

# Evaluation externe du programme “le français dans la vie internationale”

Rapport de synthèse  
*Décembre 2005*

n° 10



SUIVI ET ÉVALUATION



## **Cette évaluation a été pilotée par l'Organisation internationale de la Francophonie**

- Direction de la programmation et de l'évaluation [[dpe@francophonie.org](mailto:dpe@francophonie.org)]
- Direction des langues et de l'écrit [[dlef@iepf.org](mailto:dlef@iepf.org)]

Etude réalisée par les bureaux d'études **Perspectives Consulting** (Belgique) et **OKTconsult** (Mauritanie), **l'Ecole nationale d'administration publique** (ENAP, Canada Québec) et **deux experts indépendants** (Espagne et Belgique).

### **Experts intervenants :**

- M. Jean Louis DETHIER (Belgique), directeur de Perspective Consulting responsable de l'étude, assisté de :
- Mme Omoul BA TALL (Mauritanie), Bureau OKT Consult,
- M. Sylvain BERNIER (Canada Québec), CREXE, ENAP,
- Mme Angels GARCIA (Espagne),
- M. Richard MARCEAU (Canada Québec), directeur du CREXE, ENAP,
- Mme Françoise MASSART-PIERART (Belgique),
- M. Jean François POTELLE (Belgique).

**Etude réalisée entre mars et décembre 2005**

## **Synthèse**

*La présente note est une présentation synthétique du bilan, des constats relatifs aux effets des actions et du programme « le français dans la vie internationale » et de son évaluation. Elle n'engage que ses auteurs.*

**Organisation internationale de la Francophonie**

ISSN : 1728 – 1598

# Table des matières

<b>1.</b>	<b>RESUME DU RAPPORT .....</b>	<b>5</b>
1.1	LE PROGRAMME ET LA MISSION DES EVALUATEURS .....	5
1.2	BILAN ET EVALUATION DES ACTIONS MENEES DANS LE CADRE DU PROGRAMME .....	5
1.3	BILAN ET EVALUATION DU PROGRAMME .....	10
1.4	CONCLUSIONS .....	12
1.5	RECOMMANDATIONS POUR LA POURSUITE DU PROGRAMME .....	13
<b>2.</b>	<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>17</b>
<b>3.</b>	<b>PRESENTATION DU PROGRAMME.....</b>	<b>19</b>
3.1	LA POLITIQUE DE LA FRANCOPHONIE .....	19
3.2	LE PROGRAMME « LE FRANÇAIS DANS LA VIE INTERNATIONALE » .....	20
<b>4.</b>	<b>BILAN ET EVALUATION DES ACTIONS .....</b>	<b>27</b>
4.1	LA FORMATION A LA FONCTION PUBLIQUE INTERNATIONALE (FFPI) .....	27
4.2	LES JEUNES EXPERTS FRANCOPHONES (JEF).....	29
4.3	LE SOUTIEN AUX RECRUTEMENTS FRANCOPHONES SENIOR .....	31
4.4	LE RENFORCEMENT DES COMPETENCES EN FRANÇAIS DES FONCTIONNAIRES ALLOPHONES.....	31
4.5	LE FONDS D'AIDE A LA TRADUCTION ET A L'INTERPRETATION (FATI) ET LE SOUTIEN A LA CONCERTATION FRANCOPHONE (FACI).....	32
<b>5.</b>	<b>LES LANGUES ET LE FRANÇAIS DANS LA VIE INTERNATIONALE.....</b>	<b>35</b>
5.1	LES FACTEURS QUI INFLUENCENT L'UTILISATION DES LANGUES .....	35
5.2	LA SITUATION DE L'UTILISATION DES LANGUES DANS LES OI .....	37
5.3	LE POSITIONNEMENT DES FRANCOPHONES A L'INTERIEUR DU SYSTEME DES NU .....	41
5.4	LE FRANÇAIS DANS LES INSTITUTIONS DE L'UNION EUROPEENNE.....	43
5.5	LE FRANÇAIS DANS LES INSTITUTIONS INTERNATIONALES EN AFRIQUE .....	44
<b>6.</b>	<b>EVALUATION DU PROGRAMME .....</b>	<b>47</b>
6.1	PERTINENCE ET COHERENCE DU PROGRAMME .....	47
6.2	EFFICACITE DU PROGRAMME .....	54
6.3	EFFICIENCE DU PROGRAMME .....	55
6.4	VALEUR AJOUTEE DU PROGRAMME .....	56
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>57</b>
7.1	CONCLUSIONS .....	57
7.2	RECOMMANDATIONS POUR LA POURSUITE DU PROGRAMME .....	57
<b>8.</b>	<b>ANNEXES .....</b>	<b>61</b>
8.1	SIGLES ET ABREVIATIONS .....	61
8.2	TERMES DE REFERENCES POUR L'ETUDE D'EVALUATION EXTERNE DU PROGRAMME « LE FRANÇAIS DANS LA VIE INTERNATIONALE » .....	63
8.3	LISTE DES PERSONNES RENCONTREES.....	71
8.4	CORPUS D'INDICATEURS.....	73



# 1. Résumé du rapport

## 1.1 Le programme et la mission des évaluateurs

Le déclin de l'utilisation du français dans la vie internationale préoccupe la Francophonie depuis 1986. Ce n'est qu'en 1997 que le Sommet de Hanoï décide du *Plan pour le français et pour la Francophonie dans les organisations internationales*. Confié à l'Agence en 1998, ce plan ne démarrera effectivement qu'en 2000, et connaîtra plusieurs évolutions dans ses orientations et dans sa composition jusqu'à nos jours.

Le Programme sera financé jusqu'en 2003 par des crédits mis à disposition de l'Agence par la France, qui en assumera par conséquent l'essentiel de l'orientation et du contrôle. De 2000 à 2004 inclus, près de 23 millions d'Euros auront été engagés pour financer les actions menées dans le cadre du programme. Orienté au départ uniquement en direction des organisations internationales (OI), le Programme sera élargi à partir de 2002 aux Institutions européennes, et la prochaine période de programmation prévoit des actions concernant les Institutions africaines.

La mission des évaluateurs était d'évaluer la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficacités et l'impact du volet « organisations internationales » du programme et de ses actions principales pour la période 1998-2004. Le volet « institutions européennes » n'a été étudié que dans le but d'évaluer sa pertinence. Le volet africain n'existant actuellement que sous forme de projet, nous avons examiné la demande potentielle de la part des institutions africaines aux fins d'anticiper sur la pertinence d'un programme similaire et de formuler quelques recommandations d'ordre stratégique. Afin de couvrir l'ensemble du théâtre d'opérations du programme, le groupe des évaluateurs comprenait une équipe en Europe, dirigée par Jean-Louis Dethier, directeur de Perspective Consulting, chef de projet, une équipe en Amérique, dirigée par le Professeur Richard Marceau (ENAP – CREXE), et une consultante en Afrique, Madame Oumoul Ba Tall (Bureau OKT Consult).

Nous avons successivement analysé les documents fondateurs et rencontré différentes personnes ayant participé à la conception et au lancement du programme, retracé les principales réalisations de l'Agence, interrogé les opérateurs de formation et les bénéficiaires du programme. Les constats qui en ont résulté ont été approfondis au moyen d'une enquête écrite, qui, pour diverses raisons, n'a reçu qu'un nombre limité de réponses (59), essentiellement des bénéficiaires du programme. Elle confirme et complète de façon assez cohérente les premiers constats opérés.

## 1.2 Bilan et évaluation des actions menées dans le cadre du programme

### 1.2.1 La formation à la fonction publique internationale (FFPI)

#### 1.2.1.1 Bilan

La formation à la fonction publique internationale (FFPI) s'adresse à des jeunes spécialistes des secteurs public et privé de diverses disciplines et vise à leur apporter une bonne connaissance du fonctionnement des organisations internationales, des mécanismes de la diplomatie multilatérale et francophone en particulier pour favoriser leur insertion future dans les organisations internationales ou les institutions européennes. La formation est gérée par l'AIF et donnée par plusieurs opérateurs de formation<sup>1</sup> en Afrique et dans plusieurs villes européennes. Elle comprend quatre mois de cours et trois mois de stage dans une Organisation internationale. Depuis 2000, elle est sanctionnée par un diplôme.

---

<sup>1</sup> La formation est placée sous la coordination pédagogique de l'Ecole nationale d'Administration (ENA, France). Elle est assurée par l'Institut des Relations internationales du Cameroun (IRIC, Yaoundé), par l'ENA (Paris et Strasbourg), par le Centre international d'études pédagogiques (CIEP, Paris) et par l'Institut des Nations Unies pour la Formation et la Recherche (UNITAR, Genève).

Les candidats à la formation sont sélectionnés à l'intérieur d'un vivier, constitué de jeunes ressortissants (25-32 ans) de 42 Etats membres d'Asie, d'Afrique et d'Europe centrale et orientale. De 2000 à 2004, 61 stagiaires ont été formés, représentant 34 pays, pour un budget total engagé de 2,8 millions, représentant 13% du programme. Le coût moyen de la formation d'un stagiaire est de 32.500 euros. 60% de ce coût est constitué de frais annexes (voyages, subsistance et hébergement).

#### 1.2.1.2 Evaluation

Pertinence : Les objectifs annoncés de l'action – former des jeunes spécialistes francophones – ne contribuent pas directement aux objectifs du programme – améliorer la position du français dans la vie internationale. Le fait d'avoir suivi une formation ne constitue pas un avantage comparatif déterminant par rapport aux nombreux autres candidats qui souhaitent être engagés dans une OI. Les critères de sélection privilégiant surtout une expérience de travail positive au sein d'une OI. D'autres facteurs influencent également le recrutement (réseau relationnel, soutien diplomatique, appartenance à un Etat peu représenté, préparation spécifique au concours des Nations Unies, etc.). En outre, un recrutement du stagiaire n'implique pas en lui-même un effet sur la pratique du français dans l'OI concerné. Telle qu'elle a été conçue, l'action est utile, mais pas suffisante pour contribuer à l'objectif du programme.

Efficacité : L'action a apporté les compétences attendues aux stagiaires, qui sont globalement satisfaits. Certains d'entre eux estiment, et cela nous paraît justifié, que des cours de gestion de projets / de programmes internationaux leur auraient été précieux dans l'exercice des fonctions qu'ils occupent.

Efficience : Le coût de la formation - à savoir 32.500 Euros par stagiaire - est déjà élevé en raison des frais annexes. En raison du faible taux d'accès des stagiaires à la fonction publique internationale, **le coût de revient par stagiaire placé monte à 151.000 Euros**, sans assurance de ce que ce placement ait un effet sur la pratique du français dans l'organisme concerné.

Impact : L'impact du programme sur la carrière des stagiaires dans les OI est faible : seuls 22.5% de l'échantillon d'anciens stagiaires ont été recrutés. De plus, la contribution de leur qualité de stagiaires FFPI à leur recrutement n'est pas avérée. Les facteurs de nature à augmenter leurs chances en ce sens n'ont pas assez été considérés ni au moment de leur sélection, ni pendant leur formation (manque de préparation aux démarches à accomplir) et ensuite (pas de promotion de la formation auprès des OI, pas d'accompagnement post formation, pas de mobilisation des Etats membres en soutien de leurs ressortissants, pas de contacts avec les stagiaires recrutés afin de les encourager à défendre le français).

### 1.2.2 Les Jeunes Experts Francophones (JEF)

#### 1.2.2.1 Bilan

Construite sur le modèle des experts associés mis à disposition des organisations du système des Nations Unies par certains Etats depuis le début des années 1960, l'action « Jeunes experts francophones » (JEF) consiste à prendre en charge pour une année reconductible une seule fois, la rémunération et tous les frais d'un jeune francophone, pour une affectation à un poste étant jugé stratégique d'un point de vue de la Francophonie. Une dizaine de jeunes ressortissants (25-32 ans) des pays du Sud et d'Europe centrale et orientale, membres de l'OIF, sont affectés chaque année dans les institutions ou départements des Nations unies, de la Banque mondiale et d'autres organisations internationales (OI). Les résultats attendus de l'action sont l'augmentation de l'utilisation du français dans les organisations internationales par le renforcement de la présence et de la détermination francophones en leur sein.

Pour la période 1999-2004, 57 jeunes experts en provenance de plus de la moitié des Etats membres ont été affectés. Ceci a représenté un budget (engagements) de 12,4 MEuros, soit 54% du total investi pour le programme, avec un coût moyen par JEF mis à disposition de 260.000 Euros. En raison d'un manque de ressources, l'Agence s'est limitée à la mise à disposition des experts, et n'entretient avec eux et leurs superviseurs que des relations très épisodiques, ce qui a été critiqué par les JEF, qui souhaitent un meilleur suivi de leur mise à disposition. Les représentants de la Francophonie auprès des OI et les fonctionnaires francophones qui sont en relation permanente avec eux estiment qu'ils constituent une ressource importante pour la gestion des intérêts francophones par les informations qu'ils fournissent.

Selon leur position dans l'organigramme, selon l'attitude de leur supérieur hiérarchique, et surtout selon le nombre et la qualité des fonctionnaires francophones avec lesquels ils collaborent, les JEF ont une influence plus ou moins importante<sup>2</sup> sur l'utilisation des langues dans leur service, parfois sur une partie de l'OI, ou sur les relations extérieures de celle-ci. En tant que candidats expérimentés, bilingues, et ressortissants des pays du Sud, les JEF constituent des ressources très intéressantes pour les OI, ce qui explique que leur taux d'engagement soit d'environ 80%, taux qui est très élevé comparativement aux autres programmes d'experts associés.

### 1.2.2.2 Evaluation

Pertinence : On peut attendre quelques progrès de l'utilisation du français dans les OI dont les effectifs francophones sont renforcés par l'action. Cependant, le coût élevé de cette intervention limite le volume des mises à disposition et l'empêche d'obtenir un effet d'une envergure compatible avec l'objectif du programme. Utile pour répondre à des besoins spécifiques dans un cadre favorable, le système des JEF n'est pas pertinent en tant qu'action phare d'un programme destiné à rehausser la place du français dans la vie internationale.

Efficacité : Des effets localisés sur l'utilisation du français et de l'image de la Francophonie ont été repérés dans certaines OI, surtout là où des « têtes de pont » francophones<sup>3</sup> se sont organisées autour d'un noyau de fonctionnaires occupant des postes de direction et les JEF mis à disposition ou engagés par l'OI. Quoiqu'il en soit, par rapport à l'objectif de l'accroissement de l'utilisation du français dans la vie internationale, l'efficacité de l'action est négligeable.

Efficiences : Par rapport à d'autres actions dont l'effet aurait été plus large pour un investissement moindre comme le soutien aux recrutements francophones, la mise à disposition de JEF présente un rapport coût efficacité très défavorable, d'autant plus que l'Agence n'a pas veillé à ce que les effets multiplicateurs qu'elle pouvait générer se produisent systématiquement.

Impacts : Dans la mesure où certains JEF sont en bonne voie de faire une carrière intéressante, des impacts sur la qualité de la représentation francophone au sein des OI peuvent être attendus à terme, mais quantitativement extrêmement limités (au mieux, il s'agit de quelques dizaines de carrières sur les 2500 cadres supérieurs francophones<sup>4</sup> présentes dans les OI du système des NU). Ils seront facilités par les importants départs à la retraite qui sont programmés dans le système des Nations Unies et par le développement des activités de certaines OI. D'autre part, la mise à disposition des JEF a progressivement fait prendre conscience à certaines directions générales d'OI de la faisabilité et de l'intérêt d'un développement du multilinguisme.

---

<sup>2</sup> Lorsque le JEF affecté est isolé et utilisé à des travaux productifs, son influence sur l'utilisation du français au sein de son service est faible. Lorsque le JEF est affecté à des tâches liées à l'utilisation du français (traduction, contacts avec des francophones, rédaction de textes en français), il permet une augmentation du multilinguisme dans son service ou dans les communications avec l'extérieur (par exemple au service de l'information de l'ONU, la présence d'un JEF permet de traduire une bonne partie des communiqués de presse en français). Lorsque un, ou mieux, plusieurs JEF sont pilotés dans leur travail par un fonctionnaire francophone proche de la direction générale d'un OI de taille moyenne (comme c'est le cas à l'OIM, au HCDH), leur activité rayonne dans l'ensemble de l'organisme et motive les francophones qui y travaillent à réhabiliter / développer l'utilisation du français dans l'ensemble.

<sup>3</sup> Cf. le dernier exemple cité en note précédente.

<sup>4</sup> Estimation sur base de statistiques incomplètes fournies par l'ONU.

### 1.2.3 Actions en faveur de l'environnement francophone

Une série d'actions moins importantes en volume sont rassemblées sous cette dénomination. Elles ont représenté ensemble un engagement de 3,5 millions d'Euros sur la période 2000-04, soit 17% du budget total.

#### 1.2.3.1 Soutien aux recrutements francophones senior

Cette action n'a pas été mise en œuvre. Elle partait du constat du Plan que "si les recrutements francophones sont soutenus ponctuellement par les Etats membres, il n'existe pas jusque-là en Francophonie de plan global de recrutements francophones dans les organisations relevant du système des Nations Unies. Les offres de postes sont connues partiellement et tardivement de sorte que sans un plan de veille francophone, nombre d'opportunités peuvent rester inexploitées".

Pertinence : De toutes les actions prévues par le Programme, c'est cette action qui selon nous aurait été la plus pertinente. En soutenant et en facilitant le recrutement des candidats francophones (y compris les stagiaires FPI et les JEF) d'une part, et les promotions des fonctionnaires francophones en général d'autre part, la Francophonie manifesterait très concrètement son intérêt pour la carrière de ces derniers, et créerait une solidarité avec eux, sur laquelle des actions de défense du français auraient pu être construites à une échelle bien plus étendue et à des niveaux beaucoup plus efficaces que ceux que les JEF permettent d'atteindre.

#### 1.2.3.2 Formation de fonctionnaires allophones

Des stages de formation linguistique ont également été organisés chaque année pour un budget total engagé de plus de 2 millions d'euros pour la période. Entre 2002 et 2004 par exemple, 66 hauts fonctionnaires allophones de diverses OI ont été touchés, pour un coût d'environ 3000 euros par personne.

L'action est pertinente dans son principe. Eu égard à la masse des hauts fonctionnaires allophones, elle ne se justifie qu'en appui d'autres mesures destinées à développer le multilinguisme dans l'environnement des personnes formées. A défaut de suivi systématique des personnes formées, elle a certainement manqué de durabilité, et donc d'efficacité.

#### 1.2.3.3 Fonds d'aide à la traduction et à l'interprétation (FATI) et soutien à la concertation francophone (FACI)

Depuis 1989, le Fonds d'aide à la traduction et à l'interprétation (FATI) cofinance des frais d'interprétariat, de traduction simultanée, de traduction de documents et de sites Internet se rapportant à des manifestations ou des communications de niveau et de caractère international, portant sur des thèmes francophones ou intéressant la Francophonie, et organisées par des ONG/OING. Les engagements 2000-2004 s'élèvent à 1,5 millions d'euros pour une aide moyenne par 10.000 Euros par intervention. Les OING soutenues, relativement peu nombreuses, sont réparties sur les cinq continents.

Le soutien à la concertation francophone (FACI) passe principalement par la prise en charge de la participation d'experts francophones dans les manifestations et réunions internationales dont les thèmes sont conformes aux grandes priorités des programmes de l'Agence, notamment dans les domaines des langues, de l'écrit et de la normalisation. De 2001 à 2004, 325.000 Euros ont été consommés. Les crédits et la capacité du service étant limités, le FACI ne soutient que quelques manifestations par an. Des instruments analogues sont utilisés, pour des budgets beaucoup plus importants, par la plupart des directions de l'Agence.

Pertinence : Le monde de la société civile internationale est très important pour les francophones, en particulier du Sud, qui, plus que quiconque, ont besoin de s'informer, de se valoriser et de créer des liens et des échanges internationaux. Limiter l'intervention francophone à la traduction, l'interprétariat et à la concertation empêche d'examiner les situations de manière globale et de répondre de façon flexible à la grande diversité des besoins en matière de renforcement de la position du français et des

francophones dans la société civile internationale. D'autre part, le système choisi concentre l'intervention sur des manifestations ponctuelles, ce qui en affecte la durabilité. La pertinence de ces actions est donc insuffisante.

Cohérence : Les autres directions de l'Agence procèdent de leur côté, sans concertation avec la DLE qui gère le programme, à des interventions similaires en faveur de manifestations et de publications dans leurs domaines d'action respectifs, avec des moyens parfois bien supérieurs. La cohérence des interventions de l'Agence dans ces domaines n'est donc pas assurée, avec les pertes d'efficacité et d'efficience que cela laisse supposer.

Efficacité : Les dossiers de l'Agence ne contiennent aucune information relative à l'efficacité des interventions des Fonds. Celle-ci devrait être évaluée en temps réel, au cas par cas, en fonction du contexte dans lequel elle s'est insérée.

Efficience : Le système du cofinancement permet de réduire le montant de l'intervention à effet égal. A défaut d'information quantifiée sur son efficacité, nous n'avons cependant pu mesurer l'efficience de l'action. Son manque de cohérence et de durabilité entraîne une déperdition d'énergie.

Impact : La dispersion des interventions du FATI et du FACI empêche d'atteindre une masse d'intervention critique qui puisse faire évoluer la position du français dans un secteur déterminé de la société civile. Les deux actions n'entraînent donc aucun progrès durable et vérifiable du français dans les secteurs touchés de la vie internationale. Au mieux, elles ne contribuent aux objectifs du programme que de façon marginale.

#### 1.2.4 Le volet « Institutions européennes »

C'est début 2002 qu'est signé un *Plan pluriannuel d'action pour le français en préparation de l'élargissement de l'Union européenne* entre la Communauté française Wallonie-Bruxelles, le Grand-Duché de Luxembourg, la France et l'AIF. Celui-ci entend promouvoir au sein des institutions de l'Union européenne et du Conseil de l'Europe, l'usage de la langue française dans tous les champs et sur tous les supports de la communication. Il a consommé sur sa première période de programmation (en engagements) 2,845 millions d'euros, ce qui représente respectivement 20 et 30% du budget du Programme sur 2003 et 2004. Le volet européen se caractérise aussi par le concours actif de gouvernements de pays européens, membres<sup>5</sup> et non membres, dans sa réalisation.

L'éventail des interventions prévues pour mettre en œuvre cette stratégie se décline en trois grands types : la formation, la sensibilisation, la veille.

- La formation représente 31,5 % en 2003 et 59 % en 2004 du budget du volet "Union européenne". En 2003-04, elle a touché plus de 3000 personnes, essentiellement ressortissant des PECO.
- La sensibilisation vise les décideurs politiques, administratifs, académiques et de la société civile des PECO, ainsi que certains agents et experts des institutions européennes. Le budget réservé à cette activité est de 480.000 euros en 2003, plus de 330.000 euros en 2004. Elle a couvert trois campagnes de communication en Pologne, en Slovaquie et en République tchèque (2003-2004), des affiches, une brochure et un diaporama de présentation du programme, des articles et reportages audiovisuels.
- La veille porte sur la présence du français dans l'environnement informatique (postes de travail) et électronique (internet) des fonctionnaires européens. En 2004, 14.050 licences informatiques de logiciels de correction de langue française ont été livrées à neuf institutions européennes. Le budget de cette activité, minime en 2003 (moins de 1 %), représente près de 25 % du budget total du volet en 2004.

---

<sup>5</sup> Dont la France, qui mobilise l'ensemble du réseau culturel français en Europe.

## 1.3 Bilan et évaluation du programme

### 1.3.1 Les facteurs déterminant l'utilisation des langues dans les OI

Nous avons identifié les variables sur lesquelles agir pour augmenter l'utilisation du français dans les OI. Celles-ci varient selon le statut (formel ou informel) et l'orientation de la communication (vers l'intérieur ou l'extérieur de l'OI) :

- Pour les communications officielles, les OI doivent se conformer aux règles de droit linguistique. Les stratégies pertinentes consisteront à obtenir que des règles favorables au multilinguisme soient prises et respectées par les OI, en particulier dans leur communication par Internet, de plus en plus utilisée pour le contact avec le public, et à travers une logistique linguistique (traduction, interprétariat, logiciels d'aide à l'écriture) ponctuelle et de qualité (en particulier en Afrique).
- Pour les communications externes informelles, on constate que les OI cherchent autant que possible à utiliser la langue de leurs interlocuteurs. Les stratégies pertinentes consisteront à obtenir des francophones en contact avec les OI de revendiquer leur droit à être contactés dans leur langue et à faciliter le recrutement par les OI d'agents et de prestataires francophones.
- Pour les communications internes informelles,
  - celles-ci étant principalement déterminées par l'attitude de la hiérarchie, la part des hauts fonctionnaires et des cadres supérieurs (principalement dans les services gérant les ressources humaines et la logistique linguistique), et leur attitude active seront déterminantes,
  - une politique active de l'OI et/ou de l'OING (exigences linguistiques en matière de recrutement et de promotion, organisation d'une offre suffisante de formation en langues, mise en place de règles de fonctionnement) peut grandement favoriser le multilinguisme.

### 1.3.2 Pertinence et cohérence du programme

#### 1.3.2.1 Bien fondé du programme

Le Plan ne définit pas les besoins de la Francophonie et des Etats membres auxquels il ambitionne de répondre. Notre analyse a permis d'identifier plusieurs de ces besoins :

- maintenir / développer l'image et l'influence des Etats membres,
- pour les représentants des Etats et leurs fonctionnaires internationaux : pouvoir (continuer à) utiliser le français dans la vie internationale (besoin particulièrement important dans les pays du Sud, mais aussi de plus en plus sensible au plan européen),
- disposer de relais d'information à l'intérieur des OI (besoin méconnu par nombre d'Etats membres du Sud).

Le volet « organisations internationales » du Programme **ne répond pas à ces besoins**. Les JEF mis à disposition des organisations internationales n'ont aucune capacité d'influence des décisions et sont trop peu nombreux pour apporter une amélioration significative de l'utilisation du français en leur sein. On a vu également que le FATI et le FACI ainsi que la formation de fonctionnaires allophones ne pouvaient pas davantage aboutir à satisfaire ces besoins de manière durable. En outre, un ciblage des fonctionnaires et diplomates francophones aurait permis la mobilisation de ressources qui représentent au moins 15% des effectifs du système des Nations Unies. Ceux-ci manquent en effet d'un soutien de leur communauté culturelle : ils se trouvent dans une situation d'infériorité numérique et psychologique par rapport aux anglophones<sup>6</sup>, et souffrent du caractère abusif de l'attitude collective de ces derniers, qui sont nombreux à trouver naturel que les autres cultures se vouent à l'apprentissage de leur langue sans qu'eux doivent en faire autant, et ne sont pas rares à exprimer un mépris pour leurs collègues et pour la culture francophone<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Cette situation conduit à une perte de confiance collective, qui se traduit par un comportement assez généralisé des francophones du Nord de s'exprimer en anglais alors que la situation ne l'impose pas. Ces comportements agissent sur l'ensemble de la communauté internationale pour **confirmer implicitement le bien fondé de la standardisation linguistique**. La méconnaissance de l'importance et de la signification de ces comportements par le programme est également préjudiciable à sa réussite.

<sup>7</sup> Nous avons nous-mêmes été confrontés à l'expression de ce mépris dans le cadre d'une interview.

Le volet européen du programme cible les actions vers les dirigeants des Etats membres, des diplomates, des fonctionnaires nationaux et des étudiants qui se destinent à la carrière internationale. Cette stratégie **est adéquate** par rapport à la situation spécifique de la vie des institutions européennes. D'une part, ce sont les gouvernements des Etats membres qui constituent le premier pouvoir dans l'Union européenne : en répondant aux besoins des personnes qu'ils impliquent dans la vie de l'Union, le programme pourra les rendre capables de suivre (condition nécessaire), voire demander (condition suffisante) des documents et discussions formelles et informelles en français, ce qui renforcera sa position vis-à-vis de l'anglais (et des autres langues concurrentes). D'autre part, les règles internes de la Commission sont les plus exigeantes au monde en termes de multilinguisme multilatéral : la maîtrise de plusieurs langues est imposée pour l'entrée et la progression dans la hiérarchie, et la mise en place du système des langues pivot garantit une place importante au français dans le système d'interprétation et de traduction. Enfin, le système de veille que le programme prévoit permet de suivre le respect des règles, et de rappeler les autorités à leurs devoirs.

### 1.3.2.2 Qualité de la conception et du suivi du programme

Le plan qui a donné naissance au programme a consisté surtout à reprendre des instruments existant déjà et à les développer davantage (FATI, FACI, formation FPI, formations de fonctionnaires allophones) ou à déployer au plan multilatéral des instruments existant au plan national (jeunes experts), sans considérer la spécificité de la position de la Francophonie, et notamment le poids numérique significatif et les besoins des fonctionnaires, et diplomates francophones, et des objectifs linguistiques du programme.

Le manque d'une analyse structurée des mécanismes influençant l'utilisation des langues dans la vie internationale **a empêché le développement d'une réflexion stratégique cohérente**. Il a généré des différences importantes de compréhension et d'appréciation des causes de la problématique par les différentes parties prenantes du programme, y compris ses commanditaires<sup>8</sup>. Il est également à l'origine de l'absence d'objectifs quantifiés et définis dans le temps.

Il n'existe pas à l'Agence de *fonction de suivi* du contexte international et de l'évolution du français dans celui-ci<sup>9</sup>, pas plus que les informations nécessaires à ce suivi ne sont collationnées et utilisées dans le cadre d'une réflexion critique collective. Les données structurées sur la mise en œuvre et les résultats du programme font défaut. Les adaptations opérées dans le programme au fil des années n'ont pas été documentées, ni justifiées par une observation systématique de la réalité, mais semblent plutôt résulter de discussions informelles avec les représentants de la France, qui était le commanditaire de l'opération.

### 1.3.2.3 Adéquation des moyens humains et financiers affectés aux objectifs poursuivis

La mise en œuvre des actions relatives au volet « organisations internationales » du programme a été réalisée par une équipe restreinte, qui a fréquemment varié dans le temps en raison de défaillances successives. Les tâches juridiques, administratives et logistiques ont empêché les responsables d'être disponibles pour assurer des relations satisfaisantes avec les opérateurs, les bénéficiaires des actions et les OI et OING partenaires. Les directeurs successifs n'ont jamais assuré la supervision stratégique et la coordination du programme avec les autres directions de l'Agence et opérateurs francophones, les représentants de la Francophonie auprès des OI, les Etats membres. Le comité de suivi du programme n'a fonctionné que les premières années, et n'a pas été un lieu d'implication active des pays du Sud dans la mise en œuvre. De façon générale, **les ressources humaines affectées à la**

---

<sup>8</sup> Le manque de pertinence du volet « organisations internationales » du programme souligné par ailleurs est certainement une conséquence directe de cette précipitation. Par contre, même s'il a fait preuve de tâtonnements en ses débuts, le volet européen du programme a fait l'objet ensuite d'une réflexion en cours de mise en œuvre fondée par un raisonnement logique convaincant.

<sup>9</sup> Des données sur la situation de l'utilisation des langues dans les OI - et du français en particulier existent, tant au niveau des OI (l'ONU a désigné un coordinateur au multilinguisme, qui dispose de correspondants répartis dans ses différents sièges, qui dispose d'informations) que des autorités françaises. Mais, à défaut de l'expression d'une logique d'intervention pour le programme et d'un dispositif de suivi, l'utilisation qui est faite de ces données au niveau de l'Agence n'est pas transparente.

**mise en œuvre du programme ont été sous estimées**, tant sur le plan de la quantité des personnes affectées que de l'adéquation de certains profils.

Il n'y a par contre **pas d'inadéquation des moyens financiers mobilisés**. Ceux-ci sont suffisants pour obtenir, avec le temps, des changements dans l'utilisation du français, pour autant qu'ils soient mis en œuvre de façon pertinente, efficace et efficiente.

### 1.3.3 Efficacité du programme

L'importance et la portée de l'augmentation attendue de l'utilisation du français et de la visibilité des Francophones dans les OI n'ont jamais été définies, ni par les Chefs d'Etat, ni par l'Agence. On comprend implicitement que l'attente était qu'après quelques années de mise en œuvre du Programme, des changements soient obtenus dans l'utilisation du français dans les OI et/ou OING bénéficiaires.

Les seuls changements notables que nous avons pu constater ont eu lieu dans les organisations internationales où les JEF mis à disposition ont été pris en charge par un cadre supérieur francophone. Ainsi ont pu être obtenues des améliorations locales de la communication en français (par des traductions, par la rédaction de documents en français, par la transmission verbale d'information à d'autres francophones) à l'intérieur (informations sur le statut du personnel) ou à l'extérieur (communiqués de presse) de l'OI. Ces situations sont relativement exceptionnelles. Dans les autres cas, quelle qu'ait été la bonne volonté du JEF, celui-ci **n'a pu améliorer la situation dans un environnement qui n'était pas favorable**.

En termes de visibilité de la Francophonie, on constate que l'intervention a été bien perçue dans les OI bénéficiaires, qui ont vu en elle une opportunité, au mieux d'améliorer le multilinguisme alors qu'ils manquaient de moyens pour le faire, au pire comme un moyen de calmer les frustrations liées à la standardisation linguistique ; seule la gestion lacunaire des relations entre l'Agence et les bénéficiaires du programme a ça et là terni cette image d'une communauté prête à s'affirmer et à renforcer sa présence et son identité.

### 1.3.4 Efficience du programme

La faiblesse des résultats obtenus par le programme influence très défavorablement son efficience, alors que **des actions plus pertinentes et moins onéreuses**, comme le soutien aux recrutements francophones, auraient pu être mises en œuvre. En outre, un investissement plus important en moyens humains aurait pu contribuer, pour une dépense supplémentaire relativement peu élevée, à améliorer considérablement ses résultats.

Une meilleure synergie entre les actions aurait permis également d'améliorer l'efficience du programme en mettant en commun une connaissance du système de gestion des ressources humaines des OI, et de l'utiliser pour placer mieux et plus durablement les candidats. De même, une synergie entre les politiques sectorielles de l'Agence avec le programme aurait permis de négocier plus de retombées pour le multilinguisme en globalisant les négociations, et d'optimiser les interventions du FATI et du FACI avec celles des autres directions.

## 1.4 Conclusions

Dans son volet « organisations internationales », le programme « le français dans la vie internationale » est resté l'héritier d'un « plan d'urgence », qui apparaît aujourd'hui manquer de pertinence à plusieurs égards : conçu sans une réflexion préalable suffisante, formulant des ambitions à long terme inaccessibles dans un délai raisonnable, **se concentrant sur des publics cibles mal**

**choisis<sup>10</sup> et en trop petit nombre.** La mise en œuvre du programme a déployé les instruments préconisés (JEF, FFPI, FATI...) sans se préoccuper de leur efficacité réelle et des réactions du terrain. Il s'en est suivi des **résultats insignifiants** en termes de positionnement du français dans la vie internationale, et **très décevants au regard du volume budgétaire mobilisé** et des efforts considérables consentis par les responsables des projets.

L'évaluation a mis en évidence la présence très prégnante et souvent inconsciente chez les fonctionnaires et diplomates francophones d'un **désir de réhabilitation de la place de la communauté francophone** et de la spécificité de sa culture au sein des organisations internationales. La mise à disposition des jeunes experts francophones a remobilisé quelques cadres francophones dans la défense et la promotion du français, et a montré que le multilinguisme à l'intérieur de certains OI pouvait être bénéfique, non seulement sur le plan éthique et politique, mais aussi opérationnel. Ceci alimente la volonté des directions de certaines des OI concernées à renforcer le multilinguisme en leur sein et les rend plus ouvertes à une collaboration avec la Francophonie. Cette dernière peut également s'appuyer sur les progrès du multiculturalisme dans la communauté internationale et sur la présence d'une importante minorité non anglophone au sein des OI.

Après avoir lancé un bouquet d'actions variées en partie calquées sur les actions existantes, le volet « institutions européennes » du programme a été réorienté pour cibler, avec le soutien de leurs gouvernements, des diplomates et fonctionnaires allophones. Dans le cadre spécifique de l'Union européenne, dont les Institutions agissent déjà pour promouvoir le multilinguisme en leur sein, le risque est en effet de voir de se développer encore une attitude d'une majorité de représentants des Etats membres en faveur de la standardisation linguistique. En agissant sur ceux-ci pour les aider et les stimuler à utiliser le français d'une part, pour leur faire apprécier la richesse et l'importance de la Francophonie européenne d'autre part, le volet européen fait preuve d'une **approche pertinente**.

## 1.5 Recommandations pour la poursuite du programme

### 1.5.1 Concernant le volet « organisations internationales »

Eu égard à l'évolution du contexte international et des contraintes en faveur du multilinguisme qui s'exercent aujourd'hui sur bon nombre d'OI, compte tenu des opportunités qui se présentent et des attentes des fonctionnaires francophones, **il serait dommageable** pour elle que la Francophonie **abandonne totalement le volet « organisations internationales »** du programme. Il est tout aussi indispensable de tenir compte des besoins existant dans les Organisations régionales européennes et africaines et d'assurer l'adéquation des actions aux attentes du terrain plutôt que de mettre en œuvre de manière uniforme des instruments inadaptés. L'on parviendra ainsi à **mobiliser les acteurs** (responsables des OI, diplomates et fonctionnaires francophones), qui sont les mieux placés pour générer les changements recherchés.

En ce sens, nous recommandons aux autorités francophones :

- d'orienter leur ambition vers des progrès dans les domaines de la vie internationale qui s'ouvrent au multilinguisme pour pouvoir, moyennant un investissement limité, **créer et donner rapidement de la visibilité à une dynamique de progrès qui puisse s'étendre et s'autoalimenter dès que possible,**
- de mobiliser l'ensemble de ses membres et représentants (OIF/AIF et opérateurs francophones, Etats membres et leurs représentants, associations et réseaux francophones) pour démultiplier sans coût additionnel les ressources investies dans le Programme, et pour démontrer tant à la communauté francophone qu'aux autres communautés internationales **la solidarité et la détermination de la Francophonie** de se faire respecter en tant que groupe ayant une langue et une culture spécifique, notamment

---

<sup>10</sup> Le volet « organisations internationales » du Programme ne s'adresse à **aucune des trois catégories d'acteurs dont le rôle est essentiel** à sa réussite : les agents francophones des OI, les diplomates et les fonctionnaires nationaux.

- en **utilisant systématiquement le français lorsque l'emploi d'une autre langue n'est pas nécessaire ou indispensable**,
- en intégrant la préoccupation constante de la promotion et de la défense du français **dans toutes les activités et tous les comportements de chacun** de ces acteurs,
- en soutenant des **mécanismes de solidarité** entre les acteurs francophones : réseaux, veille linguistique et des opportunités de carrière, soutien au recrutement et aux promotions des francophones, information sur les actions de la Francophonie et les résultats obtenus.

Nous recommandons à la Francophonie :

- de **centrer son action sur les publics cibles** plutôt que sur des instruments (JEF, FFPI, FATI, ..):
  - en orientant celle-ci vers les OI / OING intéressées par le développement du multilinguisme en leur sein pour s'assurer du soutien de leurs directions et pour créer les conditions d'une *mobilisation loyale* des agents francophones en faveur du renforcement de l'utilisation du français,
  - en intervenant dans le cadre de conventions équilibrées couvrant l'ensemble des domaines de collaboration entre la Francophonie et l'OI ou l'OING contractante, définissant un plan d'action en faveur du multilinguisme basé sur un diagnostic et formulant des objectifs concrets quantifiés,
  - en veillant à systématiquement mobiliser les fonctionnaires et diplomates francophones à l'appui des plans d'action et en garantissant leur exécution loyale et complète au moyen d'un dispositif de veille et de suivi, tout en créant un réseau avec les autres agents francophones afin de les encourager à des attitudes déterminées et les aider à plaider le multilinguisme auprès de leur hiérarchie (via une diffusion des succès et de bonnes pratiques);
- d'élargir et de **personnaliser les conditions d'utilisation des instruments dont elle dispose**
  - afin de répondre de façon souple et adaptée aux besoins spécifiques
    - de chaque OI partenaire : sensibilisation et/ou formation de fonctionnaires allophones, mise à disposition ou présentation de candidats, d'experts, de volontaires, de fonctionnaires des Etats membres, cofinancement de traductions et d'interprétariat, logiciels d'assistance, échange d'expériences, etc.
    - de chaque Etat membre : formation complémentaire de candidats à des concours, organisation de stages auprès d'OI partenaires, information sur l'ouverture de concours ou de postes à pourvoir, soutien de candidatures, etc.
    - des fonctionnaires et experts francophones (informations sur des opportunités de carrière ou de missions, lobbying, sensibilisation au multiculturalisme, etc.),
  - afin de se mettre en mesure de choisir la réponse la plus économique à chaque demande : mise à disposition de volontaires plutôt que d'experts, formations complémentaires aux formations existantes ou formation de formateurs plutôt qu'organisation d'un cycle particulier avec déplacement des candidats, utilisation des connaissances et de la bonne volonté des fonctionnaires francophones, mobilisation du pouvoir des représentants des Etats membres, développement d'actions communes avec d'autres espaces linguistiques et d'autres bailleurs de fonds, etc.
- d'adapter et de renforcer ses moyens humains pour assurer le **pilotage permanent des relations** avec les acteurs (OI/OING partenaires, fonctionnaires et diplomates francophones, Etats membres,...), pour assurer un **lobbying régulier auprès des OI** et soutenir les candidatures francophones et pour construire et capitaliser un savoir-faire dans l'élaboration et le suivi de **plans de développement du multilinguisme** à l'intérieur des OI/OING qui représenteraient à terme la *véritable valeur ajoutée* des interventions de l'Agence,
- de veiller à impliquer les Etats membres en remettant en fonction un **Comité de Suivi** du programme, avec un **tableau de bord** permettant de suivre l'avancement des partenariats et des actions de soutien des fonctionnaires et diplomates francophones.

### 1.5.2 Volet « Institutions européennes »

Ce volet se développe dans un cadre beaucoup plus favorable, puisque le multiculturalisme et le multilinguisme sont deux valeurs reconnues et cultivées en Europe. Il conviendra cependant de vérifier que les fonctionnaires francophones présents à l'intérieur des Institutions européennes restent bien motivés à la promotion et à la défense de l'utilisation du français, et, à défaut, de compléter le volet européen par des actions destinées à les soutenir en ce sens comme le développement et le soutien à des lieux de rencontre et d'expression pour les fonctionnaires francophones. Il y aurait lieu également de ne pas attendre l'évaluation programmée du volet européen pour mettre en place un suivi régulier sur base d'indicateurs qui seront proposés dans le cadre de la présente évaluation, de façon à valider l'efficacité des actions en temps réel et de préparer une évaluation externe en temps opportun afin de pouvoir valider et améliorer la stratégie en cours.

### 1.5.3 Volet « Institutions africaines »

Nous recommandons d'étendre le programme aux Institutions africaines comme le prévoit la nouvelle programmation :

- ces organisations sont appelées à développer considérablement leur rôle, et la représentation francophone y devient stratégique pour les Etats membres de la Francophonie ;
- les francophones y sont insuffisamment représentés, particulièrement au niveau des cadres supérieurs et dirigeants, alors que le français y a actuellement une position faible et menacée,
- ces OI sont de relative petite taille, manquent cruellement de moyens, et sont donc a priori en demande, ce qui devrait permettre de travailler avec elle dans des partenariats dans lesquelles elles s'engagent à *prendre elles-mêmes* des mesures non coûteuses destinées à renforcer la place des francophones et à encourager le multilinguisme en leur sein.

Les mêmes principes d'intervention que ceux recommandés pour les organisations internationales du système des Nations Unies peuvent être suivis. Les instruments à utiliser doivent être adaptés aux besoins spécifiques de ces organismes, par exemple en mobilisant davantage de ressources en matière de traduction et d'interprétariat, en prenant en compte le faible niveau de multilinguisme des cadres supérieurs de ces OI pour leur proposer des formations, en exigeant qu'une priorité soit donnée aux francophones dans les nominations aux postes supérieurs, là où ils sont représentés de manière inéquitable.

Il nous paraît également que, eu égard à l'importance et à l'urgence des besoins de certaines organisations africaines, un **partenariat avec des bailleurs de fonds** plus importants et intéressés à défendre le principe du multilinguisme comme l'Union européenne pourrait accélérer les changements nécessaires en leur donnant une ampleur et une visibilité plus grandes.

### 1.5.4 Ressources humaines à mobiliser

La mise en œuvre de ces recommandations implique la mobilisation des ressources humaines suivantes :

- **deux responsables pour la préparation, la mise en œuvre et le suivi permanent des partenariats** respectivement avec les organisations internationales du Système des Nations Unies, les OING et avec les organisations régionales africaines (le nombre de ces partenariats dépendra des OI et OING qui accepteront de les signer et des budgets qui pourront leur être consacrés) ; ces responsables assureront également les relations avec les Etats membres dont les ressortissants seront impliqués dans ces partenariats, Ces responsables sont appelés à devenir des spécialistes de l'élaboration et du suivi des plans de développement du multilinguisme dans les organisations internationales. Ainsi, ils seront à terme en mesure de montrer des réalisations liant multilinguisme, efficacité et efficacité de l'organisme et pourront ainsi progressivement convaincre de plus en plus d'OI et d'OING à agir en ce sens et les conseiller sur la manière d'y arriver efficacement.

- un **responsable pour le volet européen** (situation inchangée),
- des **correspondants dans chaque représentation permanente de la Francophonie** chargés des relations quotidiennes avec les fonctionnaires francophones (animateur de réseaux) et les représentants des Etats membres, de collecter les informations utiles au soutien des recrutements francophones et de préparer les démarches de lobbying des Représentants,
- un directeur **à plein temps** sur le programme, qui prend en charge les relations stratégiques de l'Agence avec les directions des OI partenaires, supervise l'activité des responsables et des correspondants dans les représentations de l'OIF, assure les contacts à haut niveau avec les Etats membres, pilote les relations avec les fonctionnaires et diplomates francophones. Ce directeur devra avoir une expérience pratique de la diplomatie et de la gestion des organismes internationaux, de façon à lui permettre de bien comprendre la réalité avec laquelle ses interlocuteurs doivent composer.

# Rapport de synthèse de l'évaluation externe du programme « le français dans la vie internationale »

## 2. Introduction

Le déclin de l'utilisation du français dans la vie internationale préoccupe la Francophonie depuis 1986. Ce n'est qu'en 1997 que le Sommet de Hanoï, sur proposition de la France et de la Communauté française de Belgique, décide du *Plan pour le français et pour la Francophonie dans les organisations internationales*.

Confié à l'Agence en 1998, ce plan ne démarrera effectivement qu'en 2000, et connaîtra plusieurs évolutions dans ses orientations et dans sa composition jusqu'à nos jours.

Le Plan sera financé jusqu'en 2003 par des crédits mis à disposition de l'Agence par la France, qui en assumera par conséquent l'orientation et du contrôle. Au total, de 2000 à 2004 inclus, près de 23 millions d'Euros auront été engagés dans les actions menées dans le cadre du plan, dont seules les principales seront évaluées. Orienté uniquement en direction des organisations internationales (essentiellement celles appartenant au Système des Nations Unies), le Plan sera également orienté en direction des Institutions européennes, et la prochaine période de programmation prévoit des actions concernant les Institutions africaines.

Notre mission était d'évaluer la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficacités et l'impact du volet « organisations internationales » du plan et de ses actions principales. Le volet européen, de conception et de mise en œuvre récentes, n'a été étudié que dans le but d'évaluer sa pertinence. Le volet africain n'existant actuellement que sous forme de projet, nous avons toutefois examiné la demande potentielle de la part des institutions africaines, et évoluant en terre africaine en général, aux fins d'anticiper sur la pertinence d'un programme similaire et de formuler quelques recommandations d'ordre stratégique. Afin de couvrir l'ensemble du théâtre d'opérations du programme, le groupe des évaluateurs comprenait une équipe en Amérique sous la direction du Professeur Richard Marceau (Ecole nationale d'Administration publique - CREXE), une équipe en Europe sous la direction de Mr. Jean-Louis Dethier (Perspective Consulting – Institut Jules-Destrée) et une équipe en Afrique (Madame Oumoul Khayri Ba Tall, OKT-Consult). Deux experts ont accompagné ce travail : Madame Angels Garcia, ancienne directrice de l'Institut Cervantès de Paris, ancienne membre du Bureau Lingua de la CCE et Madame Françoise Massart-Piérart, professeur à l'Université catholique de Louvain (SPRI).

Nous avons successivement analysé les documents fondateurs et rencontré quelques personnes ayant participé au lancement du plan, retracé les principales réalisations de l'Agence, interrogé les opérateurs de formation et les bénéficiaires du plan. Les constats qui en ont résulté ont été approfondis au moyen d'une enquête écrite, qui, pour diverses raisons, n'a reçu qu'un nombre limité de réponses (59), essentiellement des bénéficiaires du programme (jeunes experts, bénéficiaires de la formation FPI, du FATI). Elle confirme et complète de façon assez cohérente les premiers constats opérés.

Le rapport présente tout d'abord la politique de la Francophonie et le programme en général, avec son volet « Institutions européennes » (chapitre 3). Sont ensuite repris le bilan et l'évaluation des différentes actions entreprises dans le cadre du volet « organisations internationales » du programme (chapitre 4). Le chapitre 5 résume nos constats et analyses des mécanismes régissant l'utilisation des langues et de la situation du français dans les organisations internationales. L'évaluation du programme fait l'objet du chapitre 6, et est suivie par nos conclusions (chapitre 7) et nos recommandations (chapitre 8).

On trouvera en annexe la liste des sigles et abréviations, ainsi que celle des personnes rencontrées et les termes de référence.



## 3. Présentation du programme

### 3.1 La politique de la Francophonie

#### 3.1.1 Avant Hanoï

*Le Plan pour le français et pour la Francophonie dans les organisations internationales* est la première réponse structurée de la Francophonie institutionnelle au recul de la langue française sur la scène internationale. Il a été décidé lors du Sommet des Chefs d'Etat et de Gouvernement tenu à Hanoi (Vietnam) du 14 au 16 novembre 1997. La problématique est pourtant déjà bien présente à l'esprit des instances de la Francophonie dès 1986 et ne l'a plus quittée depuis lors. Le problème du statut du français dans les organisations internationales sera régulièrement évoqué lors des sommets successifs, donnant lieu à des souhaits, des recommandations, des demandes voire des mandats, avec parfois des financements pour certaines mesures.

A Paris, lors de la première *Conférence des Chefs d'États et de Gouvernement des pays ayant en commun l'usage du français* (17-19 février 1986), un rapport intitulé *Le français dans les organisations et réunions internationales* est présenté par la délégation française.

Le *Sommet de Dakar* (1989) adopte une résolution "relative à l'utilisation du français dans les organisations internationales". Le texte appelle à la vigilance en ce qui concerne l'utilisation du français dans ces organisations, décide la création d'un fonds multilatéral placé auprès de l'ACCT pour l'aide aux activités des groupes francophones et à la traduction et l'interprétation.

Au *Sommet de Chaillot* (1991), une résolution sur "le français dans les organisations internationales" est adoptée. Y est souligné le bon fonctionnement du Fonds multilatéral d'aide à la traduction et à l'interprétation ainsi que l'ouverture d'un bureau à Genève. L'appel est lancé à la création de groupes francophones dans les organisations internationales et à la concertation régulière entre francophones auprès des grandes organisations internationales.

Lors du *Sommet de Maurice* (1993), une nouvelle résolution faisant référence à celle de Chaillot et portant le même titre « Le français dans les organisations internationales » est adoptée. Elle déplore le sort réservé au français dans ces organisations, appelle encore une fois à la création de groupes francophones, demande que l'on dégage des ressources nécessaires à la traduction et à l'interprétation, que l'on mette à disposition de la documentation en français, ouvre un nouveau chantier (le français au Comité olympique). Elle mandate le comité de suivi du Colloque de Paris sur le français dans les organisations internationales pour faire régulièrement rapport au Conseil permanent de la Francophonie sur la situation de la langue dans ces organisations.

Le *Sommet de Cotonou* (1995), dans sa résolution n° 10, exprime les mêmes inquiétudes face à la dégradation de la situation du plurilinguisme et insiste sur "l'insuffisante utilisation de la langue française dans certaines organisations du système des Nations Unies".

#### 3.1.2 Le plan d'Hanoï et ses suites

C'est lors du Sommet des Chefs d'Etat et de Gouvernement tenu à Hanoi du 14 au 16 novembre 1997 qu'est décidé le *Plan pour le français et pour la Francophonie dans les organisations internationales*. La France - qui souhaite que se développe au niveau de la Francophonie un programme "Jeunes experts" du même type que celui qu'elle développe déjà - et la Communauté française de Belgique sont à la base de cette initiative, soutenue par la Délégation générale à la Langue française dont l'un des mandats est de s'occuper du français dans les organisations internationales.

Le Plan d'action arrêté par le Sommet précise :

*Nous mettons en place un plan d'urgence pour la relance du français dans les Organisations et les relations internationales, assorti de moyens spécifiques au sein du FMU (Fonds multilatéral unique). Ce plan porte sur les éléments suivants :*

- *la création au sein de l'Agence de la Francophonie d'un dispositif permanent, le financement de postes d'experts au bénéfice de jeunes Francophones auprès des institutions des Nations Unies ainsi qu'une aide financière, sur une base multilatérale, aux ressortissants des pays francophones en développement dont les enfants poursuivent leurs études dans les écoles ou lycées français à l'étranger ;*
- *la prise en charge de délégués francophones pour participer aux réunions internationales ;*
- *l'organisation de concertations francophones.*

La XI<sup>e</sup> Conférence ministérielle de la Francophonie tenue à Paris en février 1998, va définir les axes et les types d'intervention issus de la Déclaration d'Hanoï dont la traduction en projets de coopération, l'exécution et le suivi sont confiés à l'Agence.

Six axes d'intervention sont retenus :

- le renforcement du projet de formation à la fonction publique internationale;
- le lancement du projet « Jeunes experts francophones » (sur le modèle du Programme des experts associés en vigueur depuis le début des années 1960 aux Nations Unies);
- la mise en œuvre de recrutements francophones seniors dans le cadre de la mise en place des « plans ciblés » de recrutements francophones dans le système des Nations Unies sur le principe d'une discrimination positive semblable à celle qui préexiste pour certaines minorités ou pour des Etats sous-représentés;
- le développement et valorisation du Fonds d'aide à la traduction et à l'interprétation destiné à renforcer la présence de la langue française dans les manifestations internationales;
- le soutien à la présence francophone dans les concertations internationales et continentales afin d'assurer une meilleure audience aux positions prises par la Francophonie dans les grands débats;
- le soutien à la concertation francophone, en particulier dans les domaines de la langue, de l'écrit et de la normalisation.

Le Comité de pilotage du Plan d'urgence pour le français dans les organisations internationales se réunit pour la première fois le 2 juin 1998, il est présidé par l'Administrateur général de l'Agence. Sont également mis en place une Commission de sélection des jeunes experts francophones (issue du Comité de pilotage) et un Comité de sélection du Fonds d'aide à la traduction et à l'interprétariat.

Suite à la réaffirmation de l'engagement de Hanoï lors du Sommet de Moncton en septembre 1999, la mise en œuvre du plan d'urgence est confiée à la Direction des Langues et de l'Ecrit, créée début 1999 suite à la réforme de l'organisation décidée lors de la Conférence ministérielle de Bucarest (décembre 1998).

## **3.2 Le programme « Le français dans la vie internationale »**

### **3.2.1 Évolution du programme**

Les axes définis au Sommet de Hanoï et précisés par la suite vont s'inscrire dans la programmation de l'Agence de la Francophonie à partir de 1998 sous des intitulés et des regroupements qui vont varier au cours du temps et qui rendent complexe l'analyse sur la durée.

Le plan d'urgence pour le français apparaît comme tel pour la première fois dans la programmation 1998-1999 de l'Agence de la Francophonie sous la rubrique *La Francophonie dans le monde*. Il s'articule autour de cinq actions :

- Action 1. Financement de postes d'experts associés francophones

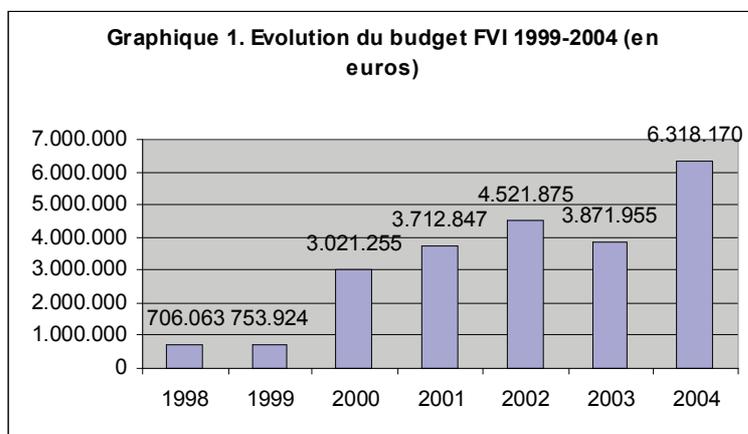
- Action 2. Formation de fonctionnaires internationaux
- Action 3. Aide à la traduction et à l'interprétation – FATI
- Action 4. Soutien à la présence francophone dans les concertations internationales
- Action 5. Aide à la normalisation en français

La réorganisation du programme *Le français dans la vie internationale* à travers le temps montre la constitution progressive des trois volets qui le constituent aujourd'hui. Au départ, la programmation est exclusivement axée sur la question Francophonie/Langue française et organisations internationales (les cinq projets 1998-1999 lui sont dédiés). Il s'agit là du premier volet du Plan, avec ses actions phares : la Formation à la Fonction publique internationale, les Jeunes Experts francophones et le Soutien à l'environnement francophone en général (FATI, FACI...). Dès la programmation 2000-2001, le souci porté aux organisations continentales et particulièrement l'Union européenne est affiché (il est déjà question en 2001 d'une option européenne pour la FFPI et d'une extension du projet JEF aux institutions européennes). Devant la perspective des élargissements européens successifs, ce volet européen est consacré dès la programmation 2002-2003, avec l'apparition du projet *Le français dans l'Union européenne* qui développe une série d'actions particulières. Restera dans l'avenir à développer le volet africain du programme *Le français dans la vie internationale* (en 2001, on évoquait déjà l'extension du projet JEF à l'Organisation de l'Unité africaine).

1989-1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
	<b>Plan d'urgence pour le français</b>				<b>Le français dans la vie internationale</b>			
					<b>FFPI</b>			
					<b>JEF</b>			
	<b>Environnement francophone</b>							
	<b>FATI</b>							
	<b>Concertation francophone</b>							
					<b>Union européenne</b>			

### 3.2.2 Analyse budgétaire globale du programme (montants engagés)

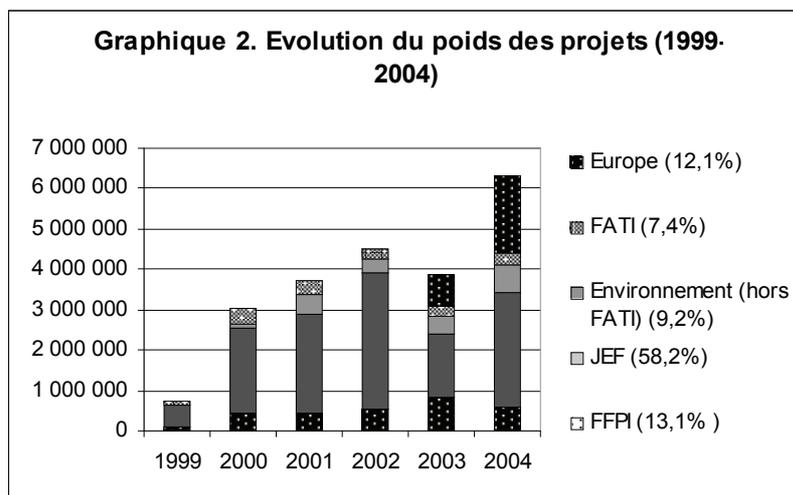
De 1998 à 2004 inclus, les crédits d'engagement<sup>11</sup> du programme s'élèvent à 22,9 millions d'Euros, répartis dans le temps comme suit.



<sup>11</sup> Les réalisations sont fort proches des engagements.

Une fois la période de mise en place passée (Biennium 1998-1999), le budget du programme augmente graduellement durant les deux biennums suivants, avant d'augmenter significativement à partir de 2004 en raison de la mise en œuvre concrète du volet *Le français dans la vie européenne*.

Le poids des actions sur la totalité de la période et sa répartition par année se décompose comme suit.



Les pourcentages indiquent le poids relatif des projets pour l'ensemble de la période.

L'action JEF représente en moyenne plus de 70 % du budget jusqu'en 2002, proportion qui diminue à 41,1 % en 2003 suite à l'apparition du volet européen et au développement de l'action FFPI (option européenne).

La part du budget FFPI reste relativement stable jusqu'en 2002 avant d'augmenter en 2003 avec la mise en place de l'option européenne du projet puis de diminuer proportionnellement à partir de 2004 en raison de l'augmentation du budget global liée au développement du volet *Le français dans les institutions européennes*.

Le budget de l'action *Environnement francophone*, qui rassemble tout ce qui n'est pas JEF et FFPI à partir de 2002, reste quant à lui relativement stable et contrairement aux autres postes ne connaît pas de diminution importante. Cette stabilité est sans doute liée au fait que l'Environnement francophone regroupe une série d'activités diverses, à budget limité.

Le poids de l'action FATI pour sa part tend à diminuer fortement sans doute sous l'effet de son intégration dans l'action *Environnement francophone*.

### 3.2.3 Le volet « Institutions européennes »

Le souci de l'usage de la langue française dans l'Union européenne et ses institutions est présent dès le début de la mise en œuvre du Plan d'urgence en 1997. Les observateurs attribuent le recul du français au sein des institutions européennes à la montée en puissance de l'anglais sous l'effet de la mondialisation, aux vagues successives d'intégration au sein de l'Union de pays dont les ressortissants ont fait le choix de s'exprimer en anglais et à un certain pragmatisme bureaucratique des fonctionnaires européens.

Il faut toutefois attendre la perspective de l'élargissement du 1<sup>er</sup> mai 2004 (10 nouveaux pays) pour que ce souci se concrétise par la signature le 11 janvier 2002 d'un *Plan pluriannuel d'action pour le*

*français en préparation de l'élargissement de l'Union européenne* entre la Communauté française Wallonie-Bruxelles, le Grand-Duché de Luxembourg, la France et l'AIF. La mise en œuvre de ce plan va progressivement se traduire dans la programmation de l'Agence. Dans la programmation 2002-2003, on voit d'abord apparaître une activité "Plan pluriannuel d'actions pour le français en préparation de l'élargissement de l'Union européenne" faisant partie du projet "Environnement francophone..." avant que n'apparaisse à partir de 2003 un nouveau projet "Le français dans l'Union européenne", qui devient dans la programmation 2004-2005 "Le français dans les institutions de l'Union européenne".

Concrètement, le projet entend promouvoir au sein des institutions de l'Union européenne et du Conseil de l'Europe, l'usage de la langue française dans tous les champs et sur tous les supports de la communication. La cible géographique initiale était les seuls pays en voie d'adhésion, mais il est apparu que d'un point de vue stratégique, une extension aux pays déjà membres de l'Union (les Quinze) pourrait s'avérer nécessaire tant des progrès sont à faire en matière de pratique du français chez les fonctionnaires et les membres des représentations permanentes de ces pays. Une attention particulière est portée à certains pays pour des raisons d'alliance stratégique (Autriche, Allemagne), de proximité linguistique des langues latines (Espagne, Italie, Portugal, Roumanie) ou d'engagement au sein de la Francophonie institutionnelle (Bulgarie, Pologne, Slovaquie, Slovénie, République tchèque et Lituanie).

D'un point de vue institutionnel, une attention particulière est portée aux institutions où le français se trouve particulièrement en difficulté (Commission, Conseil européen, Comité économique et social et Comité des régions, Agences) et à celles où il est encore en position de force (Cour des comptes, Cours de Justice des Communautés européennes, Cour des Droits de l'Homme...) mais où les situations ne sont jamais définitivement acquises. De manière plus précise, le projet "Le français dans l'Union européenne" entend cibler ses efforts en direction des fonctionnaires européens appartenant à des niveaux hiérarchiques décisionnels et des diplomates des représentations permanentes de manière à limiter les effets négatifs qu'entraîne pour l'usage du français l'absence de dispositif d'interprétation dans un nombre croissant de réunion de travail de caractère technique.

L'éventail des interventions prévues pour mettre en œuvre cette stratégie se décline en quatre grands types : la formation, la sensibilisation, la coordination, la veille documentaire et linguistique.

**Tableau 19. Répartition du budget "Le français dans l'Union européenne" 2003-2004**

	2003	%	2004	%
Formation	228321,62	31,5	1251893,65	59,0
Concertation et coordination	9159,93	1,3	4098,49	0,2
Sensibilisation	480000,00	66,3	336479,76	15,9
Veille documentaire et numérique	6500,00	0,9	529316,74	24,9
<b>Total</b>	<b>723981,55</b>	<b>100,0</b>	<b>2121788,64</b>	<b>100,0</b>

Dès le moment où il est mis en place (1<sup>er</sup> mai 2003), le projet "Le français dans l'Union européenne" constitue un des projets majeurs du programme Le Français dans la Vie internationale puisqu'il représente près de 20 % du budget en 2003 (3<sup>ème</sup> en importance, presque équivalent au projet FFPI, mais loin derrière le projet JEF avec plus de 41 %) et plus de 30 % en 2004 (deuxième en importance derrière le projet JEF avec 44,7 %).

En 2003, la sensibilisation (66,3 %) et la formation (31,5 %) constituent presque la totalité du budget. En 2004, à côté de ces deux postes qui représentent ensemble 75 % du budget se développe considérablement l'axe veille documentaire et numérique (25 %).

### 3.2.3.1 Coordination et concertation

L'objectif de cette activité est de coordonner la mise en œuvre des différentes activités et opérations du projet "Le français dans l'Union européenne" avec les différents partenaires (pays, contributeurs, information sur les besoins des acteurs institutionnels). Elle vise à une mise en œuvre concertée, plus

rapide et plus complète du projet aux niveaux politique (programme) et budgétaire. Son budget est extrêmement limité. En 2003, l'activité a consisté en trois missions du responsable (Grenoble, Budapest et Vienne), en une réunion multilatérale à Bruxelles et en la publication des actes du colloque Langue et Union européenne. En 2004, l'activité a consisté en 4 réunions multilatérales ou de concertation tenues à Luxembourg, Bruxelles et Sofia.

### 3.2.3.2 Sensibilisation des décideurs des PECO

L'objectif de cette activité est de sensibiliser les décideurs politiques, administratifs, académiques et de la société civile des PECO aux enjeux de la diversité linguistique, à la Francophonie et à l'importance de l'usage de la langue française dans les institutions européennes. Il vise aussi à mobiliser les agents et experts des institutions européennes autour de ces mêmes enjeux et à les amener à privilégier une communication dans leur langue maternelle et en français.

Le budget réservé à cette activité est considérable : 480.000 euros en 2003, plus de 330.000 euros en 2004. En 2003, la sensibilisation a consisté en trois campagnes de communication en Pologne, en Slovaquie et en République tchèque qui se sont poursuivies en 2004. Outre ces campagnes de communication, la sensibilisation a consisté en 2004 en la conception et la diffusion d'une brochure de présentation du plan (10.000 exemplaires), en la diffusion d'objets et de documents de promotion de la francophonie multilatérale, en la conception et la diffusion du supplément "Francophonie d'Europe" au "Français dans le monde" (17.000 exemplaires), en la conception d'un diaporama de présentation du plan sur CD-Rom, en la conception et la diffusion de 3.000 affiches de promotion "Français langue de travail", en la rédaction de 20 articles sur le plan publiés dans différents journaux européens, en trois entrevues enregistrées dans le cadre d'émissions de radio, en deux reportages télévisés sur le plan et l'action de l'AIF dans ce cadre et en cinq présentations verbales du plan .

### 3.2.3.3 Formation en langue française des professionnels de l'UE originaires des PECO

L'objectif de cette activité majeure du projet "Le français dans l'Union européenne" (31,5 % du budget en 2003 et 59 % en 2004) est d'accroître le nombre de diplomates, de hauts fonctionnaires et d'experts des institutions européennes et des pays membres ou candidats (traducteur, interprète, juriste journaliste) parlant et rédigeant en langue française. Il vise aussi les candidats aux concours de l'Union européenne et les étudiants se préparant à une carrière dans la fonction publique internationale. Cette activité de formation prend la forme de séminaires ou sessions de formation destinés à différents types de public (fonctionnaires, linguistes, juristes, journalistes, étudiants...), ou de séjours d'immersion en langue française pour des personnalités tels les ambassadeurs.

En 2003 et 2004, respectivement 15 et 27 séminaires ou sessions de formation ont été organisés. Ils étaient destinés à des juristes-linguistes, à des fonctionnaires européens, des étudiants, des interprètes et traducteurs, des candidats aux concours européens et à des journalistes, des diplomates, membres des missions et représentations permanentes auprès de l'UE mais surtout aux fonctionnaires des PECO formés dans leur propre pays ainsi que quelques fonctionnaires espagnols et portugais. Egalement, respectivement 5 et 18 immersions linguistiques de diplomates et ministres originaires des PECO ont été organisées à Avignon et Spa.

### 3.2.3.4 Veille et environnement électroniques francophones

L'objectif de cette activité de veille est d'accroître le recours à la langue française dans l'environnement informatique (postes) et électronique (internet) des fonctionnaires européens. Il vise également à disposer d'une meilleure information sur l'évolution du régime linguistique des institutions européennes et de données précises sur les manquements au principe du multilinguisme européen sur les sites internet des institutions.

Le budget de cette activité, minime en 2003 (moins de 1 %), représente près de 25 % du budget total du projet en 2004. Il a couvert la création d'un site intranet pour les bénéficiaires des formations du projet "Le français dans l'Union européenne", le recrutement d'un consultant "veille électronique francophone" dont les rapports de veille font apparaître les sites et pages où les traductions en français sont absentes, 14.050 licences informatiques de logiciels de correction de langue française

ont été livrées à neuf institutions européennes (Commission européenne, Conseil européen, Banque centrale européenne, Comité des régions, Comité économique et social, Cour des Comptes, Office des Publications, Centre de traduction, Centre de formation professionnelle). La mise à disposition de ces licences a coûté plus de 500.000 euros et explique l'énorme progression du poste "veille informatique" (mois de 1 % à 25 %) dans le budget du projet.



## 4. Bilan et évaluation des actions

### 4.1 La formation à la fonction publique internationale (FFPI)

#### 4.1.1 Bilan

La formation à la fonction publique internationale (FFPI) s'adresse à des spécialistes des secteurs public et privé de diverses disciplines et vise à leur apporter une bonne connaissance du fonctionnement des organisations internationales, des mécanismes de la diplomatie multilatérale et des instruments nécessaires pour faciliter leur insertion dans celles-ci. Au fil des sessions, la formation s'est complétée, notamment d'un module de sensibilisation à la Francophonie, qui faisait défaut au début. La formation se déroule à Yaoundé, Paris et Genève. Dans sa dernière mouture, les cours durent quatre mois et sont suivis d'un stage de trois mois dans une organisation internationale. La formation est sanctionnée par un diplôme

Chaque année, une quinzaine de candidats à la formation sont sélectionnés à l'intérieur d'un vivier, constitué de jeunes ressortissants (25-32 ans) des pays du Sud et des pays de l'Europe centrale et orientale (PECO). Au total, cette liste a atteint 655 personnes, en provenance de 42 pays différents. Les stagiaires sont sélectionnés par une Commission comprenant des représentants de l'Agence, des opérateurs de formation et du Ministère français des Affaires étrangères<sup>12</sup>. En 2003, une option européenne a été créée et a reçu 10 candidats supplémentaires. Les stagiaires comprennent en majorité des diplômés en sciences, des économistes, des juristes et des sciences politiques et sociales. A partir de 2002, une attention particulière est portée à l'origine géographique des candidats, la sélection devant viser à un certain équilibre entre les différents Etats membres<sup>13</sup>. Sur la totalité de la période, les 19 Etats membres qui restent sous-représentés sont également en général peu représentés dans les institutions internationales.

Le budget annuel de la formation est d'environ 500.000 Euros. Le coût de la formation d'un stagiaire est compris pour cette période entre 31.000 et 34.000 Euros. 60% de ce coût est constitué de frais annexes à la formation (voyages, subsistance et hébergement).

Jusqu'en 2001, environ 30 % des lauréats de l'action FFPI seront ensuite affectés comme JEF. A partir de 2002, cette proportion se réduit, sans doute en raison de l'accroissement du nombre et de la qualité des candidats au programme Jeunes experts francophones.

#### 4.1.2 Constats résultant de nos investigations

Selon la formulation que nous avons retenue de l'étude de la logique d'intervention du programme, la formation FFPI a comme résultats attendus : « plus de candidats francophones du Sud et des PECO accèdent à des postes dans les OI ». Quatre des vingt-et-un stagiaires ayant répondu à l'enquête écrite ont trouvé un poste, ce qui représente 22.5% d'obtention du résultat attendu. Les dix-sept stagiaires qui n'ont pas (encore) été recrutés affirment pour la plupart avoir cherché et cherchent

---

<sup>12</sup> Au point de vue de l'origine géographique des participants au programme FFPI, les 86 participants répertoriés sont originaires de 34 pays différents, soit 2/3 des pays éligibles. Certains pays sont particulièrement bien représentés (Cameroun, Madagascar, Bulgarie, République démocratique du Congo, Togo, Liban, Roumanie, Tunisie, Vietnam). D'autres pays sont très peu présents : l'Albanie, le Congo, la Guinée Bissau, le Laos, la Lituanie, la Macédoine, le Rwanda, Sao Tome et Principe n'ont jamais eu de représentants. Parmi les 11 pays dont un seul ressortissant a participé au programme, il faut remarquer que pour cinq d'entre eux (Dominique, Haïti, Maurice, Tchad, Vanuatu), la participation date de l'année 2003-2004. La volonté d'un plus grand équilibre géographique dans la répartition des candidats retenus pour la formation FFPI exprimée à partir de 2002 a donc bien été rencontrée, du moins en partie.

<sup>13</sup> Les stagiaires se répartissent de la façon suivante entre les Etats membres : Cameroun, Madagascar (6), Bulgarie, Togo (5), Liban, Roumanie, Tunisie, Vietnam (4), Bénin, Burkina faso, Mali, RDCongo, République Tchèque (3), Congo, Côte d'Ivoire, Djibouti, Egypte, Gabon, Guinée, Maroc, Moldavie, Pologne, République centrafricaine, Union des Comores (2), Burundi, Cambodge, Dominique, Haïti, Maurice, Mauritanie, Niger, Sénégal, Slovaquie, Tchad, Vanuatu, Rwanda, Sao Tome et Principe (1).

encore, essentiellement par envoi de leur candidature à des OI, en s'appuyant dans quelques cas, sans succès, sur des contacts internes ou sur leur gouvernement. Trois d'entre eux se sont inscrits à un concours.

Les JEF ayant également été stagiaires FFPI confirment que la formation et le diplôme qu'elle comporte restent méconnus des responsables des OI chargés de la sélection. Pour ces derniers, la formation délivrée n'augmente pas les chances du JEF d'être intégré dans une OI.

#### 4.1.3 Evaluation

Pertinence : Les objectifs annoncés de l'action – former des jeunes spécialistes francophones – ne contribuent pas directement aux objectifs du programme – améliorer la position du français dans la vie internationale. Le fait d'avoir suivi une formation ne constitue pas un avantage comparatif déterminant par rapport aux nombreux autres candidats qui souhaitent être engagés dans une OI. Les critères de sélection privilégiant surtout une expérience de travail positive au sein d'une OI. D'autres facteurs influencent également le recrutement (réseau relationnel, soutien diplomatique, appartenance à un Etat peu représenté, préparation spécifique au concours des Nations Unies, etc.). En outre, un recrutement du stagiaire n'implique pas en lui-même un effet sur la pratique du français dans l'OI concerné. Telle qu'elle a été conçue, l'action est sans doute utile en tant que renforcement des capacités des pays du Sud, mais pas suffisante pour contribuer valablement à l'objectif du programme.

Efficacité : L'action a apporté les compétences attendues aux stagiaires, qui sont globalement satisfaits. Certains d'entre eux estiment, et cela nous paraît justifié, que des cours de gestion de projets / de programmes internationaux leur auraient été précieux dans l'exercice des fonctions qu'ils occupent.

Efficience : Le coût de la formation - à savoir 32.500 Euros par stagiaire - est déjà élevé en raison des frais annexes. En raison du faible taux d'accès des stagiaires à la fonction publique internationale, **le coût de revient par stagiaire placé monte à 151.000 Euros**, sans assurance de ce que ce placement ait un effet sur la pratique du français dans l'organisme concerné.

Impact : L'impact du programme sur la carrière des stagiaires dans les OI est faible : seuls 22.5% de l'échantillon d'anciens stagiaires ont été recrutés. De plus, la contribution de leur qualité de stagiaires FFPI à leur recrutement n'est pas avérée. Les facteurs de nature à augmenter leurs chances en ce sens n'ont pas assez été considérés ni au moment de leur sélection, ni pendant leur formation (manque de préparation aux démarches à accomplir) et ensuite (pas de promotion de la formation auprès des OI, pas d'accompagnement post formation, pas de mobilisation des Etats membres en soutien de leurs ressortissants, pas de contacts avec les stagiaires recrutés afin de les encourager à défendre le français). L'existence de concours dans le cadre de l'accès à la fonction publique internationale n'a pas été prise en compte. Enfin, en supposant que la Francophonie se donne l'objectif d'occuper, grâce aux Francophones du Sud, ne fut-ce que 10% des postes dans le système des Nations Unies qui en compte environ 60.000, la carrière moyenne d'un agent durant à peu près 20 ans, il serait nécessaire que ces OI engagent chaque année 300 fonctionnaires francophones du Sud. Le volume annuel de stagiaires, même correctement sélectionnés, préparés, accompagnés et politiquement soutenus ne peut constituer, par rapport à ces chiffres, qu'un appoint marginal au volume des francophones du Sud nécessaires pour assurer une présence équilibrée de la Francophonie au sein des OI.

## 4.2 Les Jeunes Experts Francophones (JEF)

### 4.2.1 Bilan

L'action Jeunes experts consiste à prendre en charge pour une année reconductible une seule fois, la rémunération et tous les frais d'affectation d'un jeune francophone, pour une affectation sur un poste étant jugé stratégique d'un point de vue francophone. Une dizaine de jeunes ressortissants (25-32 ans) des pays du Sud et d'Europe centrale et orientale, membres de l'OIF, sont affectés chaque année dans les institutions ou départements des Nations unies (HCR, CNUCED, HCDH, UNITAR, PNUD, PNUE, etc.), de la Banque mondiale, de l'Organisation mondiale des Migrations, de la Fédération internationale de la Croix-Rouge, du Bureau international du Travail et du Secrétariat général des Pays ACP à Bruxelles. Les résultats attendus de l'action sont le renforcement de la présence et de la détermination francophones (défense du statut et de la présence du français dans les réunions de travail et les documents, travail en réseau francophone) et un accroissement du recrutement de seniors francophones dans les organisations internationales.

Pour la période 1999-2004, 57 jeunes experts ont été mis à disposition du Secrétariat de l'ONU (21), des Programmes des NU (5), et le reste dans différentes OI. Le budget total du programme (montants engagés) s'élève à 12 millions d'Euros, soit 54% du total investi pour le programme. Le coût moyen par JEF mis à disposition est de 260.000 Euros (2 années). L'importance du budget est liée aux conditions d'affectation des experts, qui ne peuvent être moins bien rémunérés que leurs collègues mis à disposition par d'autres pays, ni des agents de l'organisation occupant un poste équivalent. L'origine géographique des jeunes experts francophones et leur formation est diversifiée : pour la période 1999-2005, la moitié des pays membres de la Francophonie sont représentés<sup>14</sup>, avec une prépondérance des profils économie et sciences politiques.

### 4.2.2 Constats résultant de nos investigations

En raison d'un manque de ressources, l'Agence s'est limitée à la mise à disposition des experts, et n'entretient avec eux et leurs superviseurs que des relations très épisodiques. Les JEF souhaitent un meilleur suivi de leur mise à disposition de la part de l'Agence<sup>15</sup>, tout en étant en général très satisfaits des contacts et du soutien informel qu'ils ont pu obtenir des Représentants de la Francophonie sur place. Les francophones qui sont en relation permanente avec eux (représentants de la Francophonie, fonctionnaires francophones) estiment qu'ils constituent une ressource importante pour la gestion des intérêts francophones par les informations qu'ils fournissent, sur demande et spontanément. Les JEF estiment aussi que des réunions régulières des JEF entre eux et/ou avec les fonctionnaires francophones devraient être organisées, tant pour améliorer l'information réciproque que pour faire se développer des actions concertées.

Quasiment tous les JEF que nous avons rencontrés ont marqué une forte motivation à soutenir le français dans leur environnement de travail. Nombre d'entre eux se considèrent comme des porte-drapeaux et nous ont rapporté des exemples de situations dans lesquelles ils ont fait preuve d'audace et d'inventivité pour convaincre les uns et les autres de l'importance du multilinguisme, et les encourager à parler le français.

Selon leur position dans l'organigramme, selon l'attitude de leur supérieur hiérarchique, et surtout selon le nombre et la qualité des fonctionnaires francophones avec lesquels ils collaborent, les JEF

---

14 L'origine géographique des Jeunes experts francophones est assez diversifiée (25 nationalités représentées pour la période) : Cameroun (8), Sénégal (6), Côte d'Ivoire et Guinée (4), Liban, Madagascar, Mali et Togo (3), Bulgarie, Comores, Gabon, Haïti et Niger (2), Bénin, Cambodge, Centrafrique, Congo, Djibouti, Egypte, Maroc, Roumanie, Rwanda, Sao Tomé et Tunisie (1). On retrouve cette même surreprésentation relative de certains pays dans les candidats jeunes experts constituant le vivier, où sont représentés 34 pays.

15 Surtout ces dernières années, où leur perception est que Paris comprend mal les situations locales et se désintéresse du terrain.

ont une influence variable sur l'utilisation des langues dans leur service, parfois sur une partie de l'OI, ou sur les relations extérieures de celle-ci. Lorsque le JEF affecté est isolé et utilisé à des travaux productifs, son influence sur l'utilisation du français au sein de son service est faible. Lorsque le supérieur hiérarchique ou le superviseur des JEF est un fonctionnaire francophone, le travail du JEF est systématiquement orienté vers le soutien du français dans l'OI. Au Service de l'information de l'ONU, le JEF permet ainsi de traduire une bonne part des communiqués de presse. A l'OMPI, à l'OIM, au HCDH, les JEF constituent avec leur superviseur des « têtes de pont francophones », qui maintiennent une communication permanente et travaillent ensemble pour améliorer la communication entre leur organisme et les pays francophones, et pour faire rayonner la présence du français et des francophones à l'intérieur, ce qui motive les francophones qui y travaillent à réhabiliter / développer l'utilisation du français dans l'ensemble. Plusieurs personnes regrettent l'absence de contacts avec l'Agence, qu'ils estiment indispensables pour augmenter l'adéquation des JEF mis à disposition et leur efficacité.

Le recrutement du JEF par l'OI concerné ou par un autre organisme dépend de sa compétence et de la manière dont il a pu la démontrer au cours de sa mise à disposition, mais aussi de nombreux autres facteurs comme les besoins et les ressources de l'OI, le pays d'origine du candidat, qui ne doit pas être surreprésenté au sein des NU. Cet élément n'a pas été pris en compte dans la sélection des JEF, ce qui a abouti à privilégier les ressortissants de certains Etats membres déjà surreprésentés comme le Cameroun et rendre très difficile le recrutement de ces JEF après leur mise à disposition. En tant que candidats expérimentés, bilingues, et ressortissants des pays du Sud, les JEF constituent des ressources très intéressantes pour les OI, ce qui explique que leur taux d'engagement soit d'environ 80%, taux qui est très élevé comparativement aux autres programmes d'experts associés. A cet égard, on constate que les besoins d'experts multilingues sont croissants dans de nombreux organismes en raison de l'extension permanente de la mondialisation, qui multiplie les interactions entre les OI et des interlocuteurs qui ne maîtrisent pas suffisamment l'anglais, situation fréquente en Afrique francophone.

#### 4.2.3 Evaluation

Pertinence : On peut attendre quelques progrès de l'utilisation du français dans les OI dont les effectifs francophones sont renforcés par l'action. Cependant, le coût élevé de ce type d'intervention limite le volume des mises à disposition et l'empêche d'obtenir un effet d'une envergure compatible avec l'objectif du programme : à raison d'une mise à disposition annuelle de 10 JEF, la Francophonie verrait sa représentation augmenter de 100 unités en 10 ans, ce qui, selon les estimations grossières que nous avons pu faire, ne représente que moins de 5% des cadres supérieurs francophones actuellement présents dans les OI dépendant du système des NU. Utile pour répondre à des besoins spécifiques dans un cadre favorable, le système des JEF n'est pas pertinent en tant qu'action phare d'un programme destiné à rehausser la place du français dans la vie internationale.

Efficacité : Des effets localisés sur l'utilisation du français et de l'image de la Francophonie ont été repérés dans certaines OI, surtout là où des « têtes de pont » francophones<sup>16</sup> se sont organisées autour d'un noyau de fonctionnaires occupant des postes de direction et les JEF mis à disposition ou engagés par l'OI. En ce sens, l'influence des JEF sur l'utilisation du français et sur la visibilité de la Francophonie dans leur OI aurait bénéficié d'une préparation du terrain avant leur entrée dans l'organisme et d'un accompagnement attentif pendant et après leur parcours, tant par l'Agence, par les Représentants locaux de la Francophonie, par les ambassadeurs des pays membres et leurs gouvernements, que par des réseaux de fonctionnaires francophones, appuyés par des actions diplomatiques de l'OIF. Cet encadrement des JEF aurait été également un élément d'entretien de leur *affectio societatis* pour la Francophonie. Quoi qu'il en soit, par rapport à l'objectif de l'accroissement de l'utilisation du français dans la vie internationale, l'efficacité de l'action est négligeable.

---

<sup>16</sup> Cf. les exemples cités plus haut.

Efficiace : Par rapport à d'autres actions dont l'effet aurait été plus large pour un investissement moindre comme le soutien aux recrutements francophones, la mise à disposition de JEF présente un rapport coût efficacité très défavorable, d'autant plus que l'Agence n'a pas veillé à ce que les effets multiplicateurs qu'elle pouvait générer se produisent systématiquement.

Impacts : Dans la mesure où certains JEF sont en bonne voie de faire une carrière intéressante, des impacts sur la qualité de la représentation francophone au sein des OI peuvent être attendus à terme<sup>17</sup>, mais quantitativement extrêmement limités par rapport au volume global des fonctionnaires internationaux. Ils seront facilités par les importants départs à la retraite qui sont programmés dans le système des Nations Unies et par le développement mentionné supra des activités de certaines OI. D'autre part, la mise à disposition des JEF a progressivement fait prendre conscience à certaines directions générales d'OI de la faisabilité et de l'intérêt d'un développement du multilinguisme.

## **4.3 Le soutien aux recrutements francophones senior**

### **4.3.1 Bilan**

Cette action n'a pas été mise en œuvre. Elle partait du constat du Plan que "si les recrutements francophones sont soutenus ponctuellement par les Etats membres, il n'existe pas jusque-là en Francophonie de plan global de recrutements francophones dans les organisations relevant du système des Nations Unies. Les offres de postes sont connues partiellement et tardivement de sorte que sans un plan de veille francophone, nombre d'opportunités peuvent rester inexploitées".

### **4.3.2 Constats résultant de nos investigations**

Cette action n'a pas été mise en œuvre par l'Agence. Une concertation occasionnelle se pratique au niveau de l'OIF pour le soutien aux candidatures des fonctionnaires dirigeants. Pour les autres niveaux, moins visibles, il ne semble pas y avoir d'intérêt important des Etats membres pour un système permanent tel que celui dont la mise en place avait été décidée par les Chefs d'Etat francophones. Tous les interlocuteurs que nous avons rencontrés à Genève et à New York ont déploré cette carence.

### **4.3.3 Evaluation**

Pertinence : De toutes les actions prévues par le Programme, c'est cette action qui selon nous aurait été la plus pertinente. En soutenant et en facilitant le recrutement des candidats francophones (y compris les stagiaires FPI et les JEF) d'une part, et les promotions des fonctionnaires francophones en général d'autre part, la Francophonie manifesterait très concrètement son intérêt pour la carrière de ces derniers, et créerait une solidarité avec eux, sur laquelle des actions de défense du français auraient pu être construites à une échelle bien plus étendue et à des niveaux beaucoup plus efficaces que ceux que les JEF permettent d'atteindre.

## **4.4 Le renforcement des compétences en français des fonctionnaires allophones**

Des stages de formation linguistique ont également été organisés chaque année pour un budget total engagé de plus de 2 millions d'euros pour la période. Entre 2004 par exemple, 66 hauts fonctionnaires allophones de diverses OI ont été touchés, pour un coût d'environ 3000 euros par personne.

---

<sup>17</sup> On verra plus tard qu'un des facteurs les plus déterminants du choix dans l'utilisation des langues dans les OI est l'attitude des chefs de service et de division. Leur influence sur les dirigeants de l'organisme est également un élément clé du positionnement du français dans celui-ci. En ce sens, obtenir des postes dirigeants est stratégique pour la Francophonie.

L'action est pertinente dans son principe, en ce sens qu'elle contribue à créer une capacité chez des acteurs allophones de s'exprimer en français. Cependant, le nombre de personnes touchées, même en se limitant aux cadres supérieurs des OI, reste évidemment négligeable par rapport à l'ensemble de la population concernée (cadres supérieurs et management des OI). L'action ne se justifie qu'en appui d'autres mesures destinées à développer le multilinguisme dans l'environnement des personnes formées. À défaut de suivi systématique des personnes formées afin de maintenir un lien avec elles et de les encourager à appliquer leurs nouvelles compétences linguistiques, elle a certainement manqué de durabilité, et donc d'efficacité.

## **4.5 Le Fonds d'aide à la traduction et à l'interprétation (FATI) et le soutien à la concertation francophone (FACI)**

### **4.5.1 Bilan**

Le Fonds d'aide à la traduction et à l'interprétation (FATI) est créé en 1989. Il cofinance des frais d'interprétariat, de traduction simultanée, ou de traduction de documents se rapportant à des manifestations de niveau et de caractère international, portant sur des thèmes francophones ou intéressant la Francophonie, et organisées par des ONG/OING. Le Fonds peut également intervenir pour la traduction de sites internet. Les OING soutenues appartiennent à des pays divers, répartis sur les cinq continents. Les thématiques abordées lors des manifestations ou initiatives soutenues sont en majorité proches de celles auxquelles la Francophonie s'adresse (développement, éducation, stratégie, droit, patrimoine, histoire, culture). Les résultats attendus des interventions du FATI sont que, dans les manifestations soutenues, « la traduction du et vers le français est disponible en quantité suffisante et son niveau de qualité encourage son utilisation ».

Les engagements 2000-2004 s'élèvent à 1,5 millions d'euros pour une aide moyenne par 10.000 Euros par intervention. Les OING soutenues, relativement peu nombreuses, sont réparties sur les cinq continents. Les publications et manifestations concernent des thématiques diverses, pour la plupart liées au champ d'action de la Francophonie<sup>18</sup>. La sélection des projets se fait par une commission ad hoc (encore que certains soutiens « spéciaux » soient octroyés sans l'avis de celle-ci). Ses critères ont été renforcés et rationalisés au fil de l'expérience.

Le soutien à la concertation francophone passe par la prise en charge par un autre Fonds (FACI) de la participation d'experts francophones dans les manifestations et réunions internationales. De 2001 à 2004, 325.000 Euros ont été consommés. Les crédits et la capacité du service étant limités, le FACI ne soutient que quelques manifestations par an, principalement dans les domaines rentrant dans les priorités de la DLE (langues, écrit) et (en 2001 seulement) de la normalisation. Des instruments analogues sont utilisés, pour des budgets beaucoup plus importants, par la plupart des directions de l'Agence.

### **4.5.2 Constats résultant de nos investigations**

L'aide du FATI va en partie en direction des mêmes organismes : certains vont jusqu'à bénéficier d'une série d'interventions, réparties sur plusieurs années. Ceci s'explique par le fait que les OING qui sont au courant de l'action sont relativement peu nombreuses.

L'enquête écrite a mis en évidence un impact favorable sur le nombre de *participants* francophones du Sud et, dans une moindre mesure, sur le nombre des *intervenants* francophones du Sud.

---

<sup>18</sup> 65% des moyens investis ont concerné les cinq groupes de thématiques suivants (par ordre d'importance) : développement, éducation/formation, stratégie/sécurité/coopération, droit, patrimoine/histoire/culture. L'environnement, les sciences/technologie, la médecine/santé, l'administration ont également été concernés de façon moins significative.

### 4.5.3 Evaluation

Pertinence : Le monde de la société civile internationale est très important pour les francophones, en particulier du Sud, qui, plus que quiconque, ont besoin de s'informer, de se valoriser et de créer des liens et des échanges internationaux. Limiter l'intervention francophone à la traduction, l'interprétariat et la concertation empêche d'examiner les situations de manière globale et de répondre de façon flexible à la grande diversité des besoins en matière de renforcement de la position du français et des francophones dans la société civile internationale. D'autre part, le système choisi concentre l'intervention sur des manifestations ponctuelles, ce qui en affecte la durabilité. La pertinence de ces actions est donc insuffisante.

Cohérence : Les autres directions de l'Agence procèdent de leur côté, sans concertation avec la DLE qui gère le programme, à des interventions similaires en faveur de manifestations et de publications dans leurs domaines d'action respectifs, avec des moyens parfois bien supérieurs. La cohérence des interventions de l'Agence dans ces domaines n'est donc pas assurée, avec les pertes d'efficacité et d'efficience que cela laisse supposer.

Efficacité : Les dossiers de l'Agence ne contiennent aucune information relative à l'efficacité des interventions des Fonds. Celle-ci devrait être évaluée en temps réel, au cas par cas, en fonction du contexte dans lequel elle s'est insérée.

Efficience : Le système du cofinancement permet de réduire le montant de l'intervention à effet égal. A défaut d'information quantifiée sur son efficacité, nous n'avons cependant pu mesurer l'efficience de l'action. Son manque de cohérence et de durabilité entraîne une déperdition d'énergie.

Impact : La dispersion des interventions du FATI et du FACI empêche d'atteindre une masse d'intervention critique qui puisse faire évoluer la position du français dans un secteur déterminé de la société civile. Considérant les moyens limités que la Francophonie peut mobiliser pour intervenir dans un champ aussi large que celui des réseaux et événements internationaux, il serait logique de les concentrer sur quelques domaines, ce qui n'est que partiellement fait. Les deux actions n'*entraînent donc aucun progrès durable et vérifiable* du français dans les secteurs touchés de la vie internationale. Au mieux, elles ne contribuent aux objectifs du programme que de façon marginale.



## 5. Les langues et le français dans la vie internationale

Avant de passer à l'évaluation du programme, nous analyserons le contexte dans lequel il intervient.

Ce contexte est déterminé par les mécanismes qui conduisent en général à faire le choix de la langue utilisée dans la communication (sous-chapitre 4.1). Ces mécanismes influencent la réalité quotidienne de l'utilisation des langues au sein des OI (sous-chapitre 4.2) et, avec les règles relatives à la gestion des ressources humaines (sélection, recrutement, promotion), ces mécanismes concourent à un positionnement des francophones à l'intérieur du système des Nations Unies (sous-chapitre 4.3), qui est déterminant pour la position du français.

Nous examinerons enfin la position spécifique du français dans les Institutions européennes (sous-chapitre 4.4) et dans les Institutions de l'Union africaine (sous-chapitre 4.5).

### 5.1 Les facteurs qui influencent l'utilisation des langues

#### 5.1.1 Les facteurs d'influence sur le choix des individus d'utiliser une langue

Il résulte de notre analyse et du dépouillement de l'enquête que les désirs suivants de la personne déterminent son choix d'utiliser une langue plutôt qu'une autre (par ordre d'importance) :

- 1) Être efficace dans sa communication : éviter les malentendus, gagner du temps, s'adapter à la langue parlée par l'interlocuteur extérieur
- 2) Défendre ou non la diversité culturelle : montrer son appartenance culturelle, s'adapter / s'opposer à la standardisation linguistique internationale
- 3) S'insérer dans son environnement de travail, à l'intérieur de leur organisme (s'adapter aux langues parlées par les collègues présents, respecter les pratiques en place dans l'organisme, s'adapter à la langue parlée par son supérieur) et à l'extérieur de leur organisme (respecter les pratiques en usage).

Parmi les facteurs qui déterminent cette décision dans le cas des francophones (par ordre de citation):

- 1) « les pressions exercées par l'environnement en faveur du 'tout à l'anglais' » (cette pression est difficile à supporter par les personnes, qui la ressentent comme un refus de reconnaître leur appartenance culturelle.
- 2) le nombre des hauts fonctionnaires francophones
- 3) la qualité des employés francophones (la *quantité* des cadres francophones n'apparaît qu'en cinquième position).
- 4) la connaissance du français par les interlocuteurs allophones.

On comprend que la présence de hauts fonctionnaires francophones d'une part et la capacité d'influence des agents francophones à travers la qualité de leur travail et de leur attitude d'autre part constituent les deux facteurs permettant de limiter les pressions de la culture de standardisation. Les facteurs qui apparaissent plus loin dans le classement sont liés au comportement collectif des francophones (coordination, solidarité) et de leurs représentants (diplomates des pays, représentants de la Francophonie) ainsi qu'à l'image du français et celui de la Francophonie.

Le constat général du peu d'influence des règles en matière d'emploi des langues sur la réalité du fonctionnement des organismes est ici confirmé, puisque l'application de celles-ci n'apparaît qu'en dixième position.

### 5.1.2 L'utilisation collective des langues dans les OI

La situation de l'utilisation du français varie considérablement d'un organisme à un autre. Ce qui suit est donc davantage représentatif d'une situation moyenne, des écarts considérables pouvant se présenter entre certaines situations locales.

L'utilisation des langues dans les OI n'est pas uniforme. Elle varie selon différents facteurs, parmi lesquels :

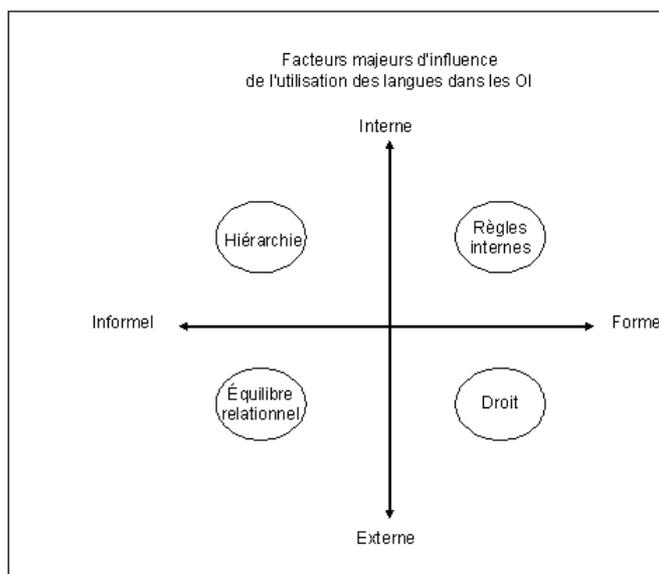
- des facteurs permanents :
  - Le système auquel l'OI appartient : les OI internationales et régionales ont des origines historiques, des sources de financement, des cultures propres, qui influencent différemment l'emploi des langues,
  - La mission de l'OI et les langues utilisées par les publics avec lesquels elle travaille : on distinguera les OI « généralistes », dont le champ de travail est l'ensemble de la communauté internationale, comme le Secrétariat de l'ONU, des OI « spécialisées », qui sont naturellement dépendantes des pratiques des communautés économiques, techniques, scientifiques, artistiques avec lesquelles elles travaillent en permanence et qui détiennent la connaissance et l'expertise dans le domaine concerné,
  - La localisation de leurs sièges :
    - à l'intérieur de l'OI, les services consommés sur place sont prestés par du personnel local, ce qui engage parfois les fonctionnaires qui vivent sur place à apprendre et à utiliser la langue qui y est parlée ;
    - à l'extérieur de l'OI, les interlocuteurs locaux et leur opinion publique exercent une pression pour que l'OI communique aussi dans la langue du pays.
- des facteurs circonstanciels :
  - Le mode de communication utilisé : on distinguera l'oral de l'écrit, et à l'intérieur de l'écrit les documents de travail (sous version papier ou électronique), les textes officiels (comme des décisions des organes), le courrier (le plus souvent électronique), les sites Internet,
  - Le cadre de travail : on distinguera le cadre formel (régé par les règles en matière d'emploi des langues) du cadre informel,
  - La position de l'interlocuteur : on distinguera la communication externe de l'OI (avec une partie de celle-ci qui s'adresse à ses interlocuteurs de travail et une autre qui s'adresse au grand public) de sa communication interne (avec une partie au niveau des organes et une autre à l'intérieur de son administration).

Ces facteurs n'agissent pas séparément. Ils sont transversalement soumis aux rapports de force qui influencent la vie de l'organisation : si un organisme scientifique utilise la langue habituelle de la communauté scientifique avec laquelle il travaille, il recrutera par priorité des agents provenant de cette même communauté, qui adopteront naturellement cette langue pour communiquer en interne. De même, les OI qui sont en position de force par rapport aux bénéficiaires de leurs interventions (comme les Institutions financières) leur imposeront la langue qu'elles utilisent principalement en interne (celle-ci étant d'ailleurs celle de leurs propres bailleurs de fonds principaux).

La matrice ci-contre présente schématiquement la grille d'analyse que nous proposons.

Elle indique dans chaque cadrant le facteur qui exerce l'influence majeure sur l'utilisation collective des langues.

On peut conclure de cette analyse que la réalité de l'utilisation des langues répond à une multiplicité de facteurs d'influence qui agissent différemment selon la grande diversité des situations que l'on rencontre dans l'histoire, le métier et les modes de fonctionnement des OI.



Dans cet univers très complexe, agir de façon uniforme, au moyen d'un même instrument sera, dans la plupart des cas, inadéquat. Seules des stratégies spécifiques aux milieux et aux situations rencontrées, évoluant dans le temps, et mettant en œuvre une batterie d'instruments selon les besoins seront efficaces, pour autant qu'elles soient attentivement préparées et suivies sur le terrain..

## 5.2 La situation de l'utilisation des langues dans les OI

Nous restituons ici nos constats par rapport à chaque type de communication. Nous nous basons sur les données statistiques produites par les OI et par la Délégation générale à la Langue française (DGLF) du Ministère français de la Culture, mais aussi sur les résultats des interviews qualitatifs et de l'enquête que nous avons menés.

### 5.2.1 Les communications externes

Les langues de travail utilisées pour les communications externes officielles devront respecter le droit international (dont les règles internes aux OI concernées) et/ou le droit national quand il est applicable.

- Entre OI, les relations sont en général en anglais (*lingua franca*), mais pas nécessairement : la langue utilisée dépend aussi de leur passé relationnel (premiers textes échangés), de la volonté des responsables et des exigences éventuelles de leurs partenaires (les conventions avec l'AIF sont toutes rédigées en français).
- Dans leurs relations bilatérales avec les Etats membres, les OI respectent le plus souvent les règles internes, sauf si l'Etat membre exige que la communication se fasse dans sa langue officielle.
- Le choix des langues qui seront utilisées dans les relations formelles d'un OI avec un interlocuteur extérieur dépendra de l'importance stratégique ou non pour elle de s'adapter à la langue parlée par cet interlocuteur. Les OI spécialisées calqueront en général leur choix de la langue sur la langue véhiculaire de la communauté internationale spécifique avec laquelle elles travaillent. Les OI généralistes utiliseront l'anglais, sauf si des raisons spécifiques leur imposent l'utilisation d'une autre langue officielle.
- Les communications externes avec le grand public ont été révolutionnées par Internet, qui stimule la demande d'information de celui-ci, et, grâce à son faible coût, encourage les OI à y répondre progressivement, et de manière souvent non uniforme (parties de sites non traduites).

La langue utilisée dans les communications externes informelles sera directement liée aux personnes en présence et leurs connaissances et habitudes linguistiques. Dès le moment où l'on se référera à des documents ou à des outils comme des canevas pour l'introduction d'une demande, la langue utilisée informellement aura tendance à être la langue utilisée dans ces documents.

Certaines OI comme les programmes des NU ou les OI prestataires de service comme l'UNITAR, l'OMPI, le HCDH cherchent à étendre et améliorer la qualité de leurs services, avec la nécessité pour elles d'entretenir les meilleurs rapports possibles avec leurs interlocuteurs, en particulier dans les communications informelles. On peut s'attendre à ce que cette évolution se poursuive, car elle fait partie du même mouvement que celui que suivent les entreprises et les administrations dans le monde entier. 70% des répondants à l'enquête perçoivent d'ailleurs en ce sens que dans les relations extérieures de leurs OI, « la pratique est d'utiliser si possible le langage de l'autre ». Cette volonté de rapprochement des OI de leurs interlocuteurs externes les incite à augmenter le nombre de personnel francophone, en particulier dans les délégations locales situées dans les pays francophones du Sud.

Les variables sur lesquelles la Francophonie pourra agir seront

- Pour les communications externes officielles, le respect des règles de droit linguistique par les OI, y compris leurs délégations locales, dans leur communication en général (publications, sites Internet) et avec les Etats membres de la Francophonie et leurs ressortissants en particulier ; l'attitude des représentants francophones est ici déterminante (cf. infra.).
- Pour les communications externes informelles, le recrutement de fonctionnaires francophones pour les fonctions principalement tournées vers les « clients » de l'organisme, et le soutien de l'utilisation du français dans leur communication avec les OI par leurs interlocuteurs locaux (fonctionnaires, de diplomates ou de simples citoyens d'Etats membres de la Francophonie).

## 5.2.2 Les communications internes formelles

Le choix des langues utilisées à l'intérieur ou en marge des organes décisionnels des OI est du ressort des représentants des Etats membres, qui arrêtent les règles de fonctionnement qui les déterminent. De façon constante, à l'intérieur des organes des Nations Unies mais aussi de l'Union européenne, la part des pays qui utilisent l'anglais est en augmentation constante au détriment des autres langues, le français étant la langue qui diminue le plus, sans que des modifications aux règles de fonctionnement qui expliquent ce reflux soient intervenues.

**Tableau 1. Langue utilisée par les pays à l'Assemblée générale des Nations Unies 1992-1999**

	1992		1999	
	Pourcentage	Nbre de pays	Pourcentage	Nbre de pays
Anglais	45 %	74	50 %	95
Français	19 %	31	13,8 %	26
Espagnol	12 %	20	10 %	20
Arabe	10 %	18	9,5 %	18
Russe	4,2 %	7	2,1 %	4

Source : *Rapport Pêcheur-Calvet pour l'AIF, 2001.*

**Tableau 2. Langues de rédaction d'origine des documents au Conseil**

Année	Anglais	Français
1997	41%	42%
1998	50%	29%
1999	57%	25%
2000	45%	36%
2001	59%	28%
2002	73%	18%
2003	72%	18%

*Source: Conseil de l'Union européenne - Secrétariat général*

Ce reflux s'explique en raison de trois restrictions très importantes, qui affaiblissent considérablement la portée pratique des règles d'utilisation des langues :

- Les règles laissent ouvert le choix de la langue originelle dans laquelle les documents de travail seront préparés qui, une fois cette langue choisie, sera utilisée pour la rédaction des versions successives jusqu'au bout du processus de discussion. Ce choix sera celui de l'Etat qui préside le processus, ce qui, dans le SNU et l'UA, avantage les Etats anglophones, qui sont les plus nombreux. On observe en outre que les représentants des autres Etats – y compris les francophones – acceptent souvent la langue qui plaira le mieux à la majorité anglophone, l'argument de l'utilité de la standardisation de l'utilisation des langues étant avancé par les uns et les autres comme justification. L'étiquette impose aussi qu'une langue ne soit pas utilisée dès le moment où un des participants déclare ne pas la comprendre. La combinaison de ce que l'anglais est la langue parlée par le plus grand nombre et que les anglophones sont rarement multilingues constitue un facteur alimentant la prééminence de cette langue. Enfin, lorsque les premiers documents de travail sont produits par l'administration de l'OI, celle-ci influence également le choix dans le sens qui lui convient – c'est-à-dire dans le sens de la langue qu'elle utilise couramment en interne, à nouveau dans une majorité de cas l'anglais.
- Les représentants des Etats membres n'utilisent pas nécessairement les droits dont ils bénéficient ; c'est ainsi que toutes les traductions des documents utilisés dans les discussions officielles ne sont pas demandées/ utilisées par les représentants des Etats, ce qui donne des arguments aux administrations des OI pour diminuer ces services, alors que les Etats membres leur imposent des contraintes budgétaires dures.
- Des défaillances répétées dans la qualité et la ponctualité des traductions découragent les représentants des Etats membres, qui prennent l'habitude de se contenter de la langue des textes originaux lorsqu'elle leur est connue ; ce phénomène de bouclage favorise encore davantage l'anglais, en particulier dans les OI africaines.

Les communications formelles internes à l'administration des OI sont fortement influencées par l'histoire de chaque institution et par ses contraintes spécifiques, mais aussi par les choix de politique linguistique de ses dirigeants. Elles ne sont évoquées par les Etats membres que si elles posent un problème majeur, ce qui s'est fait, notamment à l'initiative de la Francophonie. Les diverses dispositions prises depuis 2002 en réponse à ces revendications en faveur du multilinguisme ne semblent pas avoir modifié globalement la situation en pratique.

Les variables sur lesquelles la Francophonie pourra agir sont les règles elles-mêmes lorsqu'elles ne donnent pas satisfaction, en alliance avec d'autres communautés linguistiques soucieuses également de défendre le multilinguisme, mais aussi et surtout le respect de celles-ci par les OI, et notamment la qualité et la ponctualité de la logistique linguistique. Le rôle des Etats membres sera déterminant à cet égard, car c'est dans le fonctionnement quotidien des travaux auxquels ils participent que les déficiences devront être relevées et traitées. Un système de veille facilitera cette défense.

### 5.2.3 Les communications informelles en interne

Le choix de la langue dans les réunions qui ont lieu à l'intérieur de l'administration des OI est très influencé par les usages en vigueur. Il peut aussi résulter de la politique linguistique de ses dirigeants. C'est ainsi qu'un changement de responsable peut emporter des changements dans les langues utilisées informellement. Ainsi, selon les résultats de notre enquête,

- 70 à 75% de la communication interne des OI se fait en anglais. Pour les fonctionnaires, la connaissance de l'anglais et d'une autre langue est obligatoire.
- L'anglais est la langue véhiculaire des courriels, et nombreux sont les francophones qui ont pris l'habitude de ne rédiger qu'en cette langue.
- Les communications internes orales sont influencées par le métier et l'environnement de l'OI, mais aussi par l'attitude des personnes. Les équipes de travail choisissent librement leur langue, mais la rigidité de la culture de l'organisme (« ici, on parle qu'anglais car c'est la seule langue que tout le monde comprend ») et/ou la volonté du responsable hiérarchique s'y opposent souvent. La pratique des directeurs est souvent décisive. Celle-ci repose à la fois sur la capacité de ces derniers parler français, et sur leur personnalité.

Les variables sur lesquelles la Francophonie pourra agir seront différentes selon le métier de l'OI.

- Dans les OI généralistes,
  - la priorité sera mise sur la répartition linguistique des fonctionnaires (d'abord la répartition linguistique des hauts fonctionnaires et des cadres supérieurs, puis la répartition linguistique de l'ensemble du personnel, la répartition linguistique au sein des services gérant les ressources humaines et la logistique linguistique) ;
  - complémentirement, on pourra agir sur l'attitude des groupes linguistiques à l'intérieur de l'OI (sensibilisation et soutien du groupe francophone) ;
- la maîtrise du français par les fonctionnaires allophones n'est pas une variable qui est efficacement influençable de l'extérieur de l'OI ; les Etats francophones peuvent par contre intervenir à l'intérieur des organes et sur la direction de l'OI pour que les règles en matière de recrutement et de promotion imposent, comme à la Commission européenne<sup>19</sup>, la connaissance de trois langues au moins, la première d'entre elles étant la langue maternelle et, en général, la seconde la langue véhiculaire de l'organisme, c'est-à-dire le plus souvent l'anglais. Pour être applicables ces règles doivent s'assortir d'une offre suffisante de formation en langue au personnel de l'OI, qui doit y affecter les ressources nécessaires. Lorsque c'est seulement<sup>20</sup> un manque de moyens qui justifie la faiblesse de cette offre, on peut imaginer une intervention de la Francophonie afin d'apporter des moyens complémentaires permettant d'accélérer le processus en ce qui concerne le français.
- Eu égard à la dépendance des OI spécialisées vis-à-vis de leur environnement, la variable prédominante sera le multilinguisme de la communauté internationale spécifique avec laquelle l'OI travaille. Le public cible privilégié sera constitué des OING qui mettent en relation les acteurs, et dont le fonctionnement répond mutatis mutandis aux mêmes principes que ceux que nous venons d'énoncer à propos des OI généralistes. A défaut d'un système commun tel qu'il en existe au niveau des OI, la diversité des situations des OING est encore plus grande. Il faudra par conséquent analyser les situations au cas par cas.

---

<sup>19</sup> Pour être recruté par la Commission, le candidat doit maîtriser deux langues de travail (la sienne et une autre). Pour obtenir sa première promotion, il doit maîtriser trois langues de travail. L'utilisation d'une langue supplémentaire sera prise en compte comme un mérite pour l'avancement. D'après les informations données par le chef d'Unité multilinguisme de la Commission, le français est la deuxième langue choisie pour les cours internes.

<sup>20</sup> La situation de l'UA doit s'analyser avec prudence. Le soutien aux formations ne sera efficace que s'il s'intègre dans un plan d'action global, couvrant également les autres variables, comme par exemple le recrutement de plus de francophones et l'imposition du multilinguisme à l'entrée pour tous les nouveaux recrutés.

#### 5.2.4 Evolution attendue

La prééminence de l'anglais ne semble pas tendre vers une utilisation exclusive de celui-ci, puisque les répondants à l'enquête écrite observent que dans une majorité de situations d'autres langues que l'anglais sont utilisées en même temps dans les communications (écrites et orales) officielles, ce qui traduit qu'une attention minimale au multilinguisme existe chez les dirigeants des OI.

Il résulte au contraire de l'analyse des informations collectées que **l'anglicisation des OI semble avoir atteint son apogée** :

- Dans leur communication externe, les OI se doivent de développer un réel multilinguisme s'ils veulent assurer leur légitimité et leur financement et accroître leur efficacité en communiquant mieux avec leurs partenaires sur le terrain.
- A l'intérieur, la hiérarchie des OI a déjà dû et devra encore prendre en compte la revendication de multiculturalisme et de multilinguisme qui émane de plus en plus de la communauté internationale.
- La hiérarchie des OI défend également la standardisation linguistique comme une nécessité résultant de la mondialisation et de la minimisation des coûts de la communication. Cependant, imposer davantage d'anglicisation des communications internes semble être contreproductif dès le moment où l'équilibre des recrutements impose 16% de francophones et au moins autant d'hispanophones et d'arabophones, et où la revendication du multiculturalisme s'impose comme on vient de le voir récemment, et alors que l'automatisation des traductions montera tôt ou tard en puissance et réduira les coûts de façon considérable<sup>21</sup>.

A partir de ce moment, le multilinguisme deviendra une réalité plus marquante dans les OI. Ceci ne portera pas atteinte à la position de la *lingua franca* que l'anglais a acquise, mais augmentera la diversité des langues « secondaires » au plan international (français, espagnol, arabe, et, à plus long terme, d'autres langues des grands pays émergents).

#### 5.2.5 Importance de la représentation francophone au sein des OI

Un premier constat qui se dégage de notre analyse est que l'augmentation de la représentation francophone au sein de l'appareil administratif des Nations Unies pourrait véritablement faire une différence en ce qui concerne le choix de la langue d'usage aux fins de communications internes orales et écrites, puisque ce sont ces modes de communication qui sont véritablement influencés par la puissance de rédaction en français des directions. Ainsi, il nous apparaît opportun d'agir **prioritairement sur la rédaction des documents de travail en français** et, en second lieu seulement, sur la traduction des documents de l'anglais vers le français.

Nous examinons dans quelle mesure cette politique est possible au point suivant.

### 5.3 Le positionnement des francophones à l'intérieur du système des NU

Dans le système des Nations Unies, les modes de fonctionnement des organismes ne sont que faiblement standardisés. Cependant, les tendances générales que nous identifions vont influencer l'évolution de l'ensemble des organismes, au départ de leur situation spécifique.

#### 5.3.1 Le principe de répartition géographique équitable

L'obligation générale de recruter sur une base géographique aussi large que possible s'impose à tous les OI appartenant au SNU, sauf le PAM, l'UNICEF, le PNUD et le HCR. Les règles qui assurent un

---

<sup>21</sup> La TAO permet déjà de satisfaire 20 à 25% des besoins de traduction des NU.

équilibre par nationalité du personnel<sup>22</sup> ne s'appliquent qu'à une partie (env. 60%) des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur. En 1994, ces cadres supérieurs représentaient 15,6% du personnel occupé par les OI concernés (soit 7.923 personnes sur 36.016). Afin d'arriver au respect de ces quotas, des filtres sont déjà établis au niveau des recrutements. La concurrence est telle que les personnes appartenant à un pays surreprésenté ont très peu de chance d'être recrutées, en tout cas de façon durable.

Au 30 avril 2005, le Secrétariat de l'ONU employait environ 15.000 personnes, dont 5.000 cadres supérieurs, les règles formelles s'appliquant à 2600 d'entre eux. Selon un calcul réalisé au départ des données de l'ONU, les Etats membres de la francophonie représentent 24% des pays et 16,6% du total des effectifs, ce qui est globalement correct par rapport aux critères existants, mais qui laisse des marges de progression dans certaines OI. Si l'on extrapole ces chiffres à l'ensemble des OI appartenant au système des NU, qui emploient environ 61.000 agents, on peut estimer le nombre de cadres supérieurs francophones actuellement en place à environ 2500, dont environ 250 en provenance des pays du Nord.

Ceci signifie que, en supposant une durée de carrière moyenne de 20 ans, pour maintenir ce niveau, les nominations annuelles de cadres supérieurs francophones devraient concerner 2250 personnes / 20 ans, soit 113 personnes. Ceci suppose que des candidats en nombre et en qualité suffisante soient présents au bon moment dans l'organisation. Pour mémoire, la contribution des JEF à ce processus de renouvellement n'est que de 10 personnes maximum par an (au rythme actuel des mises à dispositions, et en supposant que tous puissent accéder au niveau de cadre supérieur...). Remarquons aussi que, les francophones n'étant pas particulièrement sous-représentés, le système a permis jusqu'à présent que les carrières des agents francophones se développent en suffisance sans intervention de la Francophonie.

L'étude devrait être approfondie, avec des chiffres plus détaillés, que nous n'avons pas réussi à obtenir<sup>23</sup>.

### 5.3.2 L'organisation des recrutements et des carrières

Les recrutements et les carrières dans le SNU se font par les deux voies suivantes :

- L'ONU recrute son personnel universitaire de carrière par voie de concours nationaux organisés en priorité pour les ressortissants de pays qui sont insuffisamment représentés parmi le personnel du Secrétariat. Ces concours sont destinés à constituer une liste de réserve pour le recrutement. Quelle que soit la fonction visée, il faut parfaitement maîtriser soit l'anglais soit le français<sup>24</sup>, mais en pratique l'anglais est toujours requis. Au terme d'une période de stage de deux ans, le contrat des candidats est renouvelé à condition que leurs services donnent satisfaction. Ils sont ensuite progressivement promus à des classes plus élevées.
- Les appels à candidature sont publiés sur Internet par l'ONU et les OI spécialisées. Les personnes ainsi recrutées d'emploi sont engagées pour une durée déterminée (souvent 2 ans). Leurs contrats peuvent être renouvelés, et si leur poste est maintenu, elles bénéficient d'une priorité par rapport à d'autres en raison de leur expérience. Celle-ci est également valorisable en cas de candidature à un autre poste vacant dans le SNU, sur appel, ou suite à la réussite d'un

---

<sup>22</sup> Cf. Étude comparative des usages en vigueur au sein du système des Nations Unies en matière de recrutement du personnel et de répartition géographique, [www.fao.org/DOCREP/MEETING/005/Y7401F/Y7401F00.HTM](http://www.fao.org/DOCREP/MEETING/005/Y7401F/Y7401F00.HTM). Le système actuellement appliqué pour calculer la fourchette souhaitable pour chaque Etat membre est lié au nombre d'Etats, à leur population et à leur contribution financière, les limites supérieures et inférieures de chaque fourchette s'établissent à 15% au dessus et en dessous du point médian de la fourchette.

<sup>23</sup> Nous n'avons pas pu accéder à des chiffres résultant de statistiques. Ces chiffres existent cependant. La Francophonie gagnerait à les obtenir en faisant pression sur le Secrétariat de l'ONU par la voie diplomatique et/ou sur les OI avec lesquelles elle est en relation.

<sup>24</sup> <http://www.webexpat.com/html/emploi/guide/coope/fonct/contenu.html>

concours. Les promotions sont liées aux mêmes critères que les concours, y compris le pays d'origine (quotas). Nombre de non-anglophones maternels sont bloqués dans leur évolution car leur manque de maîtrise des nuances de l'anglais les désavantage.

De nombreux pays du Nord cherchent à consolider leur représentation au sein du système des Nations Unies à travers des investissements parfois très lourds comme un lobbying diplomatique permanent en faveur de leurs candidats de tous niveaux, la mise à disposition de fonctionnaires détachés ou le financement d'experts associés parfois en nombre très supérieur aux recrutements que leurs quotas leur permettraient d'obtenir. Certaines communautés (p.ex. hispanophone) soutiennent spontanément très fort leurs membres en interne.

Les pays du Sud n'ayant pas la même capacité, quelques pays du Nord leur offrent une partie des postes d'experts associés qu'ils financent. La Francophonie fait à cet égard figure de champion du support de la carrière des ressortissants du Sud, les autres organisations multilatérales comme le Commonwealth n'ayant pas d'action équivalente.

Le système des Volontaires des Nations Unies (VNU) permet également à de jeunes universitaires d'acquérir une expérience de travail augmentant leurs chances d'y être ultérieurement engagés sans être financièrement à leur charge. Nos interlocuteurs en Afrique ont insisté sur ce moyen de préparer de bons candidats.

### **5.3.3 Les évolutions et les opportunités**

En 2002, l'âge moyen du personnel des Nations Unies était évalué à 46,1 ans et 60% de tout le personnel était âgé de plus de 45 ans. Au cours des cinq années suivantes, 1 629 départs à la retraite étaient envisagés<sup>25</sup>. Ces nouvelles opportunités doivent aussi prendre en compte la réforme en cours de l'ONU qui introduit une nouvelle approche du recrutement essentiellement basée sur le mérite et les compétences, ce qui devrait impliquer une réduction des recrutements hors concours.

### **5.3.4 Situation dans les organismes régionaux**

Les recrutements par offre d'emploi sont exceptionnels pour l'Union européenne, qui ne procède en principe que par examen. Des contrats à court terme, sous des statuts divers, peuvent évidemment être obtenus pour répondre à des besoins urgents. Ce système a été de plus en plus réglementé pour en réduire l'application. L'exigence de la connaissance de deux langues officielles au moins est généralisée, ainsi que pour les promotions. A notre connaissance, aucune exigence de ce genre n'est prévue dans les organisations africaines.

## **5.4 Le français dans les Institutions de l'Union européenne**

### **5.4.1 Situation de la pratique des langues en Europe**

L'eurobaromètre peut donner un aperçu intéressant sur la pratique des langues dans les Etats membres de l'Union européenne. Ainsi en 2001, 53 % des Européens déclarent connaître au moins une langue européenne en plus de leur langue maternelle, 26 % affirment pouvoir parler deux langues étrangères. La langue la plus fréquemment connue est l'anglais (41 %), suivi par le français (19 %), l'allemand (10 %), l'espagnol (7 %) et l'italien (3 %).

71 % des Européens considèrent que tout le monde dans l'Union européenne devrait être capable de parler une langue européenne en plus de sa langue maternelle. Presque la même proportion des

---

<sup>25</sup> Communiqué de presse AG/AB/727, 29/10/2002,

<http://www.un.org/News/fr-press/docs/2002/AGAB727.doc.htm>

personnes interrogées s'accorde sur le fait que cette langue devrait être l'anglais. Quatre Européens sur dix déclarent que l'offre de cours de langue est bonne dans la région où ils habitent. 63% des Européens de l'Europe à 15 estimaient aussi qu'il était nécessaire de protéger davantage leur langue dans la perspective de l'élargissement de l'Union européenne.

Une grande majorité des Européens ne connaissant aucune langue étrangère estiment que l'apprentissage d'une langue complémentaire serait trop difficile (65 %) et leur prendrait trop de temps (64 %). En outre, 54 % de ce groupe déclarent qu'ils n'apprendraient pas d'autre langue s'ils en avaient l'occasion. 49 % ne regrettent pas de ne pas pouvoir parler d'autre langue (39 % le regrettent). 63 % de personnes ne connaissant aucune langue étrangère ne pensent pas que l'étude d'une langue supplémentaire leur offrirait de meilleures perspectives d'emploi.

#### **5.4.2 Situation du français dans les Institutions européennes**

Une des caractéristiques originales de la politique de l'Union européenne, et c'est un principe dont elle se fait la défenderesse dans le monde, est le respect de la diversité culturelle et par conséquent du multilinguisme. Ce principe a été réaffirmé dans le projet de Constitution (article I-3).

A l'opposé de nombre d'autres organisations internationales, l'Union s'efforce de concrétiser ce principe. Ceci apparaît davantage au Parlement et à la Commission. Depuis 2004, le Commissaire européen Jan Figel en charge de l'Education, de la Formation et de la Culture a aussi dans ses compétences le multilinguisme, et une Unité « multilinguisme » fonctionne au sein de la Direction Politique de l'Education de la Direction générale de l'Education et de la Culture. Le multilinguisme est aussi stimulé dans la politique du personnel (exigences à l'entrée, maîtrise d'une seconde langue de l'Union pour les promotions). La Commission a engagé une série d'actions en faveur de la promotion des langues : l'adoption fin 2005 d'une communication sous forme de bilan sur le multilinguisme (l'enseignement des langues, l'importance du multilinguisme dans l'économie, le multilinguisme au sein des institutions européennes), la mise en oeuvre du plan d'action pour promouvoir l'apprentissage des langues et la diversité linguistique dans l'UE de 2004 à 2006, l'intégration de la promotion du plurilinguisme dans le programme de l'apprentissage tout au long de la vie qui débutera en 2007 et les indicateurs européens de compétences linguistiques.

On peut retenir cependant de l'analyse de la situation du français dans l'Union européenne

- Que ce soit au Conseil de l'Union européenne ou à la Commission, le français est en recul. Entre 1997 et 2003, au Conseil, la part de document rédigé originalement en français est passée de 42 à 18 %, tandis que la part de document rédigé en anglais passait de 41 à 72 %. A la Commission la part des documents rédigés originalement en français est passée de 38 à 28 % entre 1996 et 2003, tandis que la part des documents rédigés en anglais passait de 45,7 à 59 %.
- Le français est encore largement utilisé et conserve une place particulière dans certaines institutions (Cour de Justice, Cour des Comptes..) et certaines DG de la Commission. Il reste la seconde langue (après l'anglais) choisie par les fonctionnaires européens dans le cadre de leurs formations aux langues.

### **5.5 Le français dans les Institutions internationales en Afrique**

#### **5.5.1 La situation du français dans les Institutions africaines**

Il ressort de nos rencontres dans les institutions internationales en Afrique (Addis et Dakar) que le français connaît une position de plus en plus affaiblie et la menace peut être lourde de conséquence en l'absence d'une politique volontariste.

De façon générale, la langue de travail communément pratiquée à Addis est largement l'anglais, y compris par les experts des pays francophones. Les raisons généralement évoquées sont :

- A l'extérieur, les organisations africaines évoluent dans un contexte de dépendance vis-à-vis des grands OI qui pilotent l'aide au développement (Banque mondiale, FM, OMC) qui sont très anglophones et imposent « naturellement » l'anglais pour les dialogues oraux et écrits.
- A l'intérieur, la langue de travail dans les réunions techniques est systématiquement l'anglais. Les documents existent en anglais dans la grande majorité des cas, et les traductions françaises, si elles existent, sont disponibles en retard, et sont de moindre qualité (la qualité des traductions semble poser un problème crucial à l'UA notamment).
- La plupart des hauts responsables étant anglophones et ne maîtrisant que l'anglais comme langue de travail ou préférant s'exprimer en anglais, le personnel n'a pas d'autre choix pour se faire comprendre que de s'exprimer en anglais.
- 80% environ du personnel des OI africaines est anglophone. Pour rééquilibrer la situation, il faudrait engager bon nombre de francophones, mais aussi des hispanophones, des lusophones et des arabophones. Il n'y a pas suffisamment de francophones dans les OI et surtout aux postes de responsabilités ou dans les postes stratégiques comme les ressources humaines.
- Pour faire carrière, il faut donc s'exprimer en anglais, et produire en anglais. D'ailleurs ceux qui ne maîtrisent pas cette langue ont peu de chances de passer la barrière du recrutement, les panels étant composés pour l'essentiel d'anglophones.
- Le pays d'accueil est anglophone, un argument non partagé par tous ; certains estiment en effet que l'Éthiopie est davantage amharophone (cf rapport du SG de la Francophonie, 2002-2004), ce qui correspond largement à la réalité sur le terrain. Cet argument est battu en brèche par le cas de l'IRIN qui, bien qu'installé à Dakar, fonctionne largement en anglais. Mais il faut reconnaître cependant que, même si le lieu d'installation du bureau influe sur la place et sur l'usage du français, celui-ci n'en demeure pas moins menacé par l'anglais du fait notamment de la circulation de documents et de messages en provenance ou vers les autres bureaux ou le siège, qui se font le plus souvent au moyen de l'anglais.
- Un certain complexe d'infériorité des francophones est aussi évoqué.

Sous l'influence du président Konaré, des efforts sont faits pour assurer une certaine égalité des langues dans les réunions statutaires de l'UA. Cette tendance est aussi observée à la CEA, du fait des rappels à l'ordre des représentants des pays francophones.

La situation du français dans les Institutions africaines est donc bien plus mauvaise qu'au plan des organisations internationales. Rappelons en effet que nous observons qu'à ce niveau l'on ne tend pas pour l'instant vers une utilisation exclusive de l'anglais, puisque d'autres langues que l'anglais sont régulièrement utilisées dans les communications (écrites et orales) officielles, et que l'attitude des OI et de leurs dirigeants est une ouverture – certes parfois très limitée – au multilinguisme.

### 5.5.2 La mise en œuvre du programme dans les Institutions africaines

Le programme n'ayant jusqu'à présent pas été spécifiquement tourné vers l'Afrique, on ne peut parler pour l'instant de « volet africain », mais de « projet de volet africain ». D'ailleurs, pratiquement aucune action n'a encore touché directement les institutions africaines<sup>26</sup>, les sept JEF présents en Afrique étant ou ayant été mis à la disposition d'OI appartenant au système des Nations Unies et affectés dans un de leurs bureaux localisés en Afrique<sup>27</sup>.

Une part significative des OING soutenues par le FATI sont basées en Afrique. Nombre d'événements soutenus ont également eu lieu sur ce continent. Parmi les manifestations soutenues, certaines sont directement liées à une question spécifiquement africaine comme le colloque « Genre, population et

<sup>26</sup> Nous avons recensé les organisations internationales africaines suivantes : Banque Africaine de Développement (Tunis), Organisation de Contrôle des Sauterelles en Afrique de l'Est, Institut International Ethiopien pour la Paix et le Développement (Addis-Abéba), Union Africaine (UA - Addis-Abéba), Union du Maghreb Arabe (UMA), Communauté de Développement de l'Afrique Australe (SADC - Gaborone, Botswana), Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO - Abuja, Nigéria), Marché Commun pour l'Afrique Orientale et Australe (COMESA - Lusaka).

<sup>27</sup> Il s'agit des organismes suivants : HCR à Abidjan, FAO à Accra, HCDH à Addis, UNREC à Lomé, CEA à Addis, IRIN-Dakar, PNUE-Nairobi.

développement », à Abidjan en février 2001. Au cours de nos entretiens, nous avons rencontré une ONG régionale, la CI-AF qui a eu à bénéficier de fonds pour la traduction de documents, l'interprétariat et la production d'un film documentaire.

Toutefois, il ressort de nos interviews en général que les responsables des OI en Afrique et de l'UA ont une grande méconnaissance du programme, et de ses mécanismes de fonctionnement, qui s'explique en raison d'une absence d'information sur les procédures d'accès. Ceci n'est pas surprenant dans la mesure où le FATI n'est pas orienté en direction des Organismes internationaux, mais des OING, ce qui a été présenté comme une lacune majeure par nos interlocuteurs en Afrique qui estiment que la demande émanant des OI africaines mérite une certaine attention. Cependant, les engagements pris par le Secrétaire général de la Francophonie en mai 2005 prévoient « la mise à disposition de l'UA, dans le cadre d'un programme pluriannuel, d'interprètes et de traducteurs en langue française » ouvrant ainsi une importante brèche à la règle naguère pratiquée dans le cadre du FATI, de ne s'adresser qu'aux OING.

### **5.5.3 Besoins exprimés**

Les interviews réalisées auprès de responsables des institutions africaines ont fait émerger les demandes suivantes :

- Augmenter les capacités et la qualité des traductions est une demande insistante de nos interlocuteurs de l'UA.
- Le personnel anglophone demande davantage de formation en français, mais de qualité et de haut niveau technique. Cette demande, à notre avis, s'avère pertinente pour les responsables anglophones de haut niveau, et les responsables des RH, pour susciter chez eux une oreille plus attentive à la culture et à la pratique de la langue française.
- Le personnel francophone aimerait voir une plus grande offre d'activités et d'occasions de vivre et pratiquer le français au-delà de l'espace de travail.

Ces demandes s'inscrivent dans le contexte général africain de manque de moyens. Dans cette optique, nous avons entendu certains interlocuteurs anglophones estimer que les francophones ne mettent pas suffisamment de moyens pour défendre la place de leur langue. Nous avons aussi compris que la Francophonie n'a jusqu'à présent pas été prise au sérieux en raison de sa faible capacité d'aide financière par rapport aux autres bailleurs de fonds.

## 6. Evaluation du programme

### 6.1 Pertinence et cohérence du programme

Nous examinerons dans ce chapitre la pertinence et la cohérence du volet « organisations internationales » du programme, mais aussi, comme le demande le cahier des charges, celles de son volet européen. L'analyse de la situation spécifique des OI africaines ne donnera pas lieu à évaluation – puisqu'il n'y a pas eu d'activité avec elles dans le cadre du programme jusqu'à fin 2004.

Les éléments encadrés constituent les réponses aux questions d'évaluation reprises en gras - italique.

#### 6.1.1 Première question : bien fondé du programme

***Le programme constitue-t-il la réponse adéquate à une demande ou un besoin des Etats et gouvernements membres, ou, plus largement, au constat de dégradation de la situation du français dans les organisations internationales qui avait conduit à lancer un « plan d'urgence » en 1997 ?***

Nous répondrons à cette question sur base de deux critères d'évaluation :

- 1) Les enjeux de l'objet du programme pour les Etats et gouvernements membres
- 2) Les besoins des parties prenantes par rapport au français dans la vie internationale

#### **Les enjeux du programme**

Ceux-ci s'expriment pour les Etats membres en termes d'influence dans la vie internationale, d'accès aux OI en français, et de relais d'informations au sein des OI. Ils sont ressentis différemment par les Etats qui composent la Francophonie.

Pour la France, le français est un vecteur privilégié de son influence. Les autres Etats membres du Nord, qui n'ont pas la même position géopolitique, ne le perçoivent pas ainsi, de même que les pays du Sud. Ces derniers cherchent avant tout au plan mondial à défendre ensemble leurs intérêts par rapport aux pays du Nord.

Pour les Etats membres du Sud, utiliser le français à l'international est un besoin important. Pour la plupart de leurs ressortissants, le français est en effet une seconde langue. Utiliser l'anglais pour développer des relations avec l'extérieur du pays est un handicap qui s'ajoute à eux qui résultent de leur moindre développement.

Sur le plan européen, avec le processus d'intégration qui augmente régulièrement les compétences communautaires, les contacts des ressortissants des Etats membres avec les institutions européennes deviennent de plus en plus nombreux. Le processus d'élargissement augmente de façon formidable le nombre de langues officielles, donnant prise à ceux qui prônent une « rationalisation » de l'emploi des langues au bénéfice de l'anglais. La sensibilité des responsables politiques des pays francophones européens à la question est en train de progresser, ce qui explique l'engagement belge et luxembourgeois dans le volet européen du programme.

Enfin, eu égard à l'importance des efforts qu'ils déploient dans ce but, disposer de relais d'information à l'intérieur des Organisations internationales sous la forme de ressortissants présents à des postes stratégiques est un objectif important pour la plupart des pays du Nord. Par contre, sans doute parce que la présence et le poids des Etats du Sud dans les OI sont rarement significatifs, ceux-ci ne poursuivent en général pas ce but. Cependant, il faut s'attendre à ce que les Etats membres du Sud cherchent davantage à disposer de relais à l'intérieur des organismes africains dans la mesure où leur importance grandit.

Tel qu'il a été conçu, le **volet « organisations internationales »** du programme ne répond que de façon peu ou pas du tout pertinente à ces trois enjeux :

- Il ne répond pas aux besoins d'influence des Etats membres parce que les actions qu'il finance ne pourront mener la Francophonie à disposer de plus de représentants parmi les cadres supérieurs des OI qu'à long terme – seul le soutien aux recrutements francophones, qui vise des agents plus avancés dans leur carrière, répond à ce besoin, mais il n'a pas été mis en œuvre.
- Les fonctionnaires francophones bénéficiaires du programme, débutants et en petit nombre à l'échelle de la vie internationale, ne peuvent significativement peser seuls sur la pratique des langues de leur OI ; ils ne peuvent donc répondre au besoin des Etats de communiquer en français avec les OI que dans la mesure où ces juniors sont utilisés par des seniors pour améliorer la communication externe de l'OI de façon durable – ce qui n'a pas été pris en compte dans la conception du programme.
- A travers la mise à disposition de JEF aux OI, le programme fournit aux Etats membres des relais au sein de ceux-ci, mais en nombre très limité par rapport au champ de la vie internationale.

Cette pertinence insuffisante résulte donc d'un mauvais ciblage des efforts de la Francophonie, qui est ressorti clairement de nos investigations : il y a déjà dans les OI du SNU un nombre significatif de fonctionnaires francophones occupant des positions leur donnant l'autorité pour faire davantage utiliser le français dans leur organisme et leur donnant accès aux informations stratégiques intéressant les Etats membres (selon nos calculs cités plus haut, il s'agit environ de 2500 personnes). Comme cela est apparu régulièrement de nos investigations, il existe chez nombre de ces personnes un besoin important mais méconnu de défendre leur langue qu'ils n'osent et plus souvent ne peuvent concrétiser, en raison de leur isolement relatif et de la force des pressions exercées sur eux par le courant majoritaire de standardisation anglophone. L'activation et l'exploitation de ces relais aurait constitué la stratégie pertinente pour répondre à ces enjeux pour les Etats membres, en même temps qu'un point d'appui pour les nouveaux francophones entrants dans les OI, en particulier les JEF.

**Le volet européen**, à travers les actions de sensibilisation qu'il comporte, peut contribuer de façon significative à l'influence des Etats membres en renforçant l'appréciation de l'importance de la Francophonie auprès des décideurs visés par ses actions de sensibilisation.

Le multilinguisme étant un principe fondamental de l'Union, et le français sa langue fondatrice principale, il ne semble pas utile de renforcer la présence francophone à l'intérieur des institutions, ni de former des fonctionnaires allophones, les incitants et les cours existants étant bien suffisants. Par contre, les actions portant sur la formation de diplomates et de fonctionnaires des pays membres de l'Union d'une part, et sur la veille de l'utilisation des langues par les institutions européennes d'autre part complètent les dispositions prises par les Institutions.

### **Les besoins des parties prenantes**

Eu égard à la position de la Francophonie dans le concert des nations et des organisations internationales, elle ne peut atteindre ses objectifs géolinguistiques qu'en mettant en œuvre des stratégies d'influence (elle ne bénéficie ni d'un rapport de forces favorable, ni de moyens humains et financiers nécessaire pour toucher les dizaines de milliers de fonctionnaires et diplomates internationaux). Elle doit par conséquent axer sa politique sur la mobilisation des parties prenantes au programme.

Le tableau en page suivante analyse les **principaux besoins des parties prenantes** pour pouvoir modifier leur comportement dans le sens recherché par le programme. Les réponses à ces besoins figurant en italique sont les réponses qui auraient été adéquates mais n'ont pas été données par le programme.

Cette analyse permet de formuler l'évaluation suivante :

**Le volet « organisations internationales » du programme manque de pertinence** car il ne s'adresse qu'aux parties prenantes dont la mobilisation demande le plus d'effort et ne produira de résultats significatifs qu'à long terme (candidats fonctionnaires internationaux). D'autre part, en ne prévoyant pas de mobiliser les fonctionnaires internationaux francophones en place, le programme se prive d'un soutien précieux pour sa mise en œuvre et son pilotage. Il prive également les candidats de leviers dont ils pourraient disposer pour leur recherche d'emploi, l'efficacité de leur travail en faveur du français et de la francophonie, et leur progression ultérieure dans l'Organisme.

**Le volet européen du programme** cible les actions vers les dirigeants des Etats membres, des diplomates, des fonctionnaires nationaux et des étudiants qui se destinent à la carrière internationale. **Cette stratégie est adéquate** par rapport à la situation spécifique de la vie des institutions européennes. D'une part, ce sont les gouvernements des Etats membres qui constituent le premier pouvoir dans l'Union européenne : en répondant aux besoins des personnes qu'ils impliquent dans la vie de l'Union, le programme pourra les rendre capables de suivre (condition nécessaire), voire demandeurs (condition suffisante) de documents et de discussions formelles et informelles en français, ce qui renforcera sa position vis-à-vis de l'anglais (et des autres langues concurrentes). D'autre part, les règles internes de la Commission sont les plus exigeantes au monde en termes de multilinguisme : la maîtrise de plusieurs langues est imposée pour l'entrée et la progression dans la hiérarchie, et la mise en place du système des langues pivot garantit une place importante au français dans le système d'interprétation et de traduction ; le système de veille que le programme prévoit permet de suivre le respect des règles, et de rappeler les autorités européennes à leurs devoirs. Il conviendrait cependant de vérifier que les fonctionnaires francophones présents à l'intérieur des Institutions européennes restent bien motivés à la promotion et à la défense de l'utilisation du français, et, à défaut, de compléter le volet européen par des actions de soutien.

## Parties prenantes à la vie des organisations internationales

Les diplomates des Etats membres		
Situation	Comportement observé	Besoins
Cherchent à faire passer les messages dans la forme qui influencera le mieux les autres pays en particulier anglo-saxons	Les représentants des pays du Nord s'expriment en anglais même lorsque cela n'est pas nécessaire	Etre sensibilisés à la valeur « Francophonie »
Cherchent des alliés dans leurs démarches	Sont intéressés par la concertation francophone lorsqu'ils en perçoivent la valeur ajoutée en termes d'influence et d'information	Etre soutenus par leurs collègues des autres Etats membres
Ont besoin d'informations sur les enjeux concernant leur pays		Recevoir des informations privilégiées en provenance des OI
<b>Les diplomates / fonctionnaires des Etats dont la langue officielle n'est pas le français</b>		
Ne sont pas conscients de ce que la Francophonie peut leur apporter	Sont proches / travaillent avec d'autres communautés linguistiques	Etre sensibilisés à l'importance / l'intérêt de la Francophonie
N'ont pas une connaissance / une pratique suffisante du français	Ne parlent pas le français en réunion Se contentent des textes en anglais	Mieux connaître / se sentir plus à l'aise en français. Apprécier la langue pour ses qualités notamment diplomatiques
<b>Les fonctionnaires internationaux</b>		
Se sentent souvent non reconnus en tant que francophones.	Saisissent l'occasion de promouvoir le français qui leur sont fournies (JEF, contacts avec les Représentants, etc.)	Motiver et coordonner par des contacts réguliers (réseau)
Se sentent parfois « oubliés » par leur gouvernement	Prennent des contacts parfois spontanés avec les Représentants	Etre soutenus dans leurs projets et leur carrière <i>Soutenir les recrutements francophones</i>
<b>Les candidats fonctionnaires internationaux</b>		
Ne remplissent pas les conditions pour être engagés	Cherchent à devenir JEF	Mise à disposition comme JEF Formation FPI et stage
Manquent d'informations sur la manière d'entrer dans un OI	Font des démarches inefficaces	Préparation au concours Soutien à la recherche d'emploi dans les OI

## 6.1.2 Deuxième question : Qualité de la conception et du suivi du programme

### ***Le constat qui fonde le programme repose-t-il sur une analyse précise et rigoureuse de la situation du français dans la vie internationale au moment de la conception du programme ?***

Il est vraisemblable que les rapports de la DGLF au Parlement français ont alimenté la réflexion des concepteurs du programme. S'ils fournissent des éléments uniques et intéressants sur la situation du français dans les Organisations internationales et régionales, ces rapports ne constituent qu'un diagnostic essentiellement statistique, qui ne remonte pas aux causes de la situation, et n'identifient pas les ressources mobilisables pour agir sur ces causes.

A cet égard, nous n'avons trouvé aucune trace d'une étude analysant les mécanismes de déclin du français, et les causes opérationnelles et quotidiennes du choix des langues utilisées dans les OI, les mettant en rapport avec les mécanismes de fonctionnement des organismes internationaux (règles et pratiques de l'emploi des langues à l'intérieur des OI, règles et pratiques en matière d'entrée et de progression dans le personnel des OI, contraintes et besoins des OI,...) et mettant en évidence le rôle potentiel des fonctionnaire internationaux francophones.

La conception du **volet « organisation internationales »** du programme a eu lieu dans un contexte d'urgence, qui n'a pas favorisé la prise de recul et l'analyse systématique des causes de la situation du français dans la vie internationale. Le plan qui a donné naissance au programme a consisté surtout à reprendre des instruments existant déjà et à les développer davantage (FATI, FACI, formation FPI, formations de fonctionnaires allophones) ou à déployer au plan multilatéral des instruments existant au plan national (jeunes experts), sans considérer la spécificité de la position de la Francophonie et le caractère linguistique des objectifs du plan.

Le manque d'une analyse structurée sur les mécanismes influençant l'utilisation des langues dans la vie internationale **a empêché le développement d'une réflexion stratégique cohérente** embrassant l'ensemble des déterminants de la situation. Il a généré des différences importantes de compréhension et d'appréciation des causes de la problématique par les différentes parties prenantes du programme, y compris ses commanditaires. Il est également à l'origine de l'absence d'objectifs quantifiés et définis dans le temps.

Le manque de pertinence du volet « organisations internationales » du programme souligné par ailleurs est certainement une conséquence directe de cette précipitation.

Par contre, même s'il a fait preuve de tâtonnements en ses débuts, le volet européen du programme a fait l'objet ensuite d'une réflexion en cours de mise en œuvre fondée par un raisonnement logique convaincant.

***Existe-t-il, en général ou dans le contexte précis de l'Agence, un cadre de suivi permettant de tenir compte des évolutions du contexte linguistique dans les organisations internationales et d'adapter l'intervention de l'Agence dans ce domaine ?***

**Il n'existe pas à l'Agence de fonction de suivi** du contexte international et de l'évolution du français dans celui-ci, pas plus que les informations nécessaires à ce suivi ne sont collectées<sup>28</sup>. Les données structurées sur la mise en œuvre et les résultats du programme font défaut. Les archives de la mise en œuvre du programme ne sont plus toutes disponibles, et des données élémentaires comme les adresses des bénéficiaires du programme sont souvent incomplètes. Les adaptations opérées dans le programme au fil des années n'ont pas été documentées, ni justifiées par une observation systématique de la réalité, mais semblent plutôt résulter de discussions informelles avec les représentants de la France, qui était le commanditaire de l'opération.

L'absence de formulation d'une logique d'intervention et de formulation d'objectifs spécifiques a permis que la nécessité d'un système de suivi et d'indicateurs ne soit pas suffisamment bien perçue. Ce manque a focalisé l'attention des responsables sur la mise en œuvre du programme, sans que soient pris en compte autrement qu'intuitivement son efficacité et son efficacité.

### **6.1.3 Troisième question : cohérence du programme**

***La conception, la mise en œuvre et le suivi du programme ont-ils été correctement effectués au regard des objectifs et des résultats recherchés ?***

- ***Quelle est la cohérence entre les projets composant ce programme et les engagements éventuels et /ou les pratiques effectives des représentants des Etats dans les organisations internationales, en matière d'utilisation des langues (cf « l'utilisation du français comme langue diplomatique et de relations internationales, lorsque l'emploi d'une autre langue n'est pas nécessaire ou indispensable »)***<sup>29</sup>

Le comportement assez généralisé des représentants des Etats membres du Nord de s'exprimer en anglais alors que la situation ne l'impose pas (présence d'une traduction simultanée, possibilité offerte à chacun de s'exprimer dans sa langue, absence dans les interlocuteurs ou le public de personne n'ayant pas une connaissance au moins passive du français) nous a été systématiquement rapporté par les personnes que nous avons interviewées, avec des commentaires exprimant combien ce comportement les choquait, et l'incohérence qu'il introduisait dans la position et les actions de la Francophonie.

Selon les répondants à l'enquête écrite, ce comportement s'explique principalement par le désir de ces personnes « de s'adapter à la langue parlée par la majorité des interlocuteurs » et, dans une moindre mesure « de mettre en avant leurs compétences dans une autre langue ». Ces besoins des francophones du Nord sont étonnants dans la mesure où ils dénotent une profonde perte collective de confiance en eux-mêmes. Celle-ci ne peut s'expliquer qu'en raison du poids numérique et/ou décisionnel des anglophones doublé du caractère abusif de leur attitude collective, qui consiste à trouver naturel que les autres cultures doivent se vouer à l'apprentissage de leur langue sans qu'eux ne doivent en faire autant (ce caractère abusif a été implicitement reconnu par des fonctionnaires allophones que nous avons rencontrés).

---

<sup>28</sup> Les travaux de la DGLF et d'autres sources fournissent des éléments d'information par rapport à la situation générale, mais il n'est pas possible de les mettre en relation avec les actions entamées et de s'en servir comme outil de pilotage du programme.

<sup>29</sup> Extrait de la déclaration du Sommet de Hanoi.

L'existence et la fréquence de ces comportements prouvent la violence des pressions subies. Ceci n'empêche qu'ils sont fortement préjudiciables à l'atteinte de l'objectif formulé dans la question, dans la mesure où ils agissent sur l'ensemble de la communauté internationale pour **confirmer implicitement le bien fondé de la standardisation linguistique**. Vis-à-vis des allophones, ces attitudes traduisent une acceptation de la justesse de la prééminence de l'anglais, encourageant particulièrement les anglophones dans leur refus d'apprendre et/ou de pratiquer les autres langues que la leur. Vis-à-vis des francophones, ces attitudes constituent un reniement implicite de l'importance de la langue et de la spécificité francophones, ce qui explique l'émotion exprimée par nos interlocuteurs et le doute qu'elles suscitent en eux.

Les Etats membres sont apparemment en train de prendre conscience de l'incohérence de l'attitude de leurs représentants, puisque, dans son dernier rapport au Parlement, la DGLF fait état d'instructions données au personnel diplomatique français lui demandant d'être attentif à utiliser le français chaque fois que c'est possible. Nous recommandons plus loin de répondre à cette incohérence dans la suite du programme.

- ***La cohérence entre les projets composant le programme du français dans la vie internationale était-elle suffisante pour lui permettre d'atteindre les objectifs fixés ?***

Selon le travail que nous avons réalisé de reconstitution de la logique d'intervention du volet « organisations internationales » du programme, celui-ci s'adresse essentiellement à quatre publics : les candidats à la fonction publique internationale (actions JEF et FFPI), les participants francophones à la vie des ONG internationales (FATI et FACI) et les hauts fonctionnaires allophones (formations au français), l'action « recrutements francophones » complétant la stratégie en visant les fonctionnaires en place dans les OI.

Le défaut de mise en œuvre de cette dernière action du **volet « organisations internationales »** a déséquilibré l'intervention en la concentrant sur du personnel nouvellement entrant dans les OI, c'est-à-dire sur des personnes n'ayant pas de pouvoir sur le fonctionnement de l'organisme. En outre, travailler avec des cadres francophones aurait permis de créer des liens et d'obtenir leur soutien, tant dans l'orientation de la sélection, de la formation et du placement des stagiaires FPI que de l'accueil et le soutien par l'intérieur des JEF mis à disposition.

Par contre, la constitution d'un vivier commun et la récupération de stagiaires de la FPI comme JEF montre qu'il y a bien eu une forme d'articulation entre ces deux projets, qui a certainement permis de valoriser quelques stagiaires FPI qui, sans cela, n'auraient sans doute pas été en mesure de trouver un poste en se basant sur leurs seules ressources personnelles.

**Les actions actuelles du volet européen** nous semblent par contre en bonne complémentarité.

- ***Les moyens humains et financiers affectés à la réalisation de ce programme étaient-ils adaptés aux objectifs poursuivis et aux besoins exprimés ?***

La mise en œuvre et le succès d'un programme comme « le français dans la vie internationale » requiert que deux types de fonctions soient assurés :

- 1) **Mettre en œuvre les actions** : gérer des flux de dossiers pour le FATI et le FACI, des flux de personnes pour la FFPI, la mise à disposition des JEF et les formations ; ces flux ont des logiques très différentes (logiques de groupes pour les formations, logiques d'individus pour la mise à disposition des experts et les subventions) et des cycles répondant à des rythmes différents.
- 2) **Piloter le programme, ses actions et les acteurs** : faire en sorte qu'au-delà de la réalisation en bon ordre des actions, celles-ci contribuent aux objectifs du programme ; faire en sorte que les interventions en faveur des personnes et des organismes leur permettent d'améliorer le multilinguisme et l'utilisation du français à l'intérieur et à l'extérieur de ceux-ci (négocier, suivre et évaluer les relations avec les organismes, coordonner et soutenir les actions des Etats membres en faveur de la carrière de leurs ressortissants, assurer la mobilisation des fonctionnaires et

experts francophones au service de leur communauté, mettre en place et assurer le bon fonctionnement d'un système de veille et d'information.)

La mise en œuvre des actions relatives au volet « organisations internationales » du programme a été réalisée par une équipe restreinte, qui a fréquemment varié dans le temps en raison de défaillances successives, en général composée d'un(e) responsable, d'un(e) assistant(e) et d'un(e) secrétaire. Eu égard à la lourdeur des tâches juridiques, administratives et logistiques, cette équipe a été chroniquement surchargée, et s'est concentrée uniquement sur des tâches de production. Ceci l'a empêchée de prendre le recul nécessaire au pilotage stratégique des actions, ainsi que d'être suffisamment disponible pour assurer des relations constantes avec les opérateurs, les bénéficiaires des actions et les OI et OING partenaires.

Il faut aussi reconnaître que certains des responsables désignés n'avaient visiblement pas les qualités requises pour occuper une fonction aussi technique et aussi exigeante. Il aurait été de la responsabilité des directeurs successifs d'assurer une supervision stratégique du programme, et de prendre régulièrement les contacts nécessaires avec ses collègues de l'Agence, des autres opérateurs francophones, des représentants de la Francophonie auprès des OI, des Etats membres (il est à noter que nos interlocuteurs se sont souvent plaints de la rotation et de l'indisponibilité des responsables, mais qu'aucun de ceux-ci n'a mentionné la fonction ou le nom du directeur compétent comme un interlocuteur de référence à l'Agence) ainsi que de pallier les lacunes des responsables successifs et d'anticiper leurs défaillances.

Une analyse des tâches confirme que :

- 1) la première fonction a été assurée correctement, avec quelques lacunes qui s'expliquent par les importantes difficultés qui ont été décrites, ces lacunes n'empêchant pas la mise en œuvre des actions, et n'engendrant aucune insatisfaction perceptible aujourd'hui dans le chef des bénéficiaires.
- 2) il n'y a pas eu de pilotage au niveau du programme, les actions étant mises en œuvre à un niveau quasi exclusivement technique, au préjudice de la mobilisation des nombreuses ressources externes qui ont manqué, avec des importantes conséquences en termes d'efficacité et d'impact. Le comité de suivi du programme n'a fonctionné que les premières années, et n'a pas été un lieu d'implication active des pays du Sud dans la mise en œuvre. La coordination avec les Etats membres, en particulier avec leurs politiques complémentaires au programme, ne s'est faite qu'au travers de l'intervention des représentants de la France, apporteuse du budget.

De façon générale, **les ressources humaines affectées à la mise en œuvre du programme ont été sous estimées**, tant sur le plan de la quantité des personnes affectées que de l'adéquation de certains profils.

Il n'y a par contre **pas d'inadéquation des moyens financiers mobilisés**. Ceux-ci sont suffisants pour obtenir, avec le temps, des changements dans l'utilisation du français, pour autant qu'ils soient mis en œuvre de façon pertinente, efficace et efficiente.

## 6.2 Efficacité du programme

***Quel est le niveau d'atteinte des objectifs initiaux (augmentation de l'utilisation de la langue française et de la visibilité des Francophones dans les organisations internationales) ?***

L'importance et la portée de l'augmentation attendue de l'utilisation du français et de la visibilité des Francophones dans les OI n'ont jamais été définies, ni par les Chefs d'Etat, ni par l'Agence. On comprend implicitement que l'attente était qu'après quelques années de mise en œuvre du Programme, des changements soient obtenus dans l'utilisation du français dans les OI et/ou OING bénéficiaires.

Les seuls changements notables que nous avons pu constater ont eu lieu dans les organisations internationales où les JEF mis à disposition ont été pris en charge par un cadre supérieur francophone. Ainsi ont pu être obtenues des améliorations locales de la communication en français (par des traductions, par la rédaction de documents en français, par la transmission verbale d'informations à d'autres francophones) à l'intérieur de l'OI (informations sur le statut du personnel) ou à l'extérieur (communiqués de presse). Ces situations sont relativement exceptionnelles. Dans les autres cas, quelle qu'ait été la bonne volonté du JEF, celui-ci **n'a pu améliorer la situation dans un environnement qui n'était pas favorable.**

Les interventions du FATI et le FACI ont, selon l'enquête, eu un effet réel mais inquantifiable sur l'utilisation de la langue française et sur la visibilité des francophones (qui ont pu s'exprimer en français). L'effet des formations de hauts fonctionnaires allophones n'est pas connu en raison d'une absence de retour de leur part.

En termes de visibilité de la Francophonie, on constate que l'intervention a été bien perçue dans les OI bénéficiaires, qui ont vu en elle une opportunité, au mieux d'améliorer le multilinguisme alors qu'ils manquaient de moyens pour le faire, au pire comme un moyen de calmer les frustrations liées à la standardisation linguistique ; seule la gestion lacunaire des relations entre la DLE et les bénéficiaires du programme a ça et là terni cette image d'une communauté prête à s'affirmer et à renforcer sa présence et son identité.

#### ***D'autres résultats non escomptés sont-ils apparus au cours de la réalisation du programme ?***

Comme déjà signalé, la mise à disposition de JEF a provoqué une prise de conscience du « fait » francophone.

### **6.3 Efficience du programme**

#### ***Dans quelle mesure les résultats ont-ils été à la hauteur des ressources – structures et moyens humains et financiers – mobilisées par l'Agence ?***

#### ***Ces ressources ont-elles été utilisées de manière performante et économe ?***

La faiblesse des résultats obtenus par le programme influence très défavorablement son efficience. Le choix de structurer le programme sur **des actions plus pertinentes et moins onéreuses**, comme le soutien aux recrutements francophones, aurait assurément été plus efficace.

De même, à coût égal ou moyennant un budget complémentaire relativement peu élevé,

- un pilotage stratégique du programme, une proximité et un effort d'écoute des parties prenantes aurait rapidement mis en évidence les lacunes importantes dans sa pertinence,
- Une mise en œuvre plus avisée de la formation FPI, débouchant sur un diplôme apprécié, comprenant un encadrement attentif des stagiaires en recherche d'emploi aurait sans doute permis d'obtenir, à coût égal, de meilleurs taux de placement des stagiaires et ainsi un accroissement de la présence francophone dans les OI.
- une synergie entre les politiques sectorielles de l'Agence avec le programme aurait permis de négocier plus de retombées pour le multilinguisme en globalisant les négociations, et d'optimiser les interventions du FATI et du FACI avec celles des autres directions,
- une synergie entre les actions JEF et FFPI d'une part, les recrutements francophones d'autre part aurait permis de mettre en commun une connaissance du système de gestion des ressources humaines des OI, et de l'utiliser pour placer mieux et plus durablement les candidats,

## 6.4 Valeur ajoutée du programme

***La conception et les retombées du programme apportent-elles une valeur ajoutée par rapport à d'autres actions comparables éventuellement développées par d'autres parties prenantes à la vie internationale, notamment celles conduites par les grands pays bailleurs de la Francophonie ?***

La « marque francophone » dans la mise à disposition des JEF a provoqué des prises de conscience qui n'auraient pas eu lieu si c'étaient des Etats francophones qui avaient mis à disposition les mêmes experts :

- Les fonctionnaires francophones présents dans l'OI ont réfléchi à l'intérêt, à l'importance et aux moyens de la défense du français dans la vie internationale et du rôle unique que pouvait avoir la Francophonie dans ce cadre,
- Les dirigeants de l'OI ont constaté l'apport du JEF en matière de multilinguisme et l'ont estimé suffisamment important pour justifier un recrutement au moins partiellement affecté au multilinguisme.

Le volet « organisations internationales », bien que développant une action présentant des similarités avec les jeunes experts associés français, canadiens et belges a donc apporté une nette valeur ajoutée à la démarche francophone.

Le volet européen du programme n'a pas d'équivalent développé par d'autres pays francophones. Même si l'Alliance française et d'autres opérateurs sensibilisent à la culture et forment à la langue, ces opérations ne sont pas intégrées dans un partenariat avec des Etats et conduites à une telle échelle dans un but aussi stratégique.

Pour que le programme puisse dégager une véritable valeur ajoutée, cette complémentarité devrait s'organiser dans l'autre sens, pour obtenir que ce soient les programmes nationaux qui soutiennent le programme multilatéral, les objectifs de celui-ci étant plus globaux. Une complémentarité de ce type serait également plus gagnante, car elle éviterait le risque de compétition entre Etats membres.

## 7. Conclusions et recommandations

### 7.1 Conclusions

Dans son volet « organisations internationales », le programme « le français dans la vie internationale » est resté l'héritier d'un « plan d'urgence », qui apparaît aujourd'hui manquer de pertinence à plusieurs égards : conçu sans une réflexion préalable suffisante, formulant des ambitions inaccessibles dans un délai raisonnable, **se concentrant sur des publics cibles mal choisis<sup>30</sup> et en trop petit nombre**. La mise en œuvre du programme a déployé les instruments préconisés (JEF, FFPI, FATI...) sans se préoccuper de leur efficacité réelle et des réactions du terrain. Il s'en est suivi des **résultats insignifiants** en termes de positionnement du français dans la vie internationale, et **très décevants au regard du volume budgétaire mobilisé** et des efforts considérables consentis par les responsables des projets.

L'évaluation a mis en évidence la présence très prégnante et souvent inconsciente chez les fonctionnaires et diplomates francophones d'un **désir de réhabilitation de la place de la communauté francophone** et de la spécificité de sa culture au sein des organisations internationales. La mise à disposition des jeunes experts francophones a remobilisé quelques cadres francophones dans la défense et la promotion du français, et a montré que le multilinguisme à l'intérieur de certains OI pouvait être bénéfique, non seulement sur le plan éthique et politique, mais aussi opérationnel. Ceci alimente la volonté des directions de certaines des OI concernées à renforcer le multilinguisme en leur sein et les rend plus ouvertes à une collaboration avec la Francophonie. Cette dernière peut également s'appuyer sur les progrès du multiculturalisme dans la communauté internationale et sur la présence d'une importante minorité non anglophone au sein des OI.

Le programme a également fait œuvre de défrichage d'une **nouvelle approche de la gestion des organisations par le multilinguisme**. Le début de savoir-faire acquis sur le terrain et sans en prendre conscience par l'Agence grâce au financement résolu de la France mérite vraiment d'être approfondi et diffusé comme une technique permettant un développement durable des OI.

Après avoir lancé un bouquet d'actions variées en partie calquées sur les actions existantes, le volet « institutions européennes » du programme a été réorienté pour cibler, avec le soutien de leurs gouvernements, des diplomates et fonctionnaires allophones. Dans le cadre spécifique de l'Union européenne, dont les Institutions agissent pour promouvoir le multilinguisme en leur sein, le risque est en effet de voir de se développer une attitude d'une majorité de représentants des Etats membres en faveur de la standardisation linguistique. En agissant sur ceux-ci pour les aider et les stimuler à utiliser le français d'une part, pour leur faire apprécier la richesse et l'importance de la Francophonie européenne d'autre part, le volet européen fait preuve d'une **approche pertinente**.

### 7.2 Recommandations pour la poursuite du programme

#### 7.2.1 Concernant le volet « organisations internationales »

Eu égard à l'évolution du contexte international et des contraintes en faveur du multilinguisme qui s'exercent aujourd'hui sur bon nombre d'OI, compte tenu des opportunités qui se présentent et des attentes des fonctionnaires francophones, **il serait dommageable** pour elle que la Francophonie **abandonne totalement le volet « organisations internationales »** du programme. Il est tout aussi indispensable de tenir compte des besoins existant dans les Organisations régionales européennes et africaines et d'assurer l'adéquation des actions aux attentes du terrain plutôt que de mettre en œuvre de manière uniforme des instruments inadaptés. L'on parviendra ainsi à **mobiliser les acteurs**

---

<sup>30</sup> Le volet « organisations internationales » du Programme ne s'adresse à **aucune des trois catégories d'acteurs dont le rôle est essentiel** à sa réussite : les agents francophones des OI, les diplomates et les fonctionnaires nationaux.

(responsables des OI, diplomates et fonctionnaires francophones), qui sont les mieux placés pour générer les changements recherchés.

En ce sens, nous recommandons aux autorités francophones :

- d'orienter leur ambition vers des progrès dans les domaines de la vie internationale qui s'ouvrent au multilinguisme pour pouvoir, moyennement un investissement limité, **créer et donner rapidement de la visibilité à une dynamique de progrès qui puisse s'étendre et s'autoalimenter dès que possible**,
- de mobiliser l'ensemble de ses membres et représentants (OIF/AIF et opérateurs francophones, Etats membres et leurs représentants, associations et réseaux francophones) pour démultiplier sans coût additionnel les ressources investies dans le Programme, et pour démontrer tant à la communauté francophone qu'aux autres communautés internationales **la solidarité et la détermination de la Francophonie** de se faire respecter en tant que groupe ayant une langue et une culture spécifique, notamment
  - en **utilisant systématiquement le français lorsque l'emploi d'une autre langue n'est pas nécessaire ou indispensable**,
  - en intégrant la préoccupation constante de la promotion et de la défense du français **dans toutes les activités et tous les comportements de chacun** de ces acteurs,
  - en soutenant des **mécanismes de solidarité** entre les acteurs francophones : réseaux, veille linguistique et des opportunités de carrière, soutien au recrutement et aux promotions des francophones, information sur les actions de la Francophonie et les résultats obtenus.

Nous recommandons à la Francophonie :

- de **centrer son action sur les publics cibles** plutôt que sur des instruments (JEF, FFPI, FATI, ..):
  - en orientant celle-ci vers les OI / OING intéressées par le développement du multilinguisme en leur sein pour s'assurer du soutien de leurs directions et pour créer les conditions d'une *mobilisation loyale* des agents francophones en faveur du renforcement de l'utilisation du français,
  - en intervenant dans le cadre de conventions équilibrées couvrant l'ensemble des domaines de collaboration entre la Francophonie et l'OI ou l'OING contractante, définissant un plan d'action en faveur du multilinguisme basé sur un diagnostic et formulant des objectifs concrets quantifiés, à suivre en partenariat,
  - en veillant à systématiquement mobiliser les fonctionnaires et diplomates francophones à l'appui des plans d'action et en garantissant leur exécution loyale et complète au moyen d'un dispositif de veille et de suivi, tout en créant un réseau avec les autres agents francophones afin de les encourager à des attitudes déterminées et les aider à plaider le multilinguisme auprès de leur hiérarchie (via la diffusion des succès et des bonnes pratiques);
- d'élargir et de **personnaliser les conditions d'utilisation des instruments dont elle dispose**
  - afin de répondre de façon souple et adaptée aux besoins spécifiques
    - de chaque OI partenaire : sensibilisation et/ou formation de fonctionnaires allophones, mise à disposition ou présentation de candidats, d'experts, de volontaires, de fonctionnaires des Etats membres, cofinancement de traductions et d'interprétariat, logiciels d'assistance, échange d'expériences, etc.
    - de chaque Etat membre : formation complémentaire de candidats à des concours, organisation de stages auprès d'OI partenaires, information sur l'ouverture de concours ou de postes à pourvoir, soutien de candidatures, etc.
    - des fonctionnaires et experts francophones (informations sur des opportunités de carrière ou de missions, lobbying, sensibilisation au multiculturalisme, etc.),
  - afin de se mettre en mesure de choisir la réponse la plus économique à chaque demande : mise à disposition de volontaires plutôt que d'experts, formations complémentaires aux formations existantes ou formation de formateurs plutôt qu'organisation d'un cycle particulier avec déplacement des candidats, utilisation des connaissances et de la bonne volonté des

fonctionnaires francophones, mobilisation du pouvoir des représentants des Etats membres, développement d'actions communes avec d'autres espaces linguistiques et d'autres bailleurs de fonds, etc.

- d'adapter et de renforcer ses moyens humains pour assurer le **pilotage permanent des relations** avec les acteurs (OI/OING partenaires, fonctionnaires et diplomates francophones, Etats membres,...), pour assurer un **lobbying régulier auprès des OI** et soutenir les candidatures francophones et pour construire et capitaliser un savoir-faire dans l'élaboration et le suivi de **plans de développement du multilinguisme** à l'intérieur des OI/OING qui représenteraient à terme la *véritable valeur ajoutée* des interventions de l'Agence,
- de veiller à impliquer les Etats membres en remettant en fonction un **Comité de Suivi** du programme, avec un **tableau de bord** permettant de suivre l'avancement des partenariats et des actions de soutien des fonctionnaires et diplomates francophones.

### 7.2.2 Volet « Institutions européennes »

Ce volet se développe dans un cadre beaucoup plus favorable, puisque le multiculturalisme et le multilinguisme sont deux valeurs reconnues et cultivées en Europe. Il conviendra cependant de vérifier que les fonctionnaires francophones présents à l'intérieur des Institutions européennes restent bien motivés à la promotion et à la défense de l'utilisation du français, et, à défaut, de compléter le volet européen par des actions destinées à les soutenir en ce sens comme le développement et le soutien à des lieux de rencontre et d'expression pour les fonctionnaires francophones. Il y aurait lieu également de ne pas attendre l'évaluation programmée du volet européen pour mettre en place un suivi régulier sur base d'indicateurs qui seront proposés dans le cadre de la présente évaluation, de façon à valider l'efficacité des actions en temps réel et de préparer une évaluation externe en temps opportun afin de pouvoir valider et améliorer la stratégie en cours.

### 7.2.3 Volet « Institutions africaines »

Nous recommandons d'étendre le programme aux Institutions africaines comme le prévoit la nouvelle programmation :

- ces organisations sont appelées à développer considérablement leur rôle, et la représentation francophone y devient stratégique pour les Etats membres de la Francophonie ;
- les francophones y sont insuffisamment représentés, particulièrement au niveau des cadres supérieurs et dirigeants, alors que le français y a actuellement une position faible et menacée,
- ces OI sont de relative petite taille, manquent cruellement de moyens, et sont donc a priori demanderesses, ce qui devrait permettre de travailler avec elle dans des partenariats dans lesquelles elles s'engagent à *prendre elles-mêmes* des mesures non coûteuses destinées à renforcer la place des francophones et à encourager le multilinguisme en leur sein.

Les mêmes principes d'intervention que ceux recommandés pour les organisations internationales du système des Nations Unies peuvent être suivis. Les instruments à utiliser doivent être adaptés aux besoins spécifiques de ces organismes, par exemple en mobilisant davantage de ressources en matière de traduction et d'interprétariat, en prenant en compte le faible niveau de multilinguisme des cadres supérieurs de ces OI pour leur proposer des formations, en exigeant qu'une priorité soit donnée aux francophones dans les nominations aux postes supérieurs, là où ils sont représentés de manière inéquitable.

Il nous paraît également que, eu égard à l'importance et à l'urgence des besoins de certaines organisations africaines, un **partenariat avec des bailleurs de fonds** plus importants et intéressés à défendre le principe du multilinguisme comme l'Union européenne pourrait accélérer les changements nécessaires en leur donnant une ampleur et une visibilité plus grandes.

#### 7.2.4 Ressources humaines à mobiliser

La mise en œuvre de ces recommandations implique la mobilisation des ressources humaines suivantes :

- **deux responsables pour la préparation, la mise en œuvre et le suivi permanent des partenariats** respectivement avec les organisations internationales du Système des Nations Unies, les OING et avec les organisations régionales africaines (le nombre de ces partenariats dépendra des OI et OING qui accepteront de les signer et des budgets qui pourront leur être consacrés) ; ces responsables assureront également les relations avec les Etats membres dont les ressortissants seront impliqués dans ces partenariats, Ces responsables sont appelés à devenir des spécialistes de l'élaboration et du suivi des plans de développement du multilinguisme dans les organisations internationales. Ainsi, ils seront à terme en mesure de montrer des réalisations liant multilinguisme, efficacité et efficacité de l'organisme et pourront ainsi progressivement convaincre de plus en plus d'OI et d'OING à agir en ce sens et les conseiller sur la manière d'y arriver efficacement.
- un **responsable pour le volet européen** (situation inchangée),
- des **correspondants dans chaque représentation permanente de la Francophonie** chargés des relations quotidiennes avec les fonctionnaires francophones (animateur de réseaux) et les représentants des Etats membres, de collecter les informations utiles au soutien des recrutements francophones et de préparer les démarches de lobbying des Représentants,
- un directeur **à plein temps** sur le programme, qui prend en charge les relations stratégiques de l'Agence avec les directions des OI partenaires, supervise l'activité des responsables et des correspondants dans les représentations de l'OIF, assure les contacts à haut niveau avec les Etats membres, pilote les relations avec les fonctionnaires et diplomates francophones. Ce directeur devra avoir une expérience pratique de la diplomatie et de la gestion des organismes internationaux, de façon à lui permettre de bien comprendre la réalité avec laquelle ses interlocuteurs doivent composer.

## 8. Annexes

### 8.1 Sigles et abréviations

AIF	Agence intergouvernementale de la Francophonie
AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
BAD	Banque africaine de développement
CEA	Commission économique pour l'Afrique
CEDEAO	Communauté économique des états d'Afrique de l'ouest
CIJ	Cour internationale de Justice
CNUEH	Centre des Nations Unies pour les établissements humains (Habitat)
COREPER	Comité des représentants permanents
DGLF	Délégation générale à la langue française et aux langues de France, Ministère français de la Culture et de la communication
DLE	Direction des langues et de l'écrit (AIF)
ENA	Ecole Nationale d'Administration (France)
FACI	Fonds d'Aide à la Concertation francophone
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FATI	Fonds d'Aide à la Traduction et à l'Interprétation
FFPI	Formation à la Fonction publique internationale
FIDA	Fonds international de développement agricole
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
FPI	Fonction publique internationale
HCR	Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
JEF	Jeune expert francophone
NU	Nations Unies
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OI	Organisation internationale
OIF	Organisation internationale de la Francophonie
OIT	Organisation internationale du Travail
OMI	Organisation maritime internationale
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONU	Organisation des Nations Unies
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
SNU	Système des Nations Unies (regroupe toutes les OI dépendant de l'ONU)
UA	Union africaine
UE	Union européenne
UIT	Union internationale des télécommunications
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance



## 8.2 Termes de références pour l'étude d'évaluation externe du programme « le français dans la vie internationale »

### 8.2.1 Introduction : le contexte

La préservation et la promotion de la diversité culturelle constituent désormais l'un des grands objectifs de la communauté internationale. La reconnaissance de la diversité de cultures, riches de toutes leurs expressions, est aujourd'hui considérée comme la condition première de leur dialogue, comme la garantie d'une meilleure compréhension entre les peuples, et donc d'un développement durable et de la paix.

Mais le respect de la diversité des cultures commence par celui de la diversité des langues. C'est sur ce socle, constitutif de cette communauté d'États et de gouvernements, précisément réunis dans le partage d'une langue, que la Francophonie entend d'abord œuvrer. Or le français se trouve aujourd'hui, de façon tout à fait paradoxale, dans une situation lourde de menaces pour son avenir international : bien que jouissant d'un statut apparemment très fort, puisque langue officielle de 28 États dans le monde, ce qui en fait la seconde langue de la communauté internationale, après l'anglais, et aussi langue officielle et de travail d'un grand nombre d'organisations internationales, le français voit depuis plusieurs années sa position menacée dans ces organisations par l'accélération des processus d'homogénéisation linguistique. C'est pour répondre à cette situation jugée préoccupante que la Francophonie a adopté, dès 1998, une attitude volontariste en vue de préserver, voire de restaurer, la situation du français dans les organisations internationales, qu'elles soient mondiales ou continentales, comme dans le cas de l'Union européenne et de l'Union africaine.

### 8.2.2 Présentation du programme « le français dans la vie internationale »

La Francophonie a mis en place depuis 7 ans un certain nombre de dispositifs de défense de la diversité linguistique dans la vie internationale et de promotion du français comme langue de communication mondiale. C'est en effet lors de sa réunion de Hanoi, en novembre 1997, que le Sommet des Chefs d'Etat et de gouvernements des pays ayant le français en partage, a décidé d'adopter un « Plan d'urgence pour la relance du français dans les organisations internationales », voulant ainsi répondre de manière forte au défi posé par le recul du français comme langue de travail au quotidien dans les organisations onusiennes et par les effets d'une mondialisation poussant de plus en plus aux pratiques monolingues. Un an plus tard, en novembre 1998, l'Agence organise à Genève un symposium sur " le plurilinguisme dans les organisations internationales " portant sur trois thématiques précises : « vouloir le plurilinguisme », « aménager le plurilinguisme », « vivre le plurilinguisme ». La nécessité d'inscrire cette urgence dans la durée s'impose par la suite : le Plan s'enrichit rapidement de toute une série de nouveaux volets qui viennent compléter le champs des interventions de la Francophonie dans ce domaine, notamment lorsque, en janvier 2002, celle-ci décide d'étendre cette préoccupation à des organisations régionales, en commençant par l'Union européenne (UE), au moment de son élargissement. Un Plan pluriannuel pour le français dans la perspective de l'élargissement est en effet alors signé entre la Communauté française de Belgique, la France et le Grand-duché de Luxembourg, en partenariat avec l'Agence intergouvernementale de la Francophonie.

#### 8.2.2.1 Stratégie déployée et type d'action

On voit qu'au fil des années le programme considéré s'est constitué en un ensemble de dispositifs selon une stratégie articulée sur trois axes majeurs :

- **L'appui à la présence francophone dans les organisations internationales** par l'aide apportée à l'accroissement, dans ces organisations, du nombre de jeunes fonctionnaires originaires des pays du Sud et d'Europe centrale et orientale (Peco), grâce à deux dispositifs spécifiques :

- une formation longue (six mois) à la fonction publique internationale, destinée à enrichir, dans les pays du Sud et les Peco, le vivier de recrutement potentiel par les organisations internationales ;
  - une initiative conduisant à mettre à la disposition de ces organisations des jeunes experts, originaires de ces régions, sur le modèle des programmes JPO, mis en place depuis plusieurs années par la plupart des pays développés. Le choix des postes retenus pour les Jeunes experts francophones était censé reposer sur des critères d'ordre stratégique et sur l'effet démultiplicateur qu'ils pouvaient avoir pour la Francophonie : postes en ressources humaines, information, communication et secteurs jugés stratégiques comme les droits de l'Homme, la santé, l'environnement. Par ailleurs, cette action cherchait à contribuer au renforcement de la diversité culturelle, en permettant une plus grande diversification du recrutement des futurs fonctionnaires internationaux.
- Le projet consacré au **français dans les institutions de l'Union européenne** méritait une attention toute particulière, dans les rapports de force interlinguistiques dans les relations intraeuropéennes, au sein comme hors des institutions de l'Union. Au moment où il a été lancé, en 2003, il s'agissait de conforter le statut du français dans la perspective d'un élargissement alors tout proche. Les arguments ne manquaient pas : non seulement les trois villes capitales de l'Union sont francophones, mais la plupart des pays candidats à l'élargissement étaient membres, sinon observateurs, de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF). Par ailleurs, il paraissait d'autant plus important d'éviter que ce grand ensemble ne bascule dans un monolinguisme anglais, que la quasi totalité des pays d'Afrique, des Caraïbes, du Pacifique (ACP) se trouvent en fait arrimés à l'Union européenne qui est leur principal bailleur en matière d'aide au développement. Il convient par ailleurs de noter que l'opportunité et la faisabilité d'un projet équivalent au profit des institutions africaines seront mises à l'étude au cours de ce biennium.
  - **L'appui à l'environnement francophone dans la vie internationale** et la coopération avec les autres espaces linguistiques vise à répondre aux besoins des francophones dans la communauté internationale et aux demandes en matière de français, notamment par le renforcement des compétences en français des fonctionnaires et le soutien à la présence de l'expertise du Sud et des Peco dans des concertations internationales. Le fonds d'aide à la traduction et à l'interprétation (Fati) est un des outils développé dans le cadre de ce projet.

#### 8.2.2.2 Gestion et financement du programme

Le programme du français dans la vie internationale est géré par la direction des Langues et de l'Ecrit (DLE) de l'Agence intergouvernementale de la Francophonie. Lancé en 1998 avec une petite équipe constituée seulement d'un responsable de programme et d'une assistante de gestion à mi-temps, celle-ci s'est progressivement étoffée au cours des années et se compose actuellement de cinq personnes (trois responsables de projet, dont un à mi-temps, et deux secrétaires à plein temps).

Le budget cumulé alloué à ce programme est de **30 millions d'euros** à la fin de l'année 2004, soit en moyenne 4.3 millions d'euros par an (7.4 millions pour 2004). Sur l'ensemble de la période, plus de la moitié de ce budget a été alloué au projet « Jeunes experts francophones », avec une pointe en 2002 où il en représentait les  $\frac{3}{4}$ . Pour l'année 2004, le nouveau projet du « français dans les institutions de l'Union européenne », lancé en 2003, mobilise près du tiers de ce budget.

#### Programme « le français dans la vie internationale » :

Intitulés des projets	Budget global alloué 1998-2004 (en milliers d'euros)
Français dans les Institutions de l'UE	3.716
Formation fonction publique internationale	4.127
Environnement francophone	6.095
Jeunes experts francophones	16.064
<b>TOTAL</b>	<b>30 002</b>

### 8.2.3. L'étude d'évaluation

#### 8.2.3.1 Les objectifs de l'évaluation

L'étude d'évaluation externe demandée est une **évaluation d'étape**, après 7 années d'activité de ce programme. Elle fait suite à un premier bilan réalisé par des experts extérieurs à la demande de l'Agence, en juin 2001<sup>31</sup>, et à un rapport interne au comité d'orientation du programme présenté en février 2003.

Ces deux travaux font état d'interrogations récurrentes, que ce soit de la part des experts extérieurs, de représentants d'Etats et de gouvernements, ou des responsables du programmes eux-mêmes, quant à sa cohérence et à son efficacité en termes de soutien à la présence du français dans les organisations internationales. Dans ce contexte, l'évaluation devra apporter des réponses claires et neutres aux questions suivantes portant

- sur la pertinence des objectifs initiaux et le niveau des moyens, tant humains que financiers, dont les Etats et gouvernements ont doté l'Agence pour les atteindre ;
- sur la qualité de la mise en œuvre du programme par l'Agence, pendant l'ensemble de la période considérée ;
- sur les résultats effectifs, directs ou indirects, obtenus après 7 ans d'actions de l'Agence dans ce domaine.

#### 8.2.3.2 Le champ de l'évaluation

Le bilan et l'évaluation de ce programme portera sur les premières 7 années de son activité, depuis son origine en 1998, avec le début du projet de « formation à la fonction publique internationale », jusqu'à la fin de l'année 2004. A titre d'information, au terme des deux biennium 2000-2001 et 2002-2003, ce sont quarante sept jeunes experts<sup>32</sup> qui ont été affectés par la Francophonie dans des organisations internationales, principalement au sein du système des Nations unies<sup>33</sup>.

Le bilan et l'évaluation demandée devront porter sur les trois projets les plus anciens que constitue le programme du « français dans la vie internationale », à savoir :

<sup>31</sup> Bilan prospectif du « Plan d'urgence pour la relance du français dans les organisations internationales », réalisé par MM. Jacques Pêcheur et Louis-Jean Calvet (France), 45 pages, juillet 2001

<sup>32</sup> Les Jeunes experts bénéficiaires du programmes sont ressortissants : du Bénin, de Bulgarie (2), du Burkina Faso, du Cameroun (7), Cambodge, Centrafrique, des Comores (2), de la République démocratique du Congo, de Côte d'Ivoire (4), de Djibouti, d'Egypte, du Gabon, de Guinée (4), de Haïti, du Liban (3), du Mali, du Maroc du Niger (2), de Madagascar (2), du Rwanda, de Sao Tome et Principe, du Sénégal (4), du Togo, de Tunisie, du Vietnam

<sup>33</sup> Organisations internationales accueillant des jeunes experts francophones : ACP, Banque mondiale, CEA, CEE, CCI, CIJ, HCDH, HCR (2), CNUCED (2), CRNU, FAO (4), FENU, FICR, HCDH à Genève (2), IRIN-OCHA, ISDR(OCHA), au Secrétariat de l'ONU à New York (Divisions de l'information, des Affaires économiques et sociales, des Ressources humaines (2), des Affaires politiques, de l'Assistance électorale, OIM, OMS (2), OMPI, ONUG, ONU/DESA, ONU/OACI, PNUCID, PNUD (3), PNUD-UNOPS, PNUE, UNCCC à Bonn, à l'UNITAR (2)

1. la formation à la fonction publique internationale (FFPI),
2. les Jeunes experts francophones (JEF)
3. Environnement francophone (à l'exclusion des actions spécifiques de « coopération avec les autres espaces linguistiques »)

Le quatrième projet de ce programme, qui a trait au « français dans les institutions de l'Union européenne » et dont l'activité n'a débuté qu'en 2003, devra toutefois être pris en partie en compte par l'étude d'évaluation pour les questions relevant de l'analyse de la pertinence du programme dans son ensemble et de sa cohérence globale.

#### 8.2.3.3 Les résultats attendus de l'évaluation

A l'issue de cette étude, les consultants présenteront un rapport d'évaluation qui s'attachera particulièrement aux points suivants :

- le bilan global de l'activité menée par l'Agence depuis le début de ce programme en 1998, jusqu'à la fin de l'année 2004, soit sur 7 années d'activité ;
- les solutions alternatives qui peuvent s'offrir à l'Agence pour poursuivre ces efforts dans ce domaine, sachant qu'un travail préalable de réflexion pour la réorientation du programme a par ailleurs été mené en interne début 2004 par la Direction des langues et de l'écrit qui en a la responsabilité ;
- les recommandations pratiques et réalistes que l'Agence pourraient mettre en œuvre dans la perspective d'un développement, d'une réorientation, voire d'un abandon du programme.

Les résultats de l'évaluation serviront :

- à l'Administrateur général de l'Agence intergouvernementale de la Francophonie, ainsi qu'au Directeur des langues et de l'écrit et à son équipe pour améliorer la gestion et l'efficacité de l'action de l'Agence dans ce domaine et pour éclairer les orientations futures ;
- aux Instances de la Francophonie pour apprécier le bien fondé des décisions qu'elles avaient adoptées en la matière et la justesse de la démarche retenue.
- aux Etats et gouvernements membres de la Francophonie, pour mieux apprécier la cohérence de leur propre démarche, attitude et dispositif dans la vie internationale, avec les décisions qu'ils adoptent par consensus dans les Instances francophones auxquelles ils appartiennent.

#### 8.2.3.4 Les thèmes de l'évaluation

**La pertinence** ou bien-fondé du programme devra apprécier si celui-ci constitue la réponse adéquate à une demande ou un besoin des Etats et gouvernements membres, ou, plus largement, au constat de dégradation de la situation du français dans les organisations internationales qui avait conduit à lancer un « plan d'urgence » en 1997.

Il conviendra de vérifier également si ce constat qui fonde le programme repose lui-même sur une analyse précise et rigoureuse de la situation du français dans la vie internationale au moment de la conception du programme, et s'il existe, en général ou dans le contexte précis de l'Agence, un cadre de suivi permettant de tenir compte des évolutions du contexte linguistique dans les organisations internationales et d'adapter l'intervention de l'Agence dans ce domaine. Les évaluateurs s'efforceront d'apprécier la fiabilité et la pertinence des sources d'informations généralement utilisées pour en rendre compte, aussi bien de la part des pays francophones, notamment la France avec son rapport annuel au Parlement « sur l'application des conventions ou traités internationaux relatives au statut de la langue française dans les institutions internationales », ou bien les rapports sur l'utilisation des langues officielles et de travail éventuellement produits par les organisations internationales elles-mêmes.

Les évaluateurs apprécieront enfin la valeur ajoutée de ce programme, dans sa conception et ses retombées, par rapport à d'autres actions comparables éventuellement développées par d'autres parties prenantes à la vie internationale, notamment celles conduites par les grands pays bailleurs de la Francophonie.

**L'analyse de la cohérence** devra permettre de déterminer si la conception, la mise en œuvre et le suivi du programme ont été correctement effectués au regard des objectifs et des résultats recherchés :

- Analyse de la cohérence interne des projets composant le programme du français dans la vie internationale (objectifs généraux communs ? dispositif de suivi ? degré d'articulation des projets entre eux). Le programme, dans la forme qu'il a pris au fil des années, est-il susceptible d'atteindre les objectifs fixés ?
- Analyse de la cohérence entre les projets composant ce programme et les engagements éventuels et /ou les pratiques effectives des représentants des Etats dans les organisations internationales, en matière d'utilisation des langues (*cf « l'utilisation du français comme langue diplomatique et de relations internationales, lorsque l'emploi d'une autre langue n'est pas nécessaire ou indispensable »*)
- Les moyens humains et financiers affectés à la réalisation de ce programme étaient-ils adaptés aux objectifs poursuivis et aux besoins exprimés ?
- Concernant plus particulièrement le projet « Jeunes experts francophones » :
  - Quel a été le mode de partenariat négocié avec les organisations internationales accueillant ces jeunes experts ?
  - Quel est le degré de convergence des objectifs de l'organisation d'accueil avec ceux de la Francophonie, d'une part quant à l'objectif relatif à la diversité linguistique en général et à la promotion du français en particulier, et d'autre part quant à l'objectifs de renforcement de la présence de l'expertise francophone dans les organisations internationales ?

**En termes d'efficience**, il conviendra de déterminer dans quelle mesure les résultats ont été à la hauteur des ressources – structures et moyens humains et financiers – mobilisées par l'Agence et si ces ressources ont été utilisées de manière performante et économe.

**L'analyse de l'efficacité** permettra de déterminer le niveau d'atteinte des objectifs initiaux (augmentation de l'utilisation de la langue française et de la visibilité des Francophones dans les organisations internationales) et de vérifier si d'autres résultats non escomptés ne sont pas apparus au cours de la réalisation du programme. A l'issue de leurs travaux, les évaluateurs devront proposer un corpus d'indicateurs permettant un suivi régulier pour chacun des 4 projets composant le programme et l'appréciation du degré d'atteinte des résultats attendus.

#### 8.2.3.5 Livrables attendus

L'équipe d'évaluateurs remettra à l'Agence de la Francophonie un rapport final d'évaluation, rédigé en français, accompagné d'un résumé en français et en anglais. Le rapport final comprendra :

- **un bilan détaillé** et analysé de l'activité de l'Agence dans le cadre de ce programme ;
- **la synthèse des principaux résultats** et constatations de l'étude. Cette partie devra particulièrement mettre en évidence, pour chacun des projets constitutifs du programme ainsi que pour le programme dans sa globalité :
  - les points forts et les points faibles
  - les facteurs de succès et d'échec
  - la spécificité de ces initiatives de la Francophonie, par rapport à d'autres initiatives aux objectifs similaires prises par des coopérations bilatérales ou par d'autres organismes internationaux.
- **Les recommandations** tirant parti des conclusions ci-dessus, permettront aux évaluateurs de se prononcer sur l'arrêt ou la poursuite de ce programme. Dans cette dernière hypothèse, il

s'agira de formuler des propositions pour améliorer son efficacité, y compris en le réorientant, compte tenu des attentes des bénéficiaires et des ressources que la Francophonie est en mesure d'y consacrer. Les évaluateurs pourront être amenés à formuler des solutions alternatives et nouvelles au mode d'action actuel. Ils proposeront en outre un corpus d'indicateurs permettant un suivi régulier de ce programme, projet par projet, et l'appréciation du degré d'atteinte des résultats attendus pour chacun.

## **8.2.4. La mise en œuvre de l'étude d'évaluation**

### **8.2.4.1 Calendrier de réalisation**

L'appel à proposition pour le recrutement de l'équipe d'évaluation sera clos le 10 janvier 2005. La commission des marchés se réunira dans les jours qui suivent afin de sélectionner le prestataire. L'information sur le bureaux d'études retenu pour la réalisation de l'étude sera connue au plus tard le 24 janvier 2005 pour un démarrage des travaux prévu pour le mois de mars 2005. La durée de l'évaluation sera de six mois, à compter de la signature du protocole d'accord entre l'Agence et l'équipe d'évaluation. Le rapport final d'évaluation devra être livré au plus tard courant septembre 2005.

### **8.2.4.2 Ressources disponibles**

Les évaluateurs auront à leur disposition tous les documents disponibles au siège de l'AIF : textes officiels (Déclarations des Etats et gouvernements, Plans d'Action), documents contractuels entre l'Agence et ses partenaires, documents budgétaires, bilans et rapport d'activité du programme, etc. Les équipes de la Direction des langues et de l'écrit et de la Direction de la programmation et de l'évaluation se rendront disponibles pour répondre, dans la mesure de ses connaissances, aux demandes des évaluateurs.

Les évaluateurs devront compléter ces informations par des entretiens réalisés auprès de représentants de l'Agence intergouvernementale de la Francophonie, de l'Organisation internationale de la Francophonie, y compris des représentants permanents de la Francophonie auprès des Nations unies en poste à New York et à Genève, auprès de l'Union européenne, à Bruxelles, et auprès de l'Union africaine et de la Commission économique africaine, à Addis Abeba, des personnels de ces organisations « partenaires » du programme, de représentants des pays membres du Nord et du Sud, des responsables de l'Institut des relations internationales du Cameroun (IRIC), de l'Ecole nationale d'administration de Paris (ENA) et l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) qui accueillent les stagiaires de la formation à la fonction publique internationale, ainsi qu'un certain nombre de bénéficiaires du programme (notamment des jeunes experts francophones ou des anciens bénéficiaires de la formation à la fonction publique internationale).

### **8.2.4.3 Rôles et responsabilités**

Les rôles et responsabilités du commanditaire et du prestataire se répartissent comme suit :

#### **L'Agence de la Francophonie**

- Elaboration des termes de référence et organisation de l'appel d'offres international pour le recrutement de l'équipe d'évaluation.
- Sélection du prestataire de l'évaluation, suite à l'appel d'offres, par la Commission des marchés de l'Agence
- Mise à disposition de toute l'information disponible à l'Agence de la Francophonie. L'Agence se chargera en outre d'informer officiellement ses Etats et gouvernements membres de l'étude d'évaluation en cours et facilitera les missions de terrain des évaluateurs.
- Suivi de l'évaluation par un comité de pilotage (composé des responsables du programme à évaluer, de représentants de la direction de l'évaluation et de la programmation, d'un représentant du Cabinet de l'Administrateur général et, dans toute la mesure du possible, d'un

expert extérieur), validation des documents produits et coordination du processus d'examen interne à l'Agence.

- Publication des résultats de l'évaluation. A ce titre, tous les documents relatifs à l'évaluation sont la propriété exclusive du commanditaire et ne sont pas considérés publics tant qu'ils n'ont pas fait l'objet d'une publication officielle de la part de l'Agence intergouvernementale de la Francophonie. Toute communication à un tiers d'un de ces documents devra faire l'objet d'une autorisation du commanditaire.

### **L'équipe d'évaluation**

L'équipe retenue à l'issue de l'appel d'offres aura à remplir les missions suivantes :

- Elaboration de la méthodologie de l'évaluation et du plan de travail.
- Conduite complète de l'évaluation et gestion quotidienne des activités.
- Présentation au Comité de pilotage, aux différentes phases clefs du processus d'évaluation, des rapports intérimaires ou documents provisoires, conformément aux termes de références de son mandat et prise en compte des remarques éventuelles.
- Présentation à l'Agence des résultats définitifs et recommandations (celles-ci pouvant s'adresser aussi bien à l'Agence qu'aux Etats et gouvernements membres de la Francophonie).

#### **8.2.4.4 Compétences souhaitées et critères d'éligibilité**

##### **Compétences souhaitées**

L'évaluation sera confiée à une équipe pluridisciplinaire qui devra mobiliser les compétences suivantes :

- pratique professionnelle de l'évaluation de politiques publiques;
- connaissance des enjeux de la diversité linguistique à l'échelle mondiale
- compétences en sciences politiques et plus particulièrement en relations internationales, dans le domaines des organisations multilatérales
- connaissance du contexte socio-économique et politique des pays francophones du Sud (Afrique du Nord, Afrique sub-saharienne, Moyen Orient, Asie du sud est) et de l'Est (PECO)
- inclusion dans l'équipe soumissionnaire d'au moins d'un expert d'un pays du Nord et d'un expert d'un pays du Sud membres de la Francophonie (plurinationnalité)

##### **Critères d'éligibilité**

- Inclusion dans l'équipe d'un professionnel de l'évaluation, d'un expert en relations internationales et d'un expert en politique linguistique.
- Indépendance de l'équipe : les membres de l'équipe ne doivent pas avoir pris part à la conception, à l'exécution ou au suivi du projet à évaluer ; la participation d'un des membres de l'équipe à tout autre projet ou programme similaire est possible mais ne doit pas être susceptible de le placer dans une situation de conflit d'intérêts lors de l'évaluation.



## 8.3 Liste des personnes rencontrées

Nom	Organisme	Fonction
<b>Personnes rencontrées en Amérique</b>		
M. Ridha BOUABID	OIF	Représentant permanent à New York
M. Furio de TOMASSI	ONU	Chef du service du personnel - Programme des experts associés
M. Martin BELINGA-EBOUTOU	Représentation permanente du Cameroun auprès des NU	Représentant permanent à New York
M. Arnaud GUILOIS	Mission permanente de la France à l'ONU	Premier Secrétaire
8 jeunes experts francophones		
Mme Nathalie LEROY	ONU	Assistante du Secrétaire adjoint sur les questions du multilinguisme
Mme Tina HANSEN	PNU	Coordinatrice de l'équipe de Conseil de gestion
Mme Henriette KEIJZERS	FENU	Directrice par interim
Mme Aminata AITHNARD	OACI	Jeune expert francophone, ancienne assistante de programme
<b>Personnes rencontrées en Europe</b>		
M. Roger DEHAYBE	Agence intergouvernementale de la Francophonie	Administrateur général
M. Julien KILANGA	AIF - Dir des Langues et de l'Ecrit	Directeur
Mme Catherine BRAUN	AIF - DLE	Responsable de projet
M. Stéphane LOPEZ	AIF - DLE	Responsable de projet
M. Louis-Jean ROUSSEAU	AIF - DLE	Responsable de projet
M. Isidore NDAYWEL	AIF - DLE	Ancien Directeur
Mme Claudine LEMIRE	AIF - DLE	Gestionnaire
M. Jack BATHO	AIF - Dir Programmation Evaluation	Directeur
Mme Isabelle SANNIE	AIF - DPE	Chargée des études d'évaluation
M. Xavier NORTH	Ministère français de la Culture et de la communication	Délégué général à la langue française et aux langues de France
M. M. VANDEPOORTER	Ministère français des Affaires étrangères	Chef du service des affaires francophone
Mme Anne MAGNANT	Ministère français de la Culture -	Délégué général 1993-01
M. Jean François BALDI	Ministère français de la Culture	Délégué général adjoint
M. José-Luis ROCHA	OIF	Représentant permanent à Bruxelles
M. Charles-Etienne LAGASSE	CGRI-DRI - Relations bilatérales	Directeur général adjoint
M. Roger PILHION	CIEP	Directeur adjoint
M. Frédéric BRIGNOT	Pôle langue française - CIEP	Chargé de Programmes
Mme Lucille DROMER-NORTH	ENA	Directrice-adjointe
Mme Laure CASTIN	ENA	Conseiller pédagogique
M. Pierre RUEL	CEES - ENA -	Directeur
Mme J. LEPRETRE	CEES - ENA -	Chargée de la préparation aux examens de la Commission européenne
Mme Adeline JACOB	CEES - ENA -	Responsable du pôle « élus locaux et secteur privé »
Mme Isabel HUBERT	UNITAR	Coordinatrice de programmes
M. Mesmer GUEYOU	OMPI (Genève)	Jeune expert francophone
Mlle Moetsi M. DUCHATELLIER	HCDH (Genève)	Jeune expert francophone
Mlle Laila BOURHIL	HCDH (Genève)	Jeune expert francophone
Mlle SOHAING TANDJA Yagana	OIM (Genève)	Jeune expert francophone

Mlle Viet Tu TRAN	PNUD (Genève)	Jeune expert francophone
M. Rabih HADDAH	UNITAR	Jeune expert francophone
M. Mohamed ABCHIR	ISDR/OCHA	Jeune expert francophone
M. Yves KENFACK TSAFACK	CNUCED	Jeune expert francophone
M. Hervé CASSAN	OIF	Représentant permanent à Genève
M. Roger Julien MENGA	Représentation permanente du Congo	Représentant permanent
M. Nicolas CRISCI	HCR - Service des JPO	HCR
M. Eric TISTOUNET	Assistant exécutif	HCDH
M. Herman NTCHATCHO	Directeur principal	OMPI
M. Philippe BONCOUR	Conseiller spécial du Directeur général	OIM
Mme Marie HUZE	Directrice du Service de l'Information	ONU
M. Jacques DELMOLY	Chef d'Unité Multilinguisme	Commission européenne
M. Raymond LE RUYET	France Coopération Internationale	Correspondant à Bruxelles
<b>Personnes rencontrées en Afrique</b>		
M. Moussa Makan CAMARA	Représentation permanente OIF en Ethiopie, Addis Abéba	Représentant permanent de l'OIF
Mlle Zahra KAMIL ALI	Représentation permanente OIF en Ethiopie, Addis Abéba	Chargée de mission
Mr. Fidèle DIONOU	PNUD	Représentant auprès de l'Union Africaine
Mr. Ali I. M. TODARO	Commission Economique pour l'Afrique (CEA)	Secretary to the Commission
Mme Monique RAKOTOMALALA	FNUAP	Représentante Résidente
Mr Teye W. WAN CHAT KWONG	Ambassade de la République de Maurice	Ambassadeur
Mr. Ibrahim J. WANI	(OHCHR)	Regional Representative
Mr. Hakim BEN HAMMOUDA	Division du commerce et de l'intégration régionale	Directeur - Point focal de l'AIF à la CEA Chef de Cabinet - Bureau du Vice-Président
Mr. Vianney SHUMBUSHO	Union Africaine	
M. Ilunga NGANDU	Haut Commissariat pour les réfugiés (UNHCR)	Régional Liaison Representative
Mme Joséphine G. OUEDRAOGO	Commission Economique pour l'Afrique	Secrétaire Exécutif adjoint a.i.
Ms Nomathamsanqa NKAMBULE	Administration et Ressources humaines, Union Africaine	Directrice
	Ambassade du Rwanda	Premier Conseiller
Mme Diariatou D. KOUROUMA	Comité InterAfricain contre les pratiques Néfastes (CIF)	Programme Officer
Mr LEBATT	Ambassade de Mauritanie à Addis	Ambassadeur
M. Essodéina PETCHEZI	CEA	JEF
Mr. Pierre BANDUHIJE	Ambassade du Rwanda à Addis	1er Conseiller
Mr. Jean-Baptiste CHAUVIN	Ambassade de France en Ethiopie	Conseiller de Coopération et d'action Culturelle
Mme Annie TANMIZI	CEA	Responsable des Ressources Humaines
Mr. Robert POWELL	IRIN-WA - Bureau de coordination des Affaires Humanitaires	Directeur et Rédacteur en Chef pour l'AO

## 8.4 Corpus d'indicateurs

### Introduction

Partant du principe que le but de ce corpus d'indicateur doit être de faciliter le suivi de la prochaine période de programmation de l'Agence, nous avons analysé les fiches de programmation établies par la DLE afin de définir des indicateurs adaptés.

Il résulte de l'analyse que la cohérence de ces fiches n'est pas facile à saisir, du moins pour ce qui concerne les liens entre la présentation générale du programme (fiche A1.1) et ses deux volets, présentés par les fiches A.1.1. et A.1.2. Par ailleurs, certaines de nos recommandations n'ayant pas (encore) été prises en compte, nous voulons laisser la possibilité, au cas où elles le seraient, d'ajouter des indicateurs qui permettent de les suivre.

D'autre part, chacune des deux fiches envisagent des actions qui pour certaines s'inscrivent dans le même cadre stratégique et poursuivent des objectifs analogues (le renforcement des capacités linguistiques) et/ou procèdent de la mobilisation d'un même instrument (la formation par exemple). Les mêmes types d'indicateurs devront être mobilisés, mutatis mutandis, il ne nous semble pas utile de « coller » dans le corpus proposé au détail des actions envisagées.

Par conséquent, les tableaux qui suivent se limitent à donner des indicateurs génériques, en indiquant dans quel cadre il est pertinent de les utiliser.

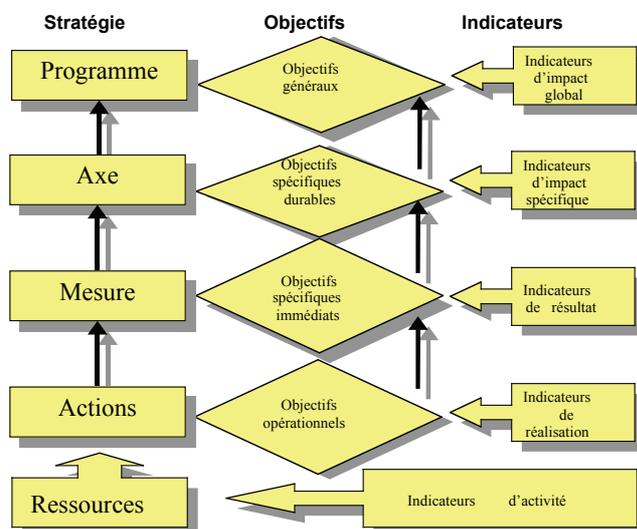
### 8.4.1 Méthode de définition des indicateurs

#### 8.4.1.1 Définition

Les indicateurs sont des informations **précises et chiffrées, spécifiques et comparables**, recherchées systématiquement, régulièrement et de façon son constante, qui fournissent une échelle sur laquelle une **performance peut être mesurée**, conformément à un **critère d'appréciation**. Un indicateur n'a guère de signification si l'on ne détermine pas la **période** sur laquelle il porte: un an, un mois, une semaine, ... L'indicateur devient alors généralement la **moyenne** ou la **somme** des éléments au cours de cette période. En comparant entre eux les indicateurs de différentes périodes (généralement successives), on peut détecter une tendance. Outre les comparaisons dans le temps, il est souvent judicieux de comparer la valeur de l'indicateur pour différentes entités comparables.

#### 8.4.1.2 Critères d'identification

Les indicateurs servant à suivre un programme doivent se calquer sur la logique d'intervention de celui-ci, comme le tableau suivant le met en évidence.



## 8.4.2 Types d'indicateurs retenus

En l'occurrence, nous considérerons que quatre niveaux d'indicateurs (impact, résultats, réalisation et activité) seront utiles pour le suivi du programme FVI.

Niveau d'objectif	Type d'indicateur	Définition
Budget	Activité	Moyen mis à disposition par l'autorité et utilisé par l'Agence pour mener à bien son activité
Objectif opérationnel	Réalisation	Produit de l'activité de l'Agence
Objectif spécifique (niveau des actions)	Résultat	Résultat attendu pour les bénéficiaires
Objectif général (niveau du programme)	Impact	Effet pour l'ensemble du public cible

### 8.4.2.1 Les indicateurs d'activité

*Définition* : Ils informent sur les moyens financiers, humains, matériels, organisationnels utilisés par l'opérateur pour la mise en œuvre de la politique / du programme.

*Exemples* : budget total programmé (quantité de ressources), taux de consommation des ressources (ressources déjà mobilisées en proportion des ressources initialement allouées), taux d'engagement des ressources (ressources engagées en proportion des ressources initialement allouées).

### 8.4.2.2 Les indicateurs de réalisations

*Définition* : Ils représentent le produit des actions. Une réalisation est tout ce qui est obtenu en contrepartie de la dépense publique.

*Exemples* : kilomètre de routes construites, nombre de stagiaires dont la formation a été payée par le programme, etc.

Taux de réalisation : pourcentage des réalisations initialement prévues qui sont achevées.

Taux de progression d'un projet : rapport entre le délai réalisé et le délai prévu.

Pour mesurer la progression d'une action, il convient que soient définis des délais de réalisation attendus selon chaque tâche de référence et de standardiser les étapes en processus de même nature sur base de références comparables.

### 8.4.2.3 Les indicateurs de résultats

*Définition* : Ils représentent l'avantage immédiat de la politique / du programme (ou exceptionnellement les inconvénients immédiats) pour les bénéficiaires. Un avantage est immédiat s'il apparaît pendant que le destinataire est directement en contact avec le programme, même s'il apparaît au moment où l'opérateur finit son action et solde la dépense. Les indicateurs de résultats informent sur les changements qui interviennent pour les bénéficiaires directs. On quantifie les résultats au moment où les destinataires reçoivent l'aide ou accèdent aux prestations. On procède alors par mesures directes (comptage du nombre de stagiaires embauchés en cours de formation) ou en demandant, à l'aide d'un questionnaire par exemple (enquête), aux bénéficiaires de déclarer les avantages qu'ils ont obtenus.

*Exemple* : gain de temps des usagers d'une route, qualifications acquises par les stagiaires,...

Notons que les indicateurs de réalisation et de résultat peuvent porter :

- Sur l'ensemble des bénéficiaires (ou sur un échantillon)
- Sur l'ensemble du public cible (ou sur un échantillon)

- Sur les deux. On parle alors de taux de couverture, lequel équivaut au degré d'atteinte du public éligible: (pourcentage du public éligible qui a été effectivement atteint par l'intervention.) Ce taux est souvent un indicateur de résultat important à quantifier dans le cadre du suivi.

#### 8.4.2.4 Les indicateurs d'impacts

*Définition* : Ils représentent les conséquences de la politique / du programme au-delà de son interaction directe et immédiate avec les bénéficiaires.

*Exemples* : Une première catégorie d'impact est constituée des conséquences qui apparaissent ou qui perdurent à moyen terme chez les bénéficiaires directs du programme. Par exemple : la circulation sur une route un an après son ouverture, le placement de stagiaires au bout de douze mois. Une seconde catégorie d'impacts est constituée de toutes les conséquences qui affectent, à court ou à moyen terme, des personnes ou des organismes qui ne sont pas destinataires directs. Ils peuvent être proches (riverains d'une zone industrielle réhabilitée) ou au contraire s'étendre à des personnes ou à des organisations très éloignées (impacts sur le développement économique).

Les indicateurs d'impacts sont seulement quantifiés de temps en temps car les impacts ne peuvent pas facilement être connus dans le cadre de la gestion quotidienne. Une des façons de connaître les impacts est de réaliser une enquête auprès des destinataires directs, par exemple deux ou trois ans après leur sortie du programme. Les questions posées concernent des faits (ex : quelle a été l'augmentation d'emplois depuis l'obtention de l'aide ?) ou des opinions (ex : combien d'emplois auraient été perdus en l'absence de l'aide obtenue ?).

#### 8.4.3 Présentation

Le premier tableau ci-après reprend la logique d'intervention « cadre » que nous avons reconstituée au départ des fiches de programmation et complétée à travers les conclusions et recommandations de l'évaluation. Cette logique d'intervention est construite au départ d'une segmentation des publics cibles types (nous ne sommes pas rentrés dans les spécificités des besoins des organisations internationales et régionales visées par le programme, qui module ses actions en fonction des différences de situations et de besoins).

Le deuxième tableau comprend les indicateurs correspondant aux éléments repris de la logique d'intervention étant entendu que la concordance entre l'un et l'autre s'établit comme suit :

- les indicateurs d'activités sont choisis au départ de la colonne « activités » de la logique d'intervention
- les indicateurs de réalisation sont choisis au départ de la colonne « produits » de la logique d'intervention
- les indicateurs de résultat sont choisis au départ de la colonne « bénéficiaires » et « besoin » de la logique d'intervention
- les indicateurs d'impact sont choisis au départ de la colonne « contribution au programme » de la logique d'intervention

Les indicateurs de suivis du programme sont les indicateurs d'impact des actions. Il y aura lieu de définir des valeurs cibles par OI /OING ciblée, les objectifs couvrant l'ensemble du champ des OI, même régionales n'étant pas pertinent pour la gestion du programme, qui est bien incapable d'obtenir à ce stade un effet à ce niveau global. Ce n'est que dans des étapes ultérieures que ce niveau pourra être éventuellement atteint, par « contamination » des résultats obtenus dans le travail avec les entités (Etats, espaces linguistiques, OI et OING) et acteurs (diplomates, fonctionnaires francophones, candidats à la FPI) actuellement ciblés.

## Logique d'intervention

Intitulé	Activités	Produits	Bénéficiaires	Besoins	Contribution au programme
<b>Renforcer l'usage et assurer la promotion de la langue française</b>					
Promouvoir le français, les francophones et la Francophonie comme le moteur de la diversité culturelle	Contacts et missions (e.a. Grand Témoin), campagnes, événements, brochures, affiches, objets promotionnels, articles, émissions, mentions sur sites Internet, soutien à des réseaux	Informations transmises sur les enjeux de la diversité culturelle et linguistique, sur l'intérêt et de l'importance du français, sur le rôle clé de la Francophonie et de son programme, sur les actions possibles pour soutenir la diversité culturelle et linguistique	Tous les acteurs de la vie internationale. Institutions d'enseignement, entreprises, secteur associatif, citoyens.	Prise de conscience de l'importance de la diversité culturelle et linguistique, du rôle central du français, de l'importance de la Francophonie, des actions possibles pour soutenir la diversité culturelle et linguistique	Augmentation du nombre d'acteurs qui soutiennent activement la diversité culturelle et linguistique et la pratique du français dans la vie internationale
Mobiliser et soutenir les acteurs institutionnels francophones à promouvoir le multiculturalisme et/ou à participer à la politique de présence et de promotion francophone dans les OI et la vie internationale	Réunions du comité de pilotage du plan, négociation avec autorités et partenaires locaux, concertation avec les représentations des parties prenantes	Concertations, memoranda accords de coopération, opérations conjointes de promotion et de formation avec Etats et gouvernements, autres espaces linguistiques, autorités locales, OING (e.a. CIO)	Décideurs et experts des Etats (en particulier membres de la Francophonie), des autres espaces linguistiques, des autorités locales, OING	Etre encouragés et soutenus par leurs autorités et/ou dirigeants dans la mise en œuvre d'une politique de développement du multiculturalisme et du multilinguisme ainsi que de l'usage du français et de la présence francophone	Augmentation de la contribution des acteurs institutionnels en particulier francophones, de leurs représentants et agents à l'accroissement de l'usage du français dans la vie internationale et en particulier dans les OI et OING concernées
Sensibiliser et soutenir les organisations internationales au développement du multilinguisme en leur sein	Etudes de situations et de besoins en termes de développement du multilinguisme et de formation aux langues Interpellations en cas de non respect du principe (des règles) de multilinguisme Soutien à la traduction et à l'interprétariat	Accords de collaboration Règles de cadrage et de stimulation du multilinguisme Plans de formation Interpellations en cas de non respect du principe (des règles) de multilinguisme Soutien à la traduction et à l'interprétariat	Organisations internationales et régionales Organisations internationales non gouvernementales, réseaux	Etre informées, encouragées, soutenues dans la mise en place d'une politique internet et externe de multilinguisme	Accroissement de la pratique du français et de la visibilité de la Francophonie à l'intérieur des OI et OING partenaires Accroissement de l'utilisation du français par les OI et OING partenaires dans leur communication extérieure

Soutenir les francophones dans leur carrière et leur activité internationales	Organisation de formations, de stages, de la mise à disposition de jeunes diplômés Appels à proposition et analyse de ceux-ci Mise en place et soutien à des réseaux de fonctionnaires francophones Stimulation et soutien aux candidatures et à la préparation de concours d'admission ou de référencement (experts) dans les OI	Formation à la FPI Stages dans les OI Contrats de mise à disposition Meilleur accès aux événements, publications, réseaux internationaux Soutien de la part de collègues, échanges d'idées, confirmation de la pertinence de la défense du français dans la VI Stimulation des jeunes cadres / experts à poser leur candidature et à préparer les concours d'admission ou à se faire référencer dans les OI	Experts et fonctionnaires francophones Candidats actuels et potentiels à la carrière / l'expertise internationale	Augmenter leurs chances d'être engagés / de progresser dans leur carrière / d'être présents dans la vie internationale et d'y développer leurs activités	Accroissement de la présence des francophones dans les OI et dans les OING et les événements qu'elles organisent et les réseaux internationaux
Stimuler et renforcer les capacités linguistiques en français des acteurs de la vie internationale	Négociation, préparation et soutien à des plans et de sessions de formation, à d'actions de renforcement de l'environnement francophone, en particulier de l'offre de formation au français Soutien à la conception, au développement ou/ et achat de documentation et d'outils informatiques	Augmentation de la qualité, de la quantité et de l'accessibilité de l'offre de formation en français Soutien et encouragement à l'utilisation du français par les allophones, en particulier écrite	Allophones participant à la vie internationale	Pouvoir comprendre et s'exprimer en français de façon élémentaire et/ou de façon courante	Accroissement du nombre d'acteurs de la vie internationale utilisant le français ou/et proposant de l'utiliser dans les textes et les réunions
Gérer le programme de manière transparente et professionnelle	Utilisation d'experts Systèmes de veille Systèmes de pilotage Evaluations	Analyses, études, rapports, propositions, informations facilitant la conception et le pilotage du programme et des actions Information et implication des partenaires	OIF et Etats membres, parties prenantes	Etre aidés dans la préparation et le pilotage Etre informés et stimulés à suivre et à soutenir activement le programme et ses actions	Le programme et ses actions mobilisent adéquatement et efficacement les ressources disponibles pour atteindre les objectifs fixés

## Indicateurs

Intitulé	Indicateurs d'activité (exe)	Indicateurs de réalisation	Indicateurs de résultat	Indicateurs d'impact
<b>Renforcer l'usage et assurer la promotion de la langue française</b>	<p>Promouvoir le français, les francophones et la Francophonie comme le moteur de la diversité culturelle</p> <p>Nombre de contacts et de missions, d'événements, de brochures, d'affiches, d'objets promotionnels, d'articles, d'émissions, de mentions sur sites Internet.</p> <p>Budget des campagnes.</p> <p>Nombre et types de réseaux soutenus</p>	<p>Nombre et types d'entités et de personnes touchées par les actions (estimation)</p> <p>Distinguer les personnes qui ont simplement reçu l'information de celles qui en ont pris connaissance (parce qu'elles ont assisté à la conférence, etc.)</p> <p>Part des entités / personnes touchées dans chacun des groupes ciblés</p>	<p>Pour chacun des publics:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Part des personnes touchées ayant manifesté un intérêt pour l'information reçue (demandes complémentaires, autres formes de réaction)</li> <li>- Part des personnes touchées ayant exprimé être plus attentives aux contenus communiqués (à établir par enquête en temps réel ou ultérieure)</li> </ul>	<p>Amélioration de l'appréciation des pays et Institutions francophones par les publics ciblés (et si possible par les personnes touchées par les actions)</p> <p>Accroissement du nbre de d'acteurs demandant les documents de travail et s'exprimant régulièrement en français (à établir par enquête)</p>
<b>Mobiliser et soutenir les acteurs institutionnels francophones à promouvoir le multiculturalisme et/ou à participer à la politique de présence et de promotion francophone dans les OI et la vie internationale</b>	<p>Nombre de réunions des comités de pilotage</p> <p>Nombre de contacts avec autorités et partenaires locaux, et les représentations des parties prenantes</p> <p>ETP/an consacrés à la mobilisation des acteurs institutionnels francophones</p>	<p>Nombre d'Etats signataires de memoranda</p> <p>Nombre d'autorités et de partenaires ayant entrepris des opérations conjointes de formation ou/et de stimulation et de promotion</p>	<p>Nombre d'Etats étant intervenus pour demander à leurs représentants</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de suivre des formations au français</li> <li>- d'utiliser le français chaque fois qu'il n'est pas nécessaire d'utiliser une autre langue</li> </ul>	<p>Accroissement du nombre des acteurs francophones demandant les documents de travail et s'exprimant régulièrement en français (à établir par enquête)</p> <p>Part dans ces personnes des fonctionnaires des Etats signataires es mémorandas</p>

Sensibiliser et soutenir les organisations internationales et OING au développement du multilinguisme en leur sein	<p>Nombre de contacts pris</p> <p>Nombre d'études de besoins des OI et des OING</p> <p>ETP consacrés à la veille numérique</p> <p>Nombre de demandes de soutien à la traduction et à l'interprétariat examinées</p>	<p>Nombre d'accords de collaboration avec des OI/OING</p> <p>Nombre d'actions entreprises par elles</p> <p>Nombre d'interpellations pour non respect des principes /des règles de multilinguisme</p> <p>Nombre d'intervention de soutien à la traduction et à l'interprétariat</p>	<p>Progrès mis en évidence par les évaluations conjointes des accords de collaboration / projets conjoints et/ou par des enquêtes auprès des agents et interlocuteurs extérieurs des OI/OING concernées</p> <p>Nombre de réponses des OI/OING interpellés</p>	<p>Nombre et niveau des francophones présents dans les OI/OING partenaires</p> <p>Nombre et niveaux des allophones parlant le français dans les OI/OING partenaires</p> <p>Nombre de documents émis en français dans les OI/OING partenaires</p> <p>Nombre d'événements et de réunions tenus partiellement en français par les OI/OING partenaires</p>
Soutenir les francophones dans leur carrière et leur activité internationales	<p>Nombre de sessions de formations, de stages, de mise à disposition de jeunes diplômés</p> <p>Nombre d'appels à proposition et analyse de ceux-ci</p> <p>Nombre de réseaux de fonctionnaires francophones mis en place et soutenus</p> <p>Nombre de candidats accompagnés dans leur recherche de poste dans les OI / de missions données par les OI</p>	<p>Nombre de stagiaires formés / placés, nombre de jeunes mis à disposition</p> <p>Nombre d'événements, publications, réseaux internationaux soutenus</p> <p>Nombre de réseaux existants, nombre de réunions organisées par ceux-ci</p> <p>Nombre de candidatures et de concours présentés, de demandes de référencement</p> <p>Nombre d'interventions en faveur de candidats</p>	<p>Nombre de bénéficiaires nommés ou promus</p> <p>- par OI</p> <p>- par niveau</p> <p>Nombre de francophones présents dans les réseaux internationaux, et parmi les animateurs / dirigeants d'OING</p> <p>Nombre de projets de soutien du français lancés par / grâce aux réseaux</p>	<p>Part des francophones présents dans les OI, par catégories :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- diplomates et représentants des gouvernements</li> <li>- fonctionnaires et agents des OI</li> <li>- experts</li> </ul> <p>Nombre de francophones ayant un meilleur accès aux réseaux et OING (à évaluer par enquête)</p>

Stimuler et renforcer les capacités linguistiques en français des acteurs de la vie internationale	<p>Nombre de plans et de sessions de formation</p> <p>Nombre d'actions de renforcement de l'environnement francophone</p> <p>Nombre de documents achetés, de logiciels commandés</p>	<p>Nombre de personnes touchées par les formations et les outils :</p> <p>Nombre de personnes inscrites et répartition</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- par Etat</li> <li>- par type (diplomates, fonctionnaires, experts)</li> <li>- par niveau (ministres, ambassadeurs et hauts responsables des admin, cadres et fonctionnaires)</li> </ul>	<p>Nombre et répartition (par Etat, par type et par niveau) de stagiaires ayant terminé avec fruit / de certificats octroyés (par niveau)</p> <p>Proportion de personnes formées par rapport au volume total ciblé pour chacune de ces catégories (taux de couverture)</p>	<p>Accroissement du nbre des allophones décideurs et/ou experts des Etats demandant les documents de travail et s'exprimant régulièrement en français (à établir par enquête)</p> <p>Part de ces personnes ayant suivi les formations soutenues / ayant bénéficié d'outils fournis par la Francophonie</p>
Gérer le programme de manière transparente et professionnelle	<p>Nombre et budget des expertises externes</p> <p>Nombres d'informations utiles produites par les systèmes de veille</p> <p>Nombre de tableaux de suivi et de rapports produits</p> <p>Nombre d'évaluations</p>	<p>Taux de présence des membres aux réunions des instances de pilotage et de suivi</p> <p>Nombre de questions posées par les parties prenantes</p> <p>Nombre d'actions entreprises suite à la veille</p>	<p>Nombre de demandes d'information laissées sans réponses ou considérées comme insatisfaisantes par les parties</p> <p>Nombre de corrections opérées aux actions / au programme</p>	<p>Décalages entre résultats obtenus et attendus</p> <p>Appréciation positives de la gestion et du pilotage du programme (autres services de l'OIF, représentants des Etats membres, parties prenantes, évaluateurs)</p>