lesquelles bénéficient d'un accès plus limité à la formation.</li> <li>• Le dispositif est en mesure de toucher des espaces dépourvus d'outils numériques via la distribution de livrets, permettant ainsi une grande adaptation aux contextes locaux.</li> </ul>
Qualité de mise en œuvre interne	<p style="text-align: center;"><b>Cohérence interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ressources humaines associées au projet ont été renouvelées du fait du déménagement de l'équipe à Dakar.</li> <li>• Le budget dédié au projet reste limité au regard des besoins. Il reste en revanche très peu consommé, avec des taux annuels souvent inférieurs à 50%.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Intégration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'équipe interagit fortement avec les bureaux régionaux pour le déploiement des actions sur le terrain.</li> <li>• Des synergies avec ELAN ont été entreprises pour le déploiement de ce programme.</li> <li>• Il ne dispose pas en revanche de coopérations formalisées avec d'autres directions de l'OIF.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Prise en compte des enjeux transversaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce programme vise in fine à toucher les élèves, soit un public jeune.</li> <li>• L'égalité femme-homme n'est pas mise en avant dans le cadre de ce programme.</li> <li>• Le numérique trouve une place particulière au sein du programme, constituant un support dans de nombreux cas pour la diffusion des formations. A cette fin, des dispositifs numériques sont spécifiquement déployés : création de centres numériques, distribution de tablettes...</li> </ul>
Qualité de mise en œuvre externe	<p style="text-align: center;"><b>Subsidiarité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les méthodes de déploiement sont adaptées à chaque Etat en fonction des contextes : les dispositifs sont co-construits avec ceux-ci selon les</li> </ul>

besoins identifiés.

### **Partenariats**

- Le programme repose sur un copilotage OIF-AUF : il comporte donc une dimension partenariale importante. L'AUF représente en outre un partenaire essentiel dans la mesure où elle est présente sur le terrain et offre en ce sens une forte capacité à agir / exécuter les actions.
- De nombreux partenaires font déjà confiance à ce programme.
- L'AFD a cependant fait le choix de cesser les financements qu'elle attribuait à l'IFEF (tout en continuant à financer l'AUF sur ce sujet).
- L'OIF n'est pas présente à la « table des partenaires » et interagit directement avec les Ministères, qui mobilisent eux-mêmes les bailleurs pour financer leurs actions liées à IFADEM.

### **Mesurabilité**

- Les réalisations et résultats du programme sont formalisés, des formateurs aux enseignants puis aux élèves.
- Deux évaluations externes ont été réalisées en 2010 et 2016, permettant de juger des résultats de l'expérimentation conduite à l'origine du programme.

### **Efficiences**

- Le programme affiche une efficacité importante : il repose sur la mobilisation de multiples financements de terrains et de ressources nationales et permet de toucher un public large d'enseignants, de formateurs, de cadres...

### **Valeur ajoutée**

- L'impact du dispositif de formation sur les pratiques des enseignants et sur le développement d'une expertise locale en enseignement à distance ont été mis en avant dans les évaluations conduites : le programme a donc permis l'émergence d'une innovation techno-pédagogique reconnue.
- Le programme touche déjà 10 pays avec un déploiement d'ampleur, ce qui est conséquent en comparaison avec la majorité des programmes de l'OIF.
- Le dispositif est en cours d'extension avec de premiers résultats en matière de changement d'échelle déjà perceptibles :
  - Exemple le plus abouti - Côte d'Ivoire : 10 000 enseignants primaire formés, de même que l'ensemble des directeurs d'école du pays et principaux de collège (respectivement 15 000 et 1000 personnes).
  - Pour les autres bénéficiaires, on compte en règle générale : plusieurs centaines d'encadreurs, concepteurs, tuteurs, superviseurs, cadres du MEN, encadrants... formés, ainsi que quelques milliers d'enseignants touchés.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La méthodologie de formation, aujourd’hui reconnue, est répliquable sur d’autres dispositifs et peut donc être réutilisée (notamment dans le cadre du programme ELAN, ou FIJ).</li> </ul>
<b>Critères</b>	<b>Opportunités / Menaces</b>
<b>Besoins et priorités acteurs clefs</b>	<b>Les Etats et gouvernements</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le portage par les Etat bénéficiaires représente un facteur essentiel de la réussite du programme : de leur appropriation dépend la capacité à déployer l’initiative sur leur territoire.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Les bailleurs et partenaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les bailleurs représentent des partenaires importants pour la mise en œuvre du programme. Le soutien de l’AFD ne s’est cependant pas poursuivi.</li> <li>• L’IFEFF n’est pas présente à la « table des partenaires », ayant choisi de rester au plus proche des Ministères. Ce parti pris se justifie notamment au regard du faible poids financier de l’OIF face aux autres bailleurs sur le sujet (banque mondiale, UNICEF...).</li> </ul>
<b>Aspirations bénéficiaires prioritaires</b>	<b>Les jeunes</b>
	<b>Les femmes</b>
<b>Adéquation aux évolutions structurelles</b>	<b>Les évolutions technologiques et numériques</b>
	<b>Les évolutions géopolitiques</b>

	<ul style="list-style-type: none"><li>-</li></ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Les évolutions démographiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Les projections démographiques et analyses sur les besoins en enseignement pour le futur à venir, constituent une opportunité forte pour les années à venir.</li></ul>
Qualité de positionnement de l'Organisation	<p style="text-align: center;"><b>Les évolutions des avantages comparatifs</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>En agissant directement auprès des Ministères, l'OIF est en mesure d'utiliser un levier fort pour permettre la massification de l'action : elle garantit de ce fait une appropriation renforcée. Ce positionnement renforce également de façon pertinente la capacité d'adaptation du programme aux besoins (une dimension terrain du programme qui contribue à sa pérennisation).</li></ul>
	<p style="text-align: center;"><b>La capacité d'amplification</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Le programme est d'ores et déjà inscrit dans un processus d'amplification.</li></ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Les potentiels de financement</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>La position du programme au cœur des problématiques de formation des maîtres et la « marque » du programme constituent des atouts forts.</li></ul>

Programme 5.1.4. Formation et insertion professionnelle des jeunes

Critères	Atout / Faiblesses
Adéquation aux besoins et enjeux	<p style="text-align: center;"><b>Pertinence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme s'attaque à une problématique reconnue : le taux de chômage des jeunes est élevé dans les pays d'Afrique et d'Asie malgré des taux de croissance importants, et les employeurs du secteur formel de l'économie éprouvent des difficultés à trouver une main-d'œuvre opérationnelle et qualifiée.</li> <li>• Le programme agit principalement sur 2 axes importants, susceptibles de produire un effet de masse et de long terme : <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ L'accompagnement à l'élaboration de stratégies sectorielles, avec un appui auprès des Ministères pour une montée en compétence de ceux-ci en particulier sur le volet financier (GAR, budgétarisation...)</li> </ul> </li> <li>• L'intégration de l'approche par compétence dans les programmes actuels via des formations de formateurs ; ces formations visent en particulier à améliorer le suivi et l'encadrement des enseignants qui constitue un enjeu fort pour inscrire la dynamique dans la durée.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Cohérence interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ressources budgétaires associées au programme s'élèvent à 3,2 millions d'euros, soit des ressources limitées qui ne permettent pas de répondre à l'ensemble des demandes des pays.</li> </ul>
Qualité de mise en œuvre interne	<p style="text-align: center;"><b>Intégration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme est resté jusqu'à présent plutôt autonome vis-à-vis des autres programmes de l'IFEF, mais une articulation avec IFADEM est envisagée pour un plus grand déploiement de l'action à l'avenir.</li> <li>• Un investissement sur les thématiques jeunesse et entrepreneuriat a été entrepris dans le 3<sup>e</sup> axe du programme, lequel consiste principalement en l'organisation de prix et d'événements à destination des jeunes entrepreneurs. Cette dimension reste cependant relativement déconnectée du reste du programme, ainsi que des programmes spécifiques jeunesse et entrepreneuriat.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Prise en compte des enjeux transversaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme s'appuie relativement peu sur les technologies numériques, mais l'articulation envisagée avec l'IFADEM devrait permettre d'intégrer à l'avenir cette dimension.</li> <li>• Le programme ne porte pas d'actions spécifiques femme-homme.</li> <li>• Le programme vise en particulier les jeunes.</li> </ul>
Qualité de mise en œuvre	<p style="text-align: center;"><b>Subsidiarité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les demandes des pays bénéficiaires sur le sujet sont particulièrement</li> </ul>

externe

- nombreuses.
- Le positionnement de l'IFEFF sur ce sujet reste spécifique en comparaison avec l'action d'autres bailleurs : l'enjeu n'est pas de déployer des programmes mais d'équiper et d'armer les États bénéficiaires afin qu'ils réalisent eux-mêmes leurs actions.
- L'expertise de l'IFEFF est accessible par les bénéficiaires gratuitement, lorsque d'autres bailleurs proposent un accompagnement payant.

### Partenariats

- Quelques partenaires, tels que l'AFD, sont impliqués dans le déploiement des actions, mais la dynamique partenariale apparaît encore faible.
- Des partenariats publics / privé sont susceptibles d'être plus fortement développés à l'échelle nationale, pour garantir une bonne adaptation du programme aux besoins.

### Mesurabilité

- Les indicateurs vont des « réalisations » aux « impacts ».
- Les indicateurs d'impact sont difficilement renseignés.

### Efficience

- Le programme affiche une bonne efficience dans la mesure où le programme touche les Ministères et formateurs directement (effet de « ruissellement » de l'action à l'échelle nationale requérant relativement peu de moyens)
- Les accompagnements réalisés sont néanmoins spécifiques et non répliquables d'un bénéficiaire à l'autre, limitant de ce fait la capacité à homogénéiser l'action.

Effets

### Valeur ajoutée

- Le programme agit en faveur de la diffusion d'une *expertise francophone*, via la mobilisation d'experts sud et nord.

Axe 1

- 5 pays ont été appuyés, soit un nombre encore limité de bénéficiaires.
- Les actions s'inscrivent dans la durée, permettant aux bénéficiaires d'élaborer eux-mêmes leur stratégie et de monter en compétence. L'objectif est de générer à travers ce processus une bonne appropriation des apports du programme par les bénéficiaires pour une plus grande pérennisation des acquis.
- L'intervention est adaptée à chaque bénéficiaire en fonction des besoins : les outils, la méthodologie ainsi que les axes de travail investis diffèrent d'un bénéficiaire à l'autre (artisanat en Guinée, adaptation à la loi de financement au Sénégal...).
- Des guides sont réalisés pour ancrer les savoirs dans la durée (capacité

	des bénéficiaires à s'emparer des méthodes via le guide)
	<p>Axe 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'approche par compétence est fortement plébiscitée par les pays et a fait ses preuves en matière de formation professionnelle.</li> <li>• Des formations ont été réalisées auprès des équipes nationales, inspecteurs et enseignants pour une meilleure intégration de l'approche par compétence dans les programmes. Ces formations permettent in fine de toucher un nombre élevé d'élèves, sans que celui-ci ne soit encore très conséquent pour autant (8 à 10 000 élèves concernés, soit un passage à l'échelle encore limité)</li> </ul>
	<b>Visibilité</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme est rendu visible par les actions conduites directement auprès de la société civile : prix du jeune entrepreneur, olympiade des métiers... Ceux-ci ne rendent cependant pas plus visible le programme dans son ensemble.</li> </ul>
<b>Critères</b>	<b>Opportunités / Menaces</b>
<b>Besoins et priorités acteurs clefs</b>	<b>Les Etats et gouvernements</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le portage politique des pays représente un enjeu central pour la réussite du programme à l'échelle nationale.</li> </ul>
<b>Aspirations bénéficiaires prioritaires</b>	<b>Les bailleurs et partenaires</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>
<b>Adéquation aux évolutions structurelles</b>	<b>Les jeunes</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les jeunes de 15 à 25 ans représenteront plus de 75% de la population du continent d'ici à 2015 et plus de 45% de sa main-d'œuvre totale, légitimant ainsi la pertinence du programme.</li> </ul>
	<b>Les femmes</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>
	<b>Les évolutions technologiques et numériques</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>

	<b>Les évolutions géopolitiques</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• -</li></ul>
	<b>Les évolutions démographiques</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• -</li></ul>
Qualité de positionnement de l'Organisation	<b>Les évolutions des avantages comparatifs</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• -</li></ul>
	<b>La capacité d'amplification</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le programme envisage de nouer des synergies plus fortes avec IFADEM à l'avenir.</li></ul>
	<b>Les potentiels de financement</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• -</li></ul>

Programme 6.1.1. Mobilité et renforcement des capacités des jeunes

Critères	Atout / Faiblesses
Adéquation aux besoins et enjeux	<p style="text-align: center;"><b>Pertinence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme répond directement à l'enjeu « jeunesse » porté politiquement par l'OIF.</li> <li>• Il s'inscrit dans une logique permettant de répondre à différentes problématiques : insertion économique des jeunes, lutte contre l'extrémisme...</li> <li>• Il associe des actions concernant la société civile (mobilité, formations, participation à des événements), ainsi que des appuis auprès des Etats qui souhaitent développer des stratégies et dispositifs sur le sujet.</li> <li>• La mise en œuvre d'un dispositif de volontariat international répond à une attente grandissante des jeunes, lesquels placent la mobilité comme l'un de leurs souhaits les plus importants dans les enquêtes réalisées. Le programme rencontre d'ailleurs une demande importante des jeunes pour participer au dispositif (millier de candidatures, chiffre croissant).</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Cohérence interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les moyens restent limités pour une action visant la société civile, mais apparaissent néanmoins conséquents à l'échelle de l'OIF (6,5 millions d'euros dans le cadre de la programmation).</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Intégration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 70% des programmes de l'OIF bénéficient aux jeunes.</li> <li>• Le programme 6.1.1 s'appuie régulièrement sur les autres Directions et les mobilise dans le cadre des projets et événements conduits.</li> <li>• Pour autant, la transversalité de ce programme n'est pas pleinement structurée : les coopérations s'établissent au cas par cas et la Direction ne joue pas un rôle d'accompagnateur auprès des autres Directions au même titre que la Direction en charge de la problématique du genre.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Prise en compte des enjeux transversaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La parité dans les actions menées est respectée, sans pour autant que des dispositifs spécifiques relatifs au genre ne soient déployés.</li> <li>• Le numérique est intégré en tant qu'outil avec la mise en œuvre de plateformes. Il l'est également, en tant qu'enjeu de communication, avec l'investissement sur les réseaux sociaux.</li> </ul>
Qualité de mise en œuvre externe	<p style="text-align: center;"><b>Subsidiarité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'OIF s'inscrit sur le VI sur une niche.</li> <li>• En matière d'accompagnement des Etats, l'OIF intervient uniquement</li> </ul>

	auprès des Etat mobilisés et investis sur le sujet.
	<p align="center"><b>Partenariats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le dispositif du VI repose sur de multiples partenariats avec les structures accueillantes.</li> <li>L'expertise de l'OIF sur le sujet est reconnue.</li> </ul>
Effets	<p align="center"><b>Mesurabilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le nombre de jeunes touchés directement pas les actions déployées est facilement identifiable. Des enquêtes sont conduites auprès des jeunes pour connaître la suite de leur parcours.</li> <li>La mesurabilité est plus faible en matière d'accompagnement.</li> </ul>
	<p align="center"><b>Efficienne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le dispositif de VI est particulièrement efficient en comparaison avec d'autres structures sur le sujet.</li> </ul>
	<p align="center"><b>Valeur ajoutée</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pour les jeunes ayant participé aux activités d'échanges ou de soutien, la valeur ajoutée est importante. Le nombre de jeunes touché reste néanmoins mineur au sein de l'espace francophone.</li> <li>L'effet levier reste plus conséquent en matière d'appui aux Etats ; néanmoins seuls 2 pays ont été directement accompagnés. D'autres pays ont été touchés, mais dans le cadre d'évènements.</li> <li>Ce dispositif ne permet pas de générer un effet d'ampleur à l'échelle internationale, mais contribue néanmoins à asseoir la crédibilité de l'OIF sur ce sujet et légitime ainsi son expertise pour appuyer les pays dans le cadre de leurs dispositifs nationaux.</li> <li>L'organisation d'évènements, appels à projets, plateformes, réseaux... visant au renforcement de compétences ne permet pas non plus de générer un effet levier fort, mais contribue néanmoins à l'existence d'une dynamique sur le sujet et à la prise en considération des enjeux des jeunes dans les politiques publiques (cf présence des jeunes lors de sommets).</li> </ul>
	<p align="center"><b>Visibilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La visibilité du programme reste limitée. Cette situation lui porte d'ailleurs préjudice pour pouvoir toucher des jeunes au profil diversifié (une redondance parfois constatée dans les candidatures d'une activité à l'autre).</li> </ul>
Critères	<b>Opportunités / Menaces</b>

<b>Besoins et priorités acteurs clefs</b>	<b>Les Etats et gouvernements</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les Etats et gouvernements se révèlent intéressés par ces initiatives, mais pas nécessairement investis pour déployer des plans et programmes concrets assortis de moyens.</li> </ul>
<b>Aspirations bénéficiaires prioritaires</b>	<b>Les bailleurs et partenaires</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>
<b>Adéquation aux évolutions structurelles</b>	<b>Les jeunes</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>
	<b>Les femmes</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>
<b>Qualité de positionnement de l'Organisation</b>	<b>Les évolutions technologiques et numériques</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>
	<b>Les évolutions géopolitiques</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les jeunes peinent à obtenir des visas pour leur mobilité : il s'agit d'un sujet souhaitant être investi dans le cadre de ce programme.</li> </ul>
	<b>Les évolutions démographiques</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>
	<b>Les évolutions des avantages comparatifs</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un élargissement du champ de la mobilité est souhaité dans le cadre de ce programme, avec l'idée de pouvoir générer des échanges inter-espaces linguistiques. L'initiative porterait en ce sens en sus les valeurs francophones du multilinguisme.</li> </ul>
	<b>La capacité d'amplification</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme ne s'appuie pas sur une stratégie d'amplification étayée.</li> </ul>
	<b>Les potentiels de financement</b>

- Les potentiels de financement ne sont pas spécifiquement identifiés.



## Mission D : développement durable et économie

Programme 7.1 .1 Intégration des Objectifs du développement durable

Critères	Atout / Faiblesses
<p style="text-align: center;"><b>Adéquation aux besoins et enjeux</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Pertinence</b></p> <p><b>GENERAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme est pertinent au regard de la nouveauté et de la complexité des ODD : l'enjeu de la traduction des ODD par les Etats a en effet été bien identifié en amont par l'IFDD, qui a via ce programme permis aux Etats de préciser le besoin d'accompagnement sur le sujet.</li> <li>• Les outils créés répondent pleinement au besoin de simplification du sujet et constituent des outils intéressants pour permettre d'amplifier l'action sur le développement durable.</li> <li>• L'investissement auprès des écoles administratives pour former les acteurs au développement durable constitue un levier fort pour une meilleure intégration des ODD à l'avenir et faciliter le financement des projets.</li> <li>• Sur le volet de l'opérationnalisation de la stratégie économique de la francophonie, quelques soutiens sont déployés sur des thématiques précises : tourisme durable, responsabilité sociétale dans les industries minières, le secteur de l'économie verte, l'énergie solaire... Les besoins sur ces sujets se sont révélés réels, témoignant d'un besoin effectif de l'appui de l'OIF en tant que facilitateur. Il s'agit néanmoins d'un registre d'action spécifique relativement restreint qui n'est pas en mesure de porter un mouvement d'ampleur.</li> <li>• Les besoins en matière de partage d'expérience restent très importants, mais les dispositifs mobilisés peinent à répondre totalement à l'enjeu.</li> </ul> <p><b>PROFADEL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un programme remodelé en adéquation avec les besoins et les enjeux</li> </ul> <p><i>Lancé en 2012, l'objectif initial était de mettre à disposition des communautés et collectivités locales des outils méthodologiques visant à accroître leurs capacités de planification de développement local. Ce n'est qu'en 2015, lorsque le programme a été intégré à l'OS 7, que la prise en compte de ses ODD a été intégrée à ce programme. L'essentiel du travail de la programmation 2015 - 2018 a donc porté sur l'adaptation du programme à cet objectif remodelé - au demeurant pertinent par rapport aux besoins des communautés et collectivités locales et par rapport aux enjeux que représentent les ODD pour leur développement.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les objectifs d'accroître les connaissances et compétences des acteurs de l'administration publique locale aux ODD, à leurs enjeux locaux et aux différentes thématiques concourant à l'atteinte des ODD (développement économique local, gouvernance locale, planification locale intégrant les ODD) sont pleinement pertinents considérant l'importance des ODD dans les politiques de développement (et leur relative méconnaissance), particulièrement au niveau local (une des raisons souvent évoquées quant à l'échec des ODD est le manque d'association du niveau local).</li> <li>○ De la même manière, les objectifs du programme d'adapter les</li> </ul>

outils de planification de l'IFDD (et notamment les grilles de priorisation des cibles des ODD et les outils d'analyse du développement durable) au niveau local et de les diffuser sont pleinement pertinents considérant les besoins d'outillage des acteurs en matière de développement local. Un nombre croissant d'Etats transfèrent aux collectivités des compétences de développement économique local mais ces dernières expriment bien un besoin de montée en compétences.

- Une évaluation du programme conduite à la fin de la programmation 2010 - 2013 avait souligné la pertinence du programme pour accompagner et financer des projets démonstrateurs avec une forte capacité d'appropriation et d'amplification. Ce volet du programme n'a pas été pleinement exploité durant la programmation 2015 - 2018 compte-tenu du travail déployé sur l'intégration des ODD.

## Cohérence interne

### GENERAL

- Le programme comprend une forte activité « de terrain », avec la réalisation de multiples formations, notamment au niveau régional. Néanmoins, les moyens associés à ce programme ne permettent pas de développer fortement ce type d'activité et limitent ainsi la capacité de déploiement du programme. Celui-ci se voit donc confronté à de nombreuses demandes qu'il n'est pas en mesure de satisfaire.

### PROFADEL

- La refonte du programme en 2015 a été accompagnée d'une réduction du budget de l'ordre de 75%. De manière générale, le niveau du budget associé à ce programme est limité au regard des enjeux.

## Intégration

### GENERAL

- L'articulation entre les différentes Directions concernées par ce programme a globalement fonctionné mais s'est confrontée à des difficultés importantes relatives aux procédures comptables. Les outils de gestion de l'OIF ne facilitent pas la transversalité.
- Dans l'ensemble, l'OIF peine encore à travailler collectivement sur des sujets, ce qui s'est notamment manifesté sur le sujet des industries minières. Sur cet exemple précis, les actions menées ne sont pas redondantes, mais n'émanent pas d'un investissement collectif complètement intégré (plutôt un travail en silo).
- L'intégration des enjeux du développement durable par les autres Directions non concernées par le programme reste faible à présent, ce sujet n'ayant pu être investi. Néanmoins des attentes fortes existent sur ce sujet de la part de l'ensemble des agents de l'OIF (attentes de formation).

### PROFADEL

- L'inscription de PROFADEL dans le programme 7.1.1 a nécessité un travail important considérant leurs différents objectifs et modes d'intervention.
- Le bilan de ce rapprochement apparaît néanmoins comme positif considérant le bon fonctionnement de l'équipe programme et leur capacité à travailler en transversalité sur les différentes dimensions du programme : prise en compte des ODD et développement économique local.

### **Prise en compte des enjeux transversaux**

#### GENERAL

- /

#### PROFADEL

- Une vraie sensibilité en matière d'EFH peut être notée mais aucune action spécifique n'est conduite pour réduire les inégalités entre les femmes et les hommes au travers de ce programme. La participation des femmes est fortement soutenue mais n'est par nature pas suffisante au regard de l'enjeu posé par l'EFH.
- Aucun travail particulier n'a été conduit relatif à l'intégration du numérique.

### **Subsidiarité**

#### GENERAL

- Le principe de subsidiarité est bien respecté dans la mesure où le programme 711 vise à sensibiliser et outiller les différents échelons des administrations publiques pour favoriser l'intégration des ODD dans leurs programmes de développement.

#### PROFADEL

- L'intervention de l'OIF auprès des collectivités et communautés volontaires et l'identification de leurs besoins d'accompagnement sont autant d'éléments qui garantissent le respect du principe de subsidiarité.

### **Partenariats**

#### GENERAL

- Les partenariats sont établis par les pays bénéficiaires qui sollicitent eux-mêmes les bailleurs (l'IFDD n'est pas éligible à ces aides). Cette situation ne permet pas de structurer en amont des partenariats financiers susceptibles de générer un passage à l'échelle dans une dimension internationale.

- De nombreux partenaires conservent une dimension thématique forte qui incite l'OIF à agir sur des programmes sectoriels. En particulier sur la question de l'énergie, la capacité de l'IFDD à nouer des partenariats importants dépend d'une mise en visibilité de programmes spécifiques sur cette thématique.

#### PROFADEL

- Des partenariats sont organisés (avec les Nations-Unies, avec les opérateurs de la Francophonie etc ...) et peuvent avoir des retombées positives sur le programme. Néanmoins ces partenariats ne sont dans l'ensemble pas l'aboutissement d'une réflexion stratégique. Comme ils sont généralement déclenchés par des occasions ou des opportunités, ils restent dans l'ensemble très personne-dépendante et donc fragiles.

### Mesurabilité

#### GENERAL

- /

#### PROFADEL

- 2 localités pilotes ont bénéficié d'une expertise pour intégrer les résultats de la priorisation des cibles des ODD dans leurs plans communaux de développement
- Une mesure de la participation est suivie : une dizaine de localités ont testé et appliqué les grilles de priorisation des cibles des ODD et 373 cadres de haut niveau de l'administration publique locale ont été formés en 2017 aux outils d'analyse du développement durable.
- En revanche, peu d'éléments d'évaluation sur les effets des actions de sensibilisation et de formation. L'intuition d'impact positif n'est à ce stade pas documentée.

### Effets

### Efficiency

#### GENERAL

- Une efficacité intéressante dans le déploiement des outils, mais qui reste à démontrer sur les autres axes, non encore pleinement développés.

#### PROFADEL

- Un niveau d'efficacité faible à ce stade compte-tenu du caractère expérimental du programme et du temps dédié à la conception des outils.
- Un enjeu fort de mise à l'échelle

## Valeur ajoutée

### GENERAL

- Les outils créés par l'IFDD sont aujourd'hui largement reconnus et fortement demandés, témoignant de leur intérêt. Le point fort de ces outils réside en particulier dans leur capacité à proposer des modèles simples, facilement appropriables.
- Les multiples formations déployées ont permis de conscientiser le besoin d'accompagnement, mais leur nombre reste insuffisant pour répondre pleinement à ces attentes.
- L'investissement sur les formations dans les écoles administratives reste encore un projet en cours de développement, dont la plus-value ne peut être pleinement démontrée. La massification de ces formations constitue encore un enjeu à ce stade.
- L'action conduite sur les « niches » économiques apparaît répondre à des enjeux forts. Le caractère récent de ce dispositif ne permet cependant pas encore de relever de premiers résultats : les partenariats sont en cours de construction et les thématiques traitées, de par leur complexité, nécessitent un investissement sur le temps long pour pouvoir produire des résultats effectifs. Le rôle de « facilitateur » de l'IFDD semble néanmoins se confirmer sur ces sujets.
- L'IFDD dispose de nombreuses connaissances qui restent encore peu diffusées à ce stade, malgré les multiples actions entreprises à cet effet. Le sentiment de ne pas être suffisamment identifiés sur ce sujet reste important.

### PROFADEL

- Les résultats de l'expérimentation sont positifs et démontrent la valeur ajoutée de l'intervention de l'OIF dans ce domaine
  - La documentation du programme fait état d'une forte appropriation des ODD auprès des acteurs bénéficiaires ainsi que d'une meilleure connaissance des rôles des acteurs locaux dans leur mise en œuvre
- La documentation fait également état d'un changement dans la manière d'élaborer une planification locale en tenant compte des ressources et de l'impact sur l'environnement de la localité auprès des bénéficiaires ayant testé les outils de l'expérimentation ou ayant bénéficié d'une expertise.

### Visibilité

- Les outils développés par la Francophonie sont reconnus, y compris par les Nations-Unies qui ont participé à leur diffusion.
- L'IFDD reste néanmoins peu connu en tant qu'acteur expert sur le sujet.

**Critères**

**Opportunités / Menaces**

**Besoins et**

**Les Etats et gouvernements**

**priorités  
acteurs clefs**

**PROFADEL**

- Une enquête a été diffusée auprès de plusieurs collectivités sensibilisées pour recueillir et préciser leurs besoins en vue de leur accompagnement
- Les nombreuses demandes d'expertise exprimées par les collectivités ayant participé aux ateliers de sensibilisation témoignent également de l'actualité de leurs besoins

**Les bailleurs et partenaires**

**GENERAL**

- L'identification de mécanismes financiers permettant de mobiliser collectivement les bailleurs existants constitue un enjeu fort pour permettre un passage à l'échelle (besoin d'harmonisation des financements, de création de synergies).
- De nombreux acteurs peinent encore à comprendre la logique et les besoins relatifs aux ODD.
- Beaucoup d'acteurs conservent une approche sectorielle, ce qui complexifie leur prise en charge des actions relatives aux ODD. En outre, l'appropriation des ODD reste globalement très faible, même dans les pays du Nord, ce qui signifie que les partenaires financiers présentent eux-mêmes une faible maîtrise du sujet.

**PROFADEL**

- Les retours des partenaires techniques et financiers témoignent de leur intérêt pour une duplication de l'approche de l'OIF et une mutualisation des interventions. Il y a un enjeu fort autour de la structuration de ces partenariats.

**Les jeunes**

- /

**Les femmes**

**PROFADEL**

- L'expérience de PROFADEL a montré qu'une majorité des projets de développement local financés étaient portés par des femmes. Cela est révélateur de l'opportunité forte que représente le développement local pour contribuer à l'EFH.

**Aspirations  
bénéficiaires  
prioritaires**

**Adéquation  
aux évolutions  
structurelles**

**Les évolutions technologiques et numériques**

- /

	<h3>Les évolutions géopolitiques</h3> <p>PROFADEL</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Une réelle opportunité dans la mesure où de plus en plus d'Etat transfèrent aux collectivités locales des compétences en développement économique.</li></ul>
	<h3>Les évolutions démographiques</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>• /</li></ul>
Qualité de positionnement de l'Organisation	<h3>Les évolutions des avantages comparatifs</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>• L'IFDD s'est positionné en précurseur sur le sujet, identifiant la problématique en amont</li><li>• Une éventuelle menace : que les agences onusiennes « rattrapent leur retard » et se désintéressent du travail fait par la Francophonie.</li><li>• Les recherches et publications foisonnent sur ce sujet, donnant lieu à une multiplication des outils existants, potentiellement concurrentiels.</li></ul>
	<h3>La capacité d'amplification</h3> <p>GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La capacité d'amplification du programme reste conditionnée à ses ressources, limitées au regard du mode d'action déployé qui nécessite une forte présence sur le terrain.</li></ul> <p>PROFADEL</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Une opportunité compte-tenu des besoins qui révèle l'enjeu fort de capitalisation / diffusion au travers de partenariats stratégiques.</li></ul>
	<h3>Les potentiels de financement</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>• Les partenariats financiers restent difficiles à établir dans les faits du fait du positionnement de l'IFDD en transversal et de la faible appropriation du sujet par les financeurs.</li><li>• Des opportunités compte-tenu de l'intérêt témoigné des partenaires techniques et financiers</li></ul>

Programme 7.1.2. Négociations internationales sur l'économie, l'environnement et le développement durable

Critères	Atout / Faiblesses
<p>Adéquation aux besoins et enjeux</p>	<p style="text-align: center;"><b>Pertinence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les objectifs du programme de sensibiliser et de renforcer les capacités des pays francophones dans les processus de négociations internationales sont en adéquation avec les besoins de ces derniers. La déclinaison d'un accompagnement aux différentes étapes du processus (phase préparatoire, phase de négociations et phase de mise en œuvre) est également pertinente. Une interrogation se pose néanmoins quant au mandat de l'OIF d'accompagner des projets de terrain (pour lesquels l'OIF reçoit des demandes d'appui)</li> <li>• les objectifs du programme s'inscrivent également de manière pertinente dans les différents cadres stratégiques de la Francophonie. Ils sont par ailleurs régulièrement cités dans les déclarations des chefs d'Etats et de gouvernements lors des Sommets de la Francophonie</li> <li>• certains outils considérés comme moins pertinents sont en phase d'être revus (par exemple Objectif Terre)</li> </ul> <p><b>DFEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• conférences sur l'économie du développement : les objectifs de faciliter la participation des pays francophones et la valorisation de leurs points de vue est en adéquation avec le mandat de la Francophonie</li> <li>• réseaux des ministres : une action historique dont la pertinence ne semble pas remise en question compte-tenu du niveau de participation, considéré comme satisfaisant. Un objectif en pleine cohérence avec le mandat de l'OIF de permettre à ces pays francophones en voie de développement d'affirmer leur positionnement et de défendre leurs intérêts dans les instances internationales</li> <li>• réseaux d'experts et développement d'études : un travail de fond pour documenter et étayer les positions francophones, pertinent compte-tenu de la rareté des productions sur le sujet</li> </ul>
<p>Qualité de mise en œuvre interne</p>	<p style="text-align: center;"><b>Cohérence interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RH/RF limitées pour l'accompagnement à la mise en œuvre de projets de terrain spécifiques</li> </ul> <p><b>DFEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les moyens sont considérés comme limités, notamment pour développer la dimension de fond (capacité d'apporter du contenu, de produire des analyses)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Intégration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un travail en collaboration avec les bureaux régionaux</li> <li>• une interaction également avec les autres directions sur des projets spécifiques : Jeunesse sur le forum emplois verts ; LF pour la</li> </ul>

préparation de la COP, etc

#### DFEN

- un programme rattaché au 712 pour favoriser transversalité mais de réelles difficultés de travail en équipe programme compte tenu de leurs différentes modalités d'actions (IFDD étant considéré comme technique vs. un programme sur la mobilisation des financements considéré comme plus politique)
- un travail est actuellement conduit avec la DAPG sur une étude portant sur les investissements dans les secteurs extractifs

#### Prise en compte des enjeux transversaux

- une note sur les liens entre la biodiversité et le genre a été produite
- 6 projets de terrain portés par des femmes ont été soutenus

#### Subsidiarité

- le principe de subsidiarité semble bien respecté dans l'appui apporté aux négociations.
- quid du respect de ce principe pour l'appui à la mise en œuvre de projets opérationnels ?

#### DFEN

- conférences sur l'économie du développement : l'action de l'OIF facilite l'accessibilité de ces conférences pour des experts / intervenants des pays en voie de développement. Cela contribue également à ce que leurs points de vue / sujets soient évoqués dans ces réunions
- concernant la dimension de fond sur la production d'analyses, un faible articulation / capacité d'influence sur les production d'autres acteurs (ex Banque Mondiale) peut être notée - faiblesse qui peut en partie s'expliquer par le lent développement de cette dimension compte tenu des RH faibles ?

#### Partenariats

- des liens stratégiques sont établis avec l'ensemble des Secrétariats des Conventions et de très bonnes relations sont entretenues avec les autres acteurs de la Francophonie
- néanmoins, en dépit de l'enjeu fort de soutien aux expertises locales, l'AUF et les acteurs de la Francophonie en général, sont peu visibles dans certaines sphères de la recherche (exemple : absence de l'OIF dans le projet de Centres d'Excellence Africains (CEA))

#### DFEN

- de nombreux partenariats mais qui restent inégaux selon les périodes et les organisations

Qualité de mise  
en œuvre  
externe

Effets	<b>Mesurabilité</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• des changements positifs observés mais des difficultés à caractériser strictement les changements attribuables au programme</li> <li>• sur certaines dimensions, des évaluations externes sont conduites et un travail est effectué sur la prise en compte des recommandations</li> </ul>
	DFEN
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• une difficulté à rendre compte des résultats et effets des activités de réseaux</li> </ul>
	<b>Efficienc</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• absence d'information documentée sur le niveau d'efficienc de l'action sur ce programme</li> <li>• la stratégie d'intervention déclinée en approche régionale témoigne du travail conduit pour mener une action efficienc</li> </ul>
	<b>Valeur ajoutée</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les retours positifs des bénéficiaires témoignent d'un premier niveau de valeur ajoutée</li> <li>• les financements des Etats et gouvernements membres fléchés sur l'appui aux processus de négociations témoignent également de la crédibilité acquise par l'OIF en la matière</li> </ul>
	DFEN
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• un positionnement aujourd'hui crédible, considéré comme sérieux</li> </ul>
	<b>Visibilité</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• le financement et la mise à disposition d'un pavillon de la Francophonie indique que des efforts sont conduits pour améliorer la visibilité de l'OIF</li> </ul>
	DFEN
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• une visibilité améliorée notamment pour les réseaux des ministres</li> <li>• un manque de proactivité de l'Organisation en termes de diffusion des productions et analyses</li> </ul>
<b>Critères</b>	<b>Opportunités / Menaces</b>
<b>Besoins et priorités acteurs clefs</b>	<b>Les Etats et gouvernements</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• des besoins pour les pays en voie de développement, notamment sur les questions de mise en œuvre, de reddition des comptes et de financement</li> <li>• l'implication des pays du Nord ainsi que les différents financements</li> </ul>

	<p>reçus pour cette orientation montrent que l'intérêt semble partagé</p> <p><b>DFEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une difficulté rencontrée à identifier les besoins des pays francophones (un questionnaire resté sans réponse). Un projet d'enquête avec la DPDS est en cours</li> </ul>
<p>Aspirations bénéficiaires prioritaires</p>	<p><b>Les bailleurs et partenaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le renforcement des experts nationaux est un enjeu fort pour l'avenir du programme. Pour ce faire, une bonne articulation avec l'écosystème d'acteurs externes et ses initiatives est importante</li> </ul>
<p>Adéquation aux évolutions structurelles</p>	<p><b>Les jeunes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• /</li> </ul> <p><b>Les femmes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• /</li> </ul> <p><b>Les évolutions technologiques et numériques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la prise en compte des évolutions technologiques et numériques est un enjeu fort pour améliorer l'accessibilité du programme et ainsi améliorer sa capacité de mise à l'échelle. Les projets de transfert du guide des négociations en application smartphone, de mise à jour du site internet ou encore de mise en place d'un MOOC indiquent que ces nouvelles modalités sont progressivement prises en compte</li> </ul> <p><b>Les évolutions géopolitiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'importance des processus de négociations internationales dans la gouvernance mondiale et dans les relations multilatérales confirment le positionnement pertinent de l'Organisation sur le sujet</li> </ul> <p><b>DFEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la nouvelle position des Etats-Unis en matière fiscale, celle de l'Europe sur le secret des affaires, etc. sont autant de sujets d'actualité qui peuvent impacter les intérêts des pays en développement et qui interpellent les valeurs portées par l'Organisation</li> <li>•</li> </ul> <p><b>Les évolutions démographiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• /</li> </ul>

Qualité de  
positionnement  
de  
l'Organisation

### **Les évolutions des avantages comparatifs**

- /

### **La capacité d'amplification**

- /

### **Les potentiels de financement**

- de réelles opportunités de financements sur le sujet

Programme 8.1.1. Promotion de l'emploi par l'entrepreneuriat chez les femmes et les jeunes

Critères	Atout / Faiblesses
<p><b>Adéquation aux besoins et enjeux</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Pertinence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le programme s'attache à répondre à des enjeux forts bien identifiés : les jeunes, qui représentent plus de 2/3 de la population en Afrique subsaharienne, sont majoritairement exclus de la croissance forte que connaissent ces pays (taux de chômage élevé).</li> <li>• Le programme vise à favoriser l'entrepreneuriat, soit une thématique sur laquelle les attentes des pays sont élevées (engouement pour ce sujet).</li> <li>• Le programme articule des axes d'action distincts et complémentaires : l'appui aux incubateurs, l'amélioration de l'environnement entrepreneurial et le partage d'expériences. Sa structuration est donc pertinente au regard des enjeux.</li> <li>• Les problématiques traitées à travers ce programme sont multiples et relativement vastes. En particulier dans le cadre du volet 2 sur l'environnement favorable qui comprend les enjeux relatifs à l'accès au marché, aux normes, aux démarches de création d'entreprises, aux questions de financement... Les logiques d'action sont également variées : accompagnement des pays bénéficiaires pour réformer leur cadre légal, ateliers visant au partage d'expérience, sensibilisation, montage de partenariats (avec les banques, le réseau de normalisation...).</li> </ul>
<p><b>Qualité de mise en œuvre interne</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Cohérence interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le projet, nouvellement créé, avait vocation à jouer le rôle de projet « pilote » auprès d'un nombre réduit de pays. Il touche finalement 13 pays, et se voit assorti d'un montant conséquent grâce à l'appui d'autres Etats, parmi lequel le Canada en particulier. Ainsi, d'une expérimentation réduite, assortie initialement d'un faible budget (1,8 millions prévus sur le quadriennium), ce projet est devenu un programme d'ampleur, disposant d'un montant de 10 millions sur 4 ans.</li> <li>• Les ressources financières sont donc très conséquentes, mais « affaiblies » par le nombre élevé de pays bénéficiaires (13).</li> <li>• Cet apport budgétaire massif précoce a également bousculé le déploiement du programme au regard de sa nouveauté : malgré une phase d'expérimentation non aboutie, celui-ci vise en effet déjà à générer un changement d'échelle du fait de l'importance des moyens attribués.</li> <li>• Les ressources humaines ont évolué lentement : l'équipe originellement dimensionnée pour un accompagnement de 6 pays n'a été complétée que récemment par un attaché de gestion et un spécialiste de programme. Des manques sont toujours à constater, notamment dans les bureaux régionaux.</li> <li>• Sur le volet 1, les ressources humaines ont principalement été mobilisées sur les « missions de démarrage » (des études sur place, en amont du programme) : la réalisation en interne de ces missions a entraîné un retard dans le lancement des actions du programme.</li> <li>• Les manques se font également particulièrement sentir sur le volet 2 qui dispose d'un budget inférieur au volet 1 malgré l'étendue des sujets à investiguer. Or cette diversité induit des besoins importants en termes de mobilisation d'expertise.</li> </ul>

- La forte sollicitation des Etats bénéficiaires envers le programme et la communication importante conduite entraînent en partie le programme à s'éloigner de ses finalités premières : la logique d'action n'est pas toujours suffisamment identifiée et des programmes économiques faiblement articulés à la question de l'entrepreneuriat se voient ainsi intégrés au programme (une extension excessive des structures bénéficiaires).
- Le programme comprend un volet important de terrain (volet 1) qui nécessite d'œuvrer en gestion de projet, soit une logique d'action plutôt nouvelle à l'OIF, et qui nécessite des ressources humaines et financières importantes. Ce modèle reste compliqué à déployer pour l'institution, peu armée pour ce type d'action, notamment en raison des procédures internes.

### **Intégration**

- En interne, des liens sont établis sur le sujet du numérique, avec la réalisation de projets communs.
- La coopération sur la thématique jeunesse est visible de par la nature du programme et se concrétise sur le terrain (contribution du programme aux événements portés par la direction jeunesse), sans toutefois que ces relations ne soient pleinement structurées autour de dynamiques portées conjointement.
- La visibilité sur les actions de chacun reste néanmoins faible en interne et les coopérations s'effectuent en fonction des affinités des spécialistes de programmes et non sur la base de relais structurés entre directions.
- La coopération avec l'IFEF et l'IFDD reste relativement faible, bien que le sujet de l'entrepreneuriat ait été mobilisé dans le cadre de leurs programmes respectifs. En conséquence, les partenaires extérieurs peuvent être mobilisés par différentes branches de l'OIF, sans que ces actions ne soient pleinement inscrites dans une stratégie globale portée conjointement. Cette situation est susceptible d'engendrer des concurrences et/ou redondances entre les acteurs et nuit à la visibilité de l'action de l'OIF

### **Prise en compte des enjeux transversaux**

- Une question du genre centrale : des enjeux forts relatifs à l'entrepreneuriat des femmes. Des enjeux qui peinent cependant à être traités dans le cadre de ce programme, malgré la mise en place d'actions dédiées : groupements de femmes pour la sensibilisation aux normes, réseau de femmes entrepreneure...
- Le programme vise en particulier les jeunes.
- Le numérique est intégré en tant qu'outil méthodologique à travers le déploiement de plateformes, mais conserve une place réduite (un outil et non un enjeu).

**Qualité de mise  
en œuvre  
externe**

### **Subsidiarité**

- Le programme s'adapte pleinement aux besoins et priorités des pays bénéficiaires, avec des modalités d'action variées susceptibles d'être

déployées.

### **Partenariats**

- Le programme s'appuie sur des partenariats stratégiques peu nombreux avec l'AFD (à travers la plateforme Afrique Innovation), l'AUF, l'ONU, le Centre de Commerce International, la Banque mondiale...
- Les partenariats sont structurés au niveau politique, mais leur déclinaison reste peu définie et relève de la volonté des agents. Les partenariats établis relèvent en outre plus d'opportunités que de stratégies établies.
- Des partenaires opérationnels sont également mobilisés pour le déploiement d'actions concrètes : le réseau normalisation francophone (RNF), Bond'innov (incubateur de région parisienne),

### **Mesurabilité**

- Les outils de mesure rendent difficilement compte de l'action menée et la faiblesse des ressources humaines ne permet pas de se saisir complètement de cet enjeu de mesure des résultats.
- Le dispositif est très récent et ne dispose donc pas du recul nécessaire pour juger pleinement de l'action menée.
- La montée en charge rapide du programme pèse également sur la capacité des porteurs à dresser le bilan de l'action et à identifier les points d'amélioration.
- Sur le premier volet, des chiffres sont disponibles mais ne rendent pas compte de la diversité des situations (des entrepreneurs incubés vs sensibilisés, des structures aux statuts, rôles et poids très variés...) et ne peuvent pas faire état des impacts générés (combien d'emplois créés à terme ?).
- Sur le second volet, une grande difficulté à « mesurer » l'évolution de l'environnement entrepreneurial.

### **Efficience**

- Le programme reste très récent ce qui permet difficilement de porter un jugement sur son efficience.
- Néanmoins, selon les registres d'action, sa capacité à être efficace diffère :
  - Dans le cadre de l'appui aux incubateurs, il s'agit d'une action de terrain, qui peine à générer un effet levier important et conduit nécessairement à une dispersion de l'action (un nombre limité de structures choisies et accompagnées).
- Dans le cadre de l'appui aux Etats et de la production d'outils, l'efficience est nécessairement plus élevée en raison d'un effet levier plus conséquent. La plateforme Afrique Innovation en particulier représente un exemple important d'action efficace conduite par ce programme, dans la mesure où celle-ci mobilise des partenaires financiers importants et est en capacité de toucher de multiples

Effets

acteurs pour un coût réduit.

## Valeur ajoutée

### Volet 1

- Le programme permet d'appuyer 37 structures d'appui à l'entrepreneuriat innovant, à l'origine de l'accompagnement ou de la sensibilisation de près de 11 500 personnes (3500 entrepreneurs véritablement accompagnés).
- En moyenne, une dizaine de start-ups ont été incubées par structure accompagnée.
- Le programme permet de mettre à disposition des outils (de formation, de financement) et des accompagnants auprès des incubateurs, de façon à renforcer la qualité des services qu'ils proposent.
- Un travail a été entrepris sur la labellisation mais reste en cours.

### Volet 2

- Renforcement des capacités des Etats : 2 pays sont accompagnés pour faire évoluer leur cadre légal.
- Appui à la formalisation des entreprises : des partenariats sont élaborés pour renforcer l'action des partenaires et un « guide de l'entrepreneur en ligne » est en cours de déploiement.
- Facilitation de l'accès aux marchés : une plateforme en ligne a été déployée (« Made in Sénégal / Fabriqué au Sénégal ») et un travail sur la normalisation a été entrepris.
- Facilitation de l'accès au financement : des formations et études sont conduites sur le volet financier.

## Visibilité

- Le programme est particulièrement visible du fait de la promotion de celui-ci réalisée par la Secrétaire Générale de la Francophonie.
- Sa forte visibilité peut cependant, parfois, nuire à sa compréhension (voir cohérence interne, extension excessive des structures bénéficiaires) et conduire à une sur-sollicitation de celui-ci.

## Critères

## Opportunités / Menaces

### Besoins et priorités acteurs clefs

### Les Etats et gouvernements

- Le programme s'appuie sur une approche concertée avec les pays bénéficiaires, permettant d'assurer une bonne adéquation des accompagnements aux besoins et de faciliter l'appropriation.
- De nombreux Etats continuent à solliciter un appui auprès de ce programme, conduisant à une multiplication de l'action, sans que celle-ci ne soit encore pleinement stabilisée.

	<p style="text-align: center;"><b>Les bailleurs et partenaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'OIF est crédible auprès des partenaires du fait de son expérience sur le sujet, qu'elle a investi de façon de précoce : ses premières réalisations lui ont donc permis d'asseoir une forme de légitimité de sa présence sur le sujet.</li> <li>• L'OIF est susceptible de jouer un rôle dans le rapprochement des Universités/Centres de recherche avec les incubateurs.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Aspirations bénéficiaires prioritaires</p>	<p style="text-align: center;"><b>Les jeunes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• /</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Les femmes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• /</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Adéquation aux évolutions structurelles</p>	<p style="text-align: center;"><b>Les évolutions technologiques et numériques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• /</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Les évolutions géopolitiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• /</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Les évolutions démographiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• /</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Qualité de positionnement de l'Organisation</p>	<p style="text-align: center;"><b>Les évolutions des avantages comparatifs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'OIF s'est positionnée tôt sur la question des incubateurs, alors que ceux-ci étaient très peu développés en Afrique : cette capacité à faire émerger le sujet a permis à l'OIF de développer une expertise et d'initier un mouvement plus global, suivi par d'autres partenaires.</li> <li>• Le programme repose sur la force de l'OIF à mobiliser les Etats et à porter une action de plaidoyer.</li> <li>• Le programme permet d'être force de proposition et d'entraînement pour permettre à des bailleurs (Type BAD, UE...) de prendre le relais avec des financements plus conséquents</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>La capacité d'amplification</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des demandes continuent à affluer de pays souhaitant être accompagnés sur cette thématique.</li> <li>• Du fait des incertitudes budgétaires, le programme ne sera cependant pas nécessairement en mesure de continuer à s'étendre. Dans ce cas, il s'agira plutôt de renforcer / stabiliser les initiatives existantes.</li> <li>• L'OIF doit porter ce programme au niveau des Communautés</li> </ul>

Economiques régionales (UEMOA, CEDEAO, CEMAC, Conseil de l'Entente, CEEAC...)

### **Les potentiels de financement**

- Le programme dépend fortement des financements canadiens dont il a bénéficié (7 millions) ; cet engagement n'est cependant pas inscrit dans la continuité, générant un risque pour la suite du déploiement du programme. Celui-ci pourrait en effet se voir déstabiliser par une baisse de budget conséquente.
- Du fait de l'ampleur du programme (13 pays, 40 structures incubatrices...), la recherche de financements complémentaires reste difficile à conduire (manque de temps à y consacrer).

Programme 8.1.2. Développement des échanges économiques

Critères	Atout / Faiblesses
Adéquation aux besoins et enjeux	<p style="text-align: center;"><b>Pertinence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>les objectifs du programme sont pleinement pertinents au regard des besoins des pays francophones, en particulier pour les pays en développement. Les attentes exprimées pour un maintien du programme en sont un indicateur révélateur</li> <li>un programme en adéquation avec les valeurs de la Francophonie, telles que décrites dans la Stratégie de la Francophonie économique</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Cohérence interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>une faiblesse structurelle en termes de RH ; le programme est tributaire des financements des partenaires (recours à du personnel non statutaire)</li> <li>un cadre logique de fonctionnement très précis de mise en œuvre, lequel implique également une consommation des ressources importantes pour la coordination.</li> </ul>
Qualité de mise en œuvre interne	<p style="text-align: center;"><b>Intégration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>une bonne articulation avec les UHS, notamment celles de Genève et de Bruxelles</li> <li>le constat d'un difficile travail en transversalité au sein de l'Organisation alors que des liens plus systématiques avec notamment la DAPG pourraient avoir des effets positifs (économie comme levier de pacification).</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Prise en compte des enjeux transversaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>EFH : un suivi de la participation des femmes (accès) mais pas d'action particulière en termes de réduction des inégalités (contenu)</li> </ul>
Qualité de mise en œuvre externe	<p style="text-align: center;"><b>Subsidiarité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>le principe de subsidiarité est relativement bien respecté</li> <li>il y a néanmoins un risque que l'apport d'expertise ponctuelle se substitue à la structuration des expertises nationales (observation que des conseillers sont plus pérennes que les équipes en place)</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Partenariats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>des partenaires et des types de partenariats variés et relativement bien articulés dans des cadres logiques d'action stratégiques</li> </ul>

<b>Effets</b>	<b>Mesurabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>la reddition des comptes est relativement contrainte par le cadre de la GAR laquelle ne permet pas de rendre compte de l'ensemble des résultats obtenus</li> </ul>
	<b>Efficienc</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>absence d'indicateur précis mais des signaux qui semblent indiquer une relative bonne efficacité du programme</li> </ul>
	<b>Valeur ajoutée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>la démultiplication des effets du programme est observée par les responsables du programme : plusieurs pays ont développé leurs capacités propres pour formuler des requêtes pour bénéficier du cadre intégré renforcé ; certains rapports ne sont plus rédigés par la commission de l'UEMOA mais par les pays qui élaborent leurs propres rapports etc.</li> <li>le positionnement de l'Organisation est reconnu et crédible</li> <li>les bilans indiquent une forte adhésion des bénéficiaires</li> </ul>
	<b>Visibilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>une relativement bonne visibilité du programme Hub&amp;Spoke</li> </ul>
	<b>Critères</b>	<b>Opportunités / Menaces</b>
<b>Besoins et priorités acteurs clefs</b>	<b>Les Etats et gouvernements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>des pays non couverts par le programme souhaitent l'extension du programme</li> </ul>
	<b>Les bailleurs et partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>/</li> </ul>
<b>Aspirations bénéficiaires prioritaires</b>	<b>Les jeunes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>/</li> </ul>
	<b>Les femmes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>/</li> </ul>

<b>Adéquation aux évolutions structurelles</b>	<b>Les évolutions technologiques et numériques</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• les évolutions technologiques et numériques représentent un enjeu fondamental pour l'avenir du programme tant elles vont révolutionner les questions de financement (inclusion financière par le numérique) et de commerce (commerce électronique etc).</li></ul>
	<b>Les évolutions géopolitiques</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• avec le déplacement du centre de gravité de l'économie mondiale vers l'Asie, le poids des pays francophones risque de rester marginal dans les années à venir. Le potentiel d'échanges économiques par et dans les pays francophones est largement sous-exploité.</li><li>• le constat d'une très forte volatilité des sujets</li></ul>
	<b>Les évolutions démographiques</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• /</li></ul>
<b>Qualité de positionnement de l'Organisation</b>	<b>Les évolutions des avantages comparatifs</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• fragilité des RH, lesquelles détiennent l'expertise, tributaires du renouvellement des partenariats</li></ul>
	<b>La capacité d'amplification</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• le modèle Hub&amp;Spoke pourrait inspirer d'autres secteurs</li><li>• un risque de substitution des ressources dans les équipes à maîtriser</li><li>• la fin de l'accord de Cotonou (2020) relatif aux relations UE-ACP doit être l'occasion pour L'OIF d'aider les pays francophones à structurer leurs réflexions sur les négociations à venir</li></ul>
	<b>Les potentiels de financement</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• des opportunités de financement à préserver ou à mobiliser (par exemple avec la BAD et l'Union Africaine (ZLEC))</li></ul>

## Programmes transversaux

### Programme 9.1.2. Egalité Femme-Homme

Critères	Atout / Faiblesses
Adéquation aux besoins et enjeux	<p style="text-align: center;"><b>Pertinence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• au regard des besoins, des enjeux et du cadre stratégique de la Francophonie, un programme pleinement pertinent dans sa double dimension (volet externe et volet interne)</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Cohérence interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un programme longtemps confronté à un manque de moyens tant humains que financiers lequel limitait considérablement l'adéquation entre les ambitions affichées par l'Organisation et les capacités de mise en œuvre</li> <li>• un niveau de cohérence interne qui s'est récemment amélioré : une chargée de mission a rejoint la responsable de programme ; le volet interne est intégré à la DPDS ; une chargée de mission a été mise à disposition sur l'EFH auprès de l'Administrateur ; légère augmentation du budget de la volet programmatique</li> </ul>
Qualité de mise en œuvre interne	<p style="text-align: center;"><b>Intégration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• volet externe : les éléments recueillis suggèrent que la conception et la mise en œuvre des réalisations n'impliquent pas particulièrement les autres Directions de programme ou UHS. En fonction des niveaux de sensibilité, des projets en commun peuvent toutefois émerger (avec la Direction de la Jeunesse par exemple).</li> <li>• volet interne : lors des ateliers de préparation de la nouvelle programmation, une journée a été consacrée à l'intégration transversale du genre / de l'EFH. A ce stade, il manque encore des outils et la mise en place d'un suivi pour rendre cette intégration effective. C'est la mission donnée à la DPDS qui jusqu'à présent semble avoir manqué de temps pour la réaliser.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Prise en compte des enjeux transversaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• des concertations sont organisées avec la société civile</li> </ul>
Qualité de mise en œuvre externe	<p style="text-align: center;"><b>Subsidiarité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le principe de subsidiarité est bien respecté ; l'OIF est légitime pour intervenir à ce niveau</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Partenariats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de nombreux partenariats sont mis en place, essentiellement avec la société civile (réseaux et ONG) et permettent de démultiplier les effets</li> </ul>

	<p>du programme</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'organisation de concertations des femmes parlementaires avec l'APF en marge d'une concertation à l'ONU a réuni plusieurs milliers de participants</li> <li>• certains partenariats sont moins actifs : ONU Femmes ; Haut-Commissariat pour les Droits de l'Homme</li> </ul>
<p>Effets</p>	<p style="text-align: center;"><b>Mesurabilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• volet externe : les résultats de ce travail de plaidoyer et de concertations sont très difficiles à caractériser. Le nombre élevé des participants témoigne néanmoins d'un premier niveau de résultats.</li> <li>• volet interne : la caractérisation des résultats serait possible mais à ce stade les Directions des programmes ne disposent pas des outils et de l'accompagnement suffisants pour évaluer ces effets.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Effcience</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les éléments recueillis ne permettent pas d'apprécier le niveau d'effcience de l'action</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Valeur ajoutée</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sur le volet externe, les atouts du programme sont : <ul style="list-style-type: none"> <li>- la maitrise des enjeux et de l'expertise</li> <li>- une connaissance fine du terrain et des différents acteurs institutionnels et de la société civile</li> <li>- la crédibilité et la légitimité de l'Organisation reconnues, ce qui lui permet d'intervenir au niveau ministériel</li> </ul> </li> <li>• sur le volet interne, des atouts encore insuffisamment exploités : <ul style="list-style-type: none"> <li>- une sensibilité acquise au sein des équipes</li> <li>- la capacité de mobiliser une expertise appropriée</li> </ul> </li> <li>• un peu de déperdition du travail fait par manque de ressources sur les dernières années</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Visibilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• plusieurs éléments contribuent à la forte visibilité de l'EFH au sein de l'Organisation : un portage fort de la Secrétaire Générale et de l'Administrateur ; l'intégration progressive de l'EFH dans les éléments programmatiques ; les formations organisées pour les Directions de programme etc.</li> <li>• le nombre de participants élevé aux différentes concertations organisées témoignent également de la bonne visibilité du programme</li> </ul>
<p>Critères</p>	<p style="text-align: center;"><b>Opportunités / Menaces</b></p>

Besoins et priorités acteurs clefs	<p align="center"><b>Les Etats et gouvernements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>un consensus au sein des Etats et gouvernements membres sur l'importance de faire progresser l'EFH mais des sujets également non consensuels (par exemple les droits reproductifs et sexuels, les mariages précoces, etc.)</li> </ul>
	<p align="center"><b>Les bailleurs et partenaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>de nombreux réseaux transnationaux et de forums qui offrent des opportunités de partenariats intéressantes</li> </ul>
Aspirations bénéficiaires prioritaires	<p align="center"><b>Les jeunes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>/</li> </ul>
	<p align="center"><b>Les femmes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>/</li> </ul>
Adéquation aux évolutions structurelles	<p align="center"><b>Les évolutions technologiques et numériques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>l'intégration du numérique comme vecteur de diffusion supplémentaire peut offrir des opportunités au programme</li> </ul>
	<p align="center"><b>Les évolutions géopolitiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>/</li> </ul>
	<p align="center"><b>Les évolutions démographiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>/</li> </ul>
Qualité de positionnement de l'Organisation	<p align="center"><b>Les évolutions des avantages comparatifs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>un enjeu fort sur le maintien des avantages comparatifs de l'Organisation et de leur institutionnalisation pour éviter qu'ils ne dépendent trop des équipes en place et de leur niveau de sensibilité / d'engagement</li> </ul>
	<p align="center"><b>La capacité d'amplification</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>de réelles opportunités en matière d'intégration transversale (volet interne) qui permettraient à l'Organisation de démultiplier les effets de son intervention en faveur de l'EFH</li> </ul>
	<p align="center"><b>Les potentiels de financement</b></p>

- une opportunité de mise en place d'une budgétisation sensible au genre qui ne semble pas à l'ordre du jour pour l'Organisation

Programme 9.1.3. Intégration du numérique

Critères	Atout / Faiblesses
Adéquation aux besoins et enjeux	<p style="text-align: center;"><b>Pertinence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• après la transformation du programme FFI, le périmètre des objectifs des concours d'innovations numériques n'est pas encore pleinement défini (s'agit-il de soutenir la créativité des jeunes des pays francophones en développement dans le numérique ? de favoriser le développement d'innovations numériques qui répondent à des besoins des administrations publiques ? d'inciter les Etats et gouvernements à développer des stratégies nationales pour accompagner et encadrer ses innovations ?)</li> <li>• les besoins, enjeux et potentiels des innovations numériques étant bien réels pour les jeunes et les administrations publiques des pays en développement, une clarification des objectifs du programme et de leur articulation avec le mandat de l'OIF faciliterait l'évaluation de sa pertinence</li> </ul>
Qualité de mise en œuvre interne	<p style="text-align: center;"><b>Cohérence interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• considérant l'ampleur des besoins et des enjeux, les ressources consacrées à ce programme risquent d'être limitées pour produire des résultats significatifs</li> <li>• l'expertise et les moyens de l'OIF sont en revanche suffisants pour favoriser, détecter et accompagner le démarrage de projets démonstrateurs (logique d'incubateur)</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Intégration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la conception et la mise en œuvre du programme ne semble pas s'être faite de manière concertée ou conjointe avec d'autres Directions de programme ou en associant les compétences des personnels et directions d'appui et / ou des UHS</li> <li>• les thèmes donnés aux concours d'innovations numériques permettent néanmoins d'aborder des thématiques portées par d'autres Directions de l'Organisation (ex : le développement durable, la cybersécurité) et le soutien de jeunes entrepreneurs innovants semble pouvoir être articulé avec le programme 811</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Prise en compte des enjeux transversaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le compte-rendu d'exécution indique que, considérant la fracture numérique entre les femmes et les hommes, l'OIF entend poursuivre son intervention en faveur de l'EFH par ce programme, notamment à travers des indicateurs de mesure des résultats ciblés. Les éléments recueillis ne permettent néanmoins pas de confirmer l'existence d'un tel travail en faveur de l'EFH.</li> </ul>
Qualité de mise en œuvre externe	<p style="text-align: center;"><b>Subsidiarité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• d'autres acteurs que l'OIF soutiennent l'organisation de concours d'innovations numériques</li> <li>• les éléments recueillis ne permettent pas de confirmer le respect du</li> </ul>

	<p>principe de subsidiarité pour ce programme</p>
<p><b>Effets</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Partenariats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les partenariats avec les Ministères en charge des politiques publiques liées aux thèmes traités dans chaque compétition sont un atout fort du programme</li> <li>• les partenariats avec les experts et avec les incubateurs locaux sont également une force du programme et l'enrichissent</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Mesurabilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'évaluation des effets du programme se limitent aux résultats des bénéficiaires accompagnés (absence d'effet levier)</li> <li>• des effets indirects (logique d'influence des projets démonstrateurs ; stimulation de politiques publiques etc) pourraient constituer des forces du programme mais ne sont à ce stade pas documentés</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Effcience</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les éléments recueillis ne permettent pas de juger du niveau d'effcience néanmoins au regard des montants investis et du volume des bénéficiaires il semble ne pas être très élevé</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Valeur ajoutée</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le programme exploite le potentiel de plusieurs avantages comparatifs de l'Organisation (articulation avec les Ministères ; inscription des lauréats dans des réseaux internationaux favorables à leur formation et à l'accélération de leurs projets)</li> <li>• le nombre de projets accompagnés est néanmoins trop limité pour qu'un effet levier soit atteint par le programme</li> <li>• à ce stade, l'articulation avec les Ministères semble être bénéfique pour les jeunes porteurs de projets d'innovations numériques ; en revanche aucun élément recueilli ne confirme la réciprocité de cette relation (peu d'effet observé sur l'élaboration des politiques publiques en lien avec ces concours ou l'accompagnement des lauréats)</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Visibilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un potentiel important mais les éléments recueillis ne permettent pas de confirmer qu'il soit totalement exploité</li> </ul>
<p><b>Critères</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Opportunités / Menaces</b></p>
<p><b>Besoins et priorités</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Les Etats et gouvernements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les innovations numériques bénéficient d'un portage politique</li> </ul>

acteurs clefs	relativement fort par les Etats et gouvernements membres
	<p style="text-align: center;"><b>Les bailleurs et partenaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>d'autres acteurs se positionnant sur les mêmes types d'intervention, des logiques de concurrence peuvent présenter des risques pour ce programme</li> </ul>
Aspirations bénéficiaires prioritaires	<p style="text-align: center;"><b>Les jeunes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ce programme permet de cibler directement les jeunes mais l'absence d'effet levier pose question</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Les femmes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ce programme permet de cibler directement les femmes mais l'absence d'effet levier pose question</li> </ul>
Adéquation aux évolutions structurelles	<p style="text-align: center;"><b>Les évolutions technologiques et numériques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>un vrai potentiel que ce programme ambitionne d'exploiter</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Les évolutions géopolitiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>/</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Les évolutions démographiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>/</li> </ul>
Qualité de positionnement de l'Organisation	<p style="text-align: center;"><b>Les évolutions des avantages comparatifs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>/</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>La capacité d'amplification</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>l'absence d'effet levier peut constituer une menace pour ce programme</li> <li>la logique d'incubation / d'innovation doit être articulée à une logique de capitalisation / diffusion pour que des effets significatifs soient atteints</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Les potentiels de financement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>/</li> </ul>



Programme 1.1.4. Diversité dans la société de l'information mondialisée

Critères	Atout / Faiblesses
Adéquation aux besoins et enjeux	<p style="text-align: center;"><b>Pertinence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• considérant les enjeux et les besoins forts des pays francophones en développement, un programme pleinement pertinent dans sa double dimension :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- soutenir la création et l'utilisation de contenus et biens communs numériques</li> </ul> </li> <li>• travailler sur la gouvernance de l'internet et les écosystèmes numériques</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Cohérence interne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un bon niveau de cohérence interne : considérant les moyens financiers relativement limités, l'Organisation vise sur ce programme l'investissement de « niches » sur lesquelles les plus-values de l'Organisation permettent d'obtenir des résultats</li> </ul>
Qualité de mise en œuvre interne	<p style="text-align: center;"><b>Intégration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• quelques initiatives ont été conduites en collaboration avec d'autres directions /UHS de l'OIF mais elles relèvent plus d'opportunités spécifiques que d'une démarche stratégique commune (exemples : un travail avec l'IFEF a été conduit sur les ressources éducatives libres (REL) ; l'initiative pilote de REL du et en français a été menée au Vietnam), etc.)</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Prise en compte des enjeux transversaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EFH : au travers de ce programme, l'OIF intervient en faveur de l'égalité femme-homme : conduite/ soutien d'actions spécifiques pour les femmes (intervention sur le <i>contenu</i> EFH) ; appui à la participation de femmes dans les différentes réalisations (intervention sur l'<i>accès</i> EFH). En revanche, le programme ne rend pas particulièrement visible ce travail en faveur de l'EFH.</li> </ul>
Qualité de mise en œuvre externe	<p style="text-align: center;"><b>Subsidiarité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le principe de subsidiarité est respecté : le positionnement et les plus-values de l'Organisation lui garantissent des avantages comparatifs clairs</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Partenariats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'Organisation a noué des partenariats forts et stratégiques avec les instances internationales et régionales de gouvernance de l'internet (ICANN, AFRINIC, IGF, etc.) ;</li> <li>• le référentiel de compétences sur les ressources éducatives libres (REL)</li> </ul>

a été publié avec l'UNESCO, l'Alesco, l'Open Education consortium, l'Université Virtuelle de Tunis (UVT) et l'Université virtuelle africaine (UVA) ;

- l'Organisation s'entretient régulièrement avec un réseau d'experts numériques francophones

### Mesurabilité

#### Gouvernance de l'internet :

- l'intervention de l'OIF a directement contribué à influencer certaines prises de décision des instances internationales et régionales de gouvernance de l'internet (ex : mise en place du système de langue de l'ONU à l'ICANN, blocage de la décision relative au changement d'attribution des règles défavorables au pays africains etc).
- dans une moindre mesure, plusieurs éléments indiquent que l'intervention de l'OIF est un des facteurs ayant contribué à l'amélioration des politiques publiques de gouvernance de l'internet de certains pays francophones (ex : 3 des 5 politiques publiques proposées dans le cadre du Sommet Africain de l'Internet de 2017 à Nairobi émanaient d'acteurs soutenus par l'OIF etc)
- sur certains sujets comme sur la préservation des domaines internet nationaux par les pays, les actions de sensibilisation de l'OIF n'obtiennent pas les résultats suffisants (difficulté de mise à l'échelle : certains pays ont cédé leurs noms de domaines à des entreprises privées étrangères).

#### Contenus et biens communs numériques :

- l'expertise francophone africaine dans le domaine de la cartographie numérique collaborative est désormais bien reconnue par différents acteurs nationaux et internationaux
- l'initiative pilote conduite au Vietnam sur les ressources éducatives libres a obtenu des résultats (création de contenus, organisation de formation, demande d'extension dans d'autres matières) et témoignent de la capacité du programme d'obtenir des résultats
- d'autres projets ont été conduits et ont eu de bons résultats (mutualisation des connaissances sur le patrimoine végétal par exemple)

### Efficiency

- au regard des montants investis, le programme est performant

### Valeur ajoutée

- un programme à forte valeur ajoutée, notamment grâce aux atouts suivants :
  - une connaissance fine des terrains
  - une bonne compréhension des enjeux globaux et une maîtrise des expertises

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'accès à un réseau des différents experts francophones numériques</li> <li>• une capacité à résonner et à intervenir sur un périmètre pertinent</li> </ul>
<b>Critères</b>	<b>Opportunités / Menaces</b>
<b>Besoins et priorités acteurs clefs</b>	<p style="text-align: center;"><b>Les Etats et gouvernements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• progressivement, Etats et gouvernements prennent conscience de l'enjeu fort du numérique et de la gouvernance de l'internet. Certains en revanche n'identifient pas (ou trop tard) les dangers potentiels. Dans les deux cas, l'intervention de l'OIF sur ces questions est donc souhaitée ou souhaitable.</li> <li>•</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Les bailleurs et partenaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la Francophonie est bien positionnée et reconnue dans l'écosystème d'acteurs</li> </ul>
<b>Aspirations bénéficiaires prioritaires</b>	<p style="text-align: center;"><b>Les jeunes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• /</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Les femmes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un enjeu fort pour l'EFH notamment pour réduire la fracture numérique qui est accrue pour les femmes</li> </ul>
<b>Adéquation aux évolutions structurelles</b>	<p style="text-align: center;"><b>Les évolutions technologiques et numériques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• des évolutions très rapides au cœur du programme</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Les évolutions géopolitiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sur les contenus et les biens communs numériques, des logiques de « capture » de certains acteurs à maîtriser.</li> <li>• sur la gouvernance de l'internet, un positionnement délicat de l'Organisation à maîtriser compte tenu des désaccords qui peuvent exister entre pays francophones (ex : alignement du Canada avec les Etats-Unis à l'encontre des intérêts des pays francophones en développement sur certains sujets).</li> </ul>

	<b>Les évolutions démographiques</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• /</li></ul>
<b>Qualité de positionnement de l'Organisation</b>	<b>Les évolutions des avantages comparatifs</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• /</li></ul>
	<b>La capacité d'amplification</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• un enjeu fort de capitalisation et de diffusion des leçons / enseignements acquis</li></ul>
	<b>Les potentiels de financement</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• un enjeu fort sur la capacité de mobilisation de financements externes</li></ul>





Paris • Lyon

[www.planetepublique.fr](http://www.planetepublique.fr)