

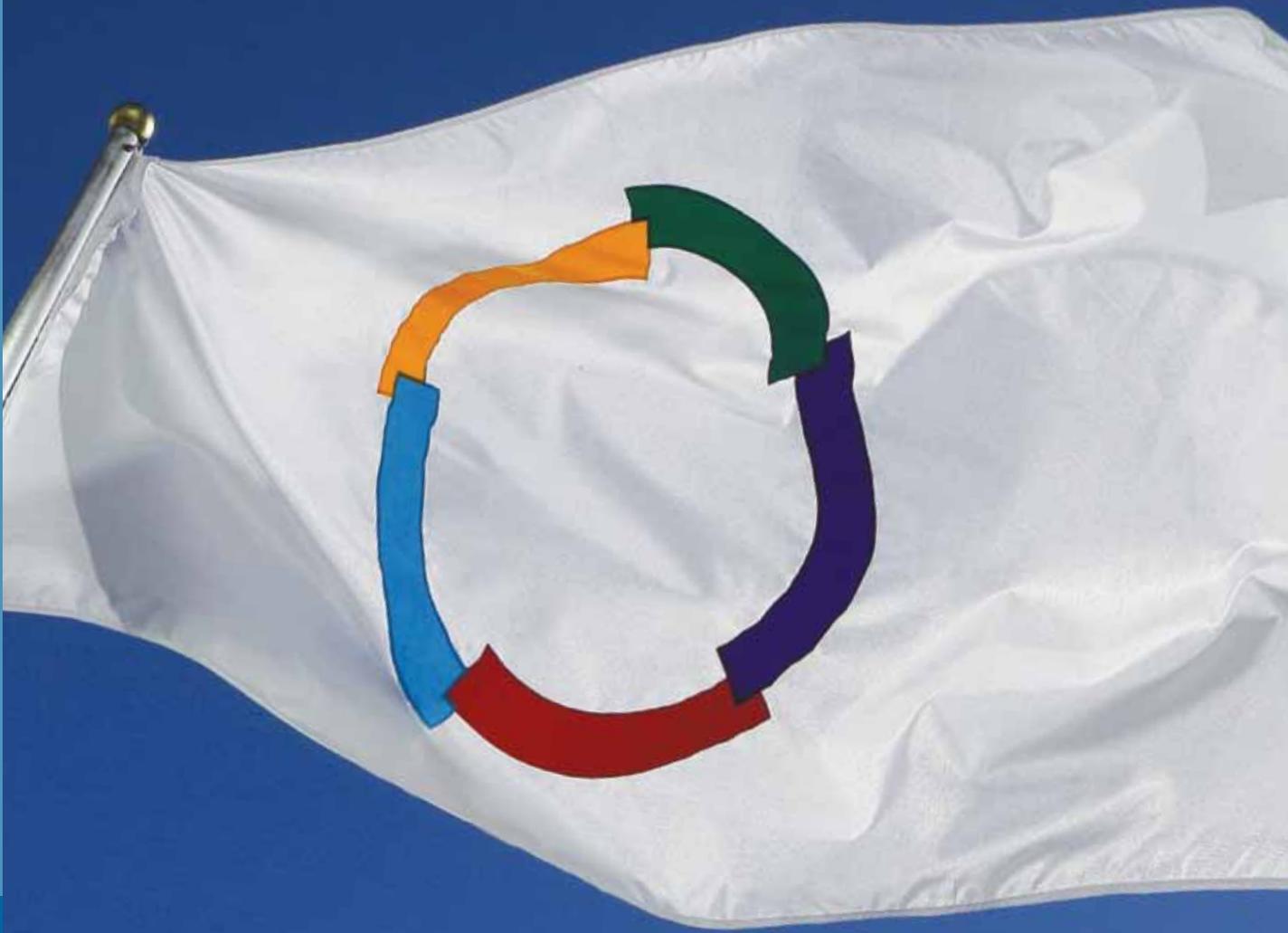


# ÉVALUATION STRATÉGIQUE DE LA CONTRIBUTION FRANÇAISE À L'ORGANISATION INTERNATIONALE DE LA FRANCOPHONIE (2010-2015)

*SYNTHÈSE*

RAPPORT D'ÉVALUATION

N°137



**Le rapport complet de l'évaluation  
et ses annexes sont disponibles en ligne  
sur le site France Diplomatie :**

[www.diplomatie.gouv.fr/fr/photos-videos-publications-  
infographies/publications/enjeux-planetaires-cooperation-  
internationale/evaluations/](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/photos-videos-publications-infographies/publications/enjeux-planetaires-cooperation-internationale/evaluations/)

Ce document est la synthèse d'un rapport établi à la demande du ministère des Affaires étrangères et du Développement international. Les analyses et les commentaires développés n'engagent que leurs auteurs et ne constituent pas une position officielle.

Tous droits d'adaptation, de traduction et de reproduction par tous procédés, y compris la photocopie et le microfilm, réservés pour tous pays.

# ÉVALUATION STRATÉGIQUE DE LA CONTRIBUTION FRANÇAISE À L'ORGANISATION INTERNATIONALE DE LA FRANCOPHONIE (2010-2015)

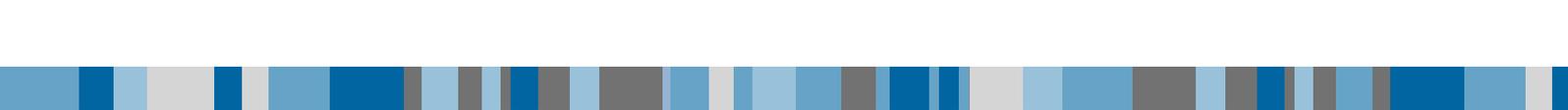
*SYNTHÈSE*

Évaluation réalisée par :



Justine Eude  
Quiterie Landèche  
François Mouterde  
Olivier Nay  
Léon-Paul Schwab  
Emmanuelle Suso





# Table des matières

Introduction .....	6
<b>Chapitre 1</b> Bilan financier .....	8
<b>Chapitre 2</b> Une Francophonie non érigée en finalité pour la France, malgré une convergence stratégique forte avec l'OIF .....	11
<b>Chapitre 3</b> Un niveau significatif de performance, dont la mesure s'améliore .....	13
<b>Chapitre 4</b> Des modalités de mise en œuvre en voie d'amélioration, à mieux articuler avec l'action bilatérale de la France .....	15
<b>Chapitre 5</b> Une capacité d'influence portée par le MAEDI, insuffisamment appuyée sur l'action des autres ministères .....	17
<b>Chapitre 6</b> Des effets retour non négligeables, mais difficilement mesurables .....	18
<b>Chapitre 7</b> Une prise en compte pertinente et progressive de l'égalité femmes-hommes dans les programmes de l'OIF .....	19
<b>Chapitre 8</b> Conclusion générale .....	20
<b>Chapitre 9</b> Orientations .....	22
Sigles et abréviations .....	26

# Introduction

## Présentation de l'OIF

Depuis la décolonisation, le projet francophone<sup>1</sup> s'est progressivement imposé comme une priorité de l'action extérieure de la France. Cette priorité se traduit dans sa politique bilatérale – notamment dans le domaine de l'action culturelle et de l'aide au développement – mais également par la participation au dispositif institutionnel de la Francophonie construit autour de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF).

Fondée en 1970, l'OIF mène une action en faveur de la langue française et de la coopération entre ses 84 États et gouvernements membres<sup>2</sup>. L'OIF gère également des actions de coopération multilatérale, conformément aux grandes missions fixées par les Sommets de la Francophonie. Le budget de l'OIF est de 79 millions d'euros pour la dernière année de la période évaluée (2015) ; il est aujourd'hui mis en œuvre par une équipe de 290 personnes.

L'action de l'OIF s'articule autour de quatre missions principales :

- Langue française, diversité culturelle et linguistique
- Paix, démocratie et droits de l'homme
- Éducation, formation, enseignement supérieur et recherche
- Développement durable, économie et solidarité

Le dispositif institutionnel de la Francophonie est complété par quatre opérateurs : l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF), TV5MONDE, l'Association internationale des maires francophones (AIMF) et l'Université Senghor d'Alexandrie.

Avec une enveloppe s'élevant en moyenne à 31,4 millions d'euros<sup>3</sup> par an sur la période d'évaluation 2010-2015, la France est le premier contributeur à l'OIF.

Dans le contexte du renouvellement du Cadre stratégique de la Francophonie (2015-2022) structurant l'action de l'OIF, l'évaluation de la contribution française à l'OIF résulte d'une commande d'Annick Girardin, secrétaire d'État au Développement et à la Francophonie (2014-2016). L'évaluation répond également à de fortes attentes des parlementaires sur l'utilisation des contributions de la France à l'OIF (principe de redevabilité), cette évaluation n'ayant encore jamais été réalisée. Sa programmation a été prévue dès 2015.

## Objectifs et démarche d'évaluation

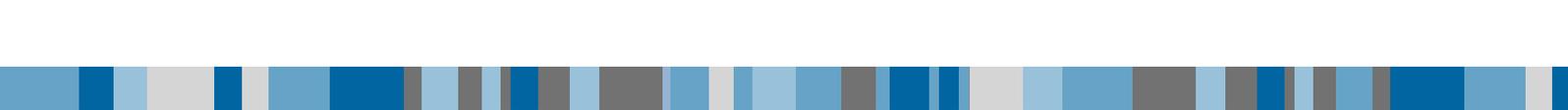
Le cahier des charges de l'évaluation comportait six questions s'inscrivant dans les registres de pertinence, de cohérence, d'efficacité, d'efficience et d'influence de la contribution de la France à l'OIF, ainsi que de prise en compte de l'égalité femmes-hommes. Le rapport d'évaluation y répond en analysant tout d'abord la pertinence pour la France d'être un important contributeur de l'OIF au regard de l'efficacité et de la complémentarité des interventions de cette dernière. Il examine également la capacité pour la France de s'assurer de l'utilisation optimale de ses contributions. L'évaluation analyse ensuite les synergies entre le canal bilatéral et le canal multilatéral pour la mise en œuvre des actions et/ou des programmes qui déclinent l'appui à la Francophonie. Enfin, le rapport apprécie les bénéfices pour la France tant sur le plan de l'influence que sur celui de la diplomatie économique.

L'évaluation a été confiée, par appel d'offres, à un cabinet indépendant, Planète Publique, et a été suivie par un groupe de référence réunissant ministères, acteurs et experts concernés, ainsi que des représentants de l'OIF. Elle a été menée de mars 2016 à février 2017 et s'est structurée en cinq phases.

1 - Selon l'usage courant à l'OIF et au ministère des Affaires étrangères et du Développement international (MAEDI), le terme de « francophonie » sans majuscule fera allusion à l'espace linguistique. La « Francophonie » avec une majuscule désigne l'« ambition » francophone au sens large de solidarité entre les pays et les peuples ayant le français en partage, ainsi que le système institutionnel qui organise les relations entre les pays francophones.

2 - Parmi lesquels quatre associés et 26 observateurs.

3 - Montant comprenant la contribution statutaire, la contribution volontaire et le loyer de la Maison de la Francophonie, mais excluant les contributions fléchées exceptionnelles.



La **phase de cadrage de l'évaluation**, a permis de finaliser la méthodologie et de mettre à plat la logique stratégique et opérationnelle de la contribution française à l'OIF. Les premiers éléments physico-financiers relatifs à l'action de l'OIF ont été décrits et synthétisés.

La **phase d'évaluation de la stratégie et de la programmation** a permis de répondre à la première question d'évaluation relative à la cohérence entre stratégie et programmes mis en œuvre par l'OIF et enjeux de la France, sur la base d'entretiens auprès du ministère des Affaires étrangères et du Développement international (MAEDI), de l'Agence française de développement (AFD), de l'OIF et des opérateurs de la Francophonie, et d'une analyse de documents du MAEDI et de l'OIF.

La **phase d'évaluation de la mise en œuvre** visait à répondre aux questions sur la performance des résultats de l'OIF, les modalités de mise en œuvre de ses activités et l'analyse du concours de la France aux orientations de l'Organisation. Elle s'est appuyée sur des entretiens avec les directions de l'OIF

et certains ministères français, une analyse comparative avec le *Commonwealth* et l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), trois missions de terrain en République démocratique du Congo, en Roumanie et au Togo et une analyse comparative avec deux autres États et gouvernements membres (Canada et Wallonie-Bruxelles).

La **phase d'évaluation des effets retour** visait à analyser les retombées de la contribution à l'OIF pour l'influence de la France.

La **phase de finalisation** a permis de formaliser les conclusions et d'élaborer les recommandations à partir d'un atelier réunissant consultants et membres des instances de suivi de l'évaluation.

# Chapitre 1

## BILAN FINANCIER

Passant de 75,8 millions<sup>4</sup> d'euros en 2010 à 79 millions d'euros en 2015, avec une pointe à 91 millions d'euros en 2011, le budget annuel moyen de l'OIF sur la période 2010-2015 s'élève à 82,5 millions d'euros.

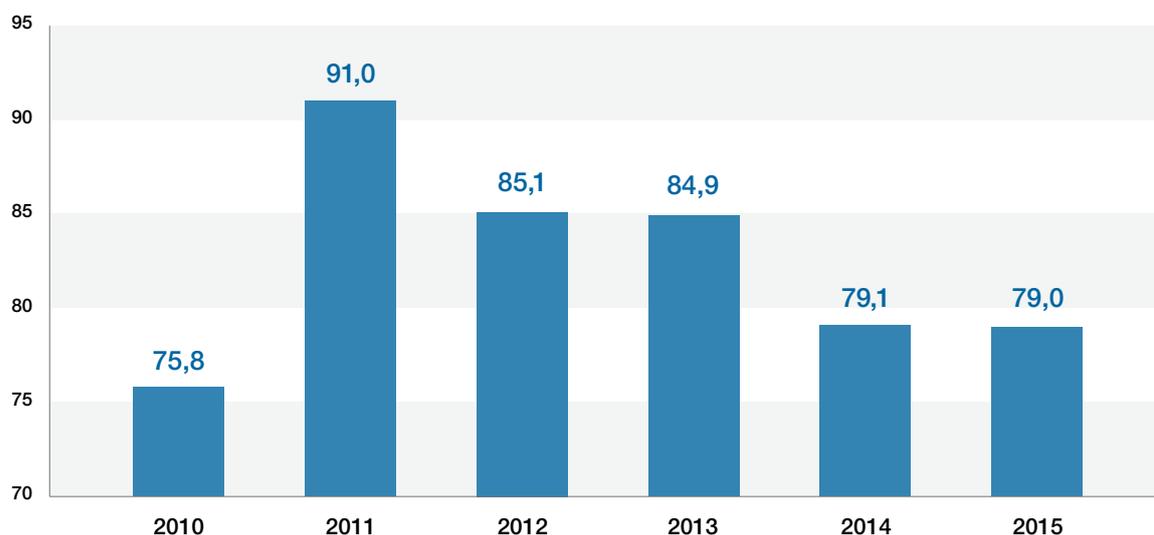
Les ressources de l'OIF proviennent pour leur quasi-totalité des contributions de ses États membres et de leurs organismes associés (agences de développement notamment).

Les documents financiers de l'OIF distinguent :

- les contributions statutaires des États membres, calculées selon des modalités adoptées en 2007, inspirées de celles qui s'appliquent au sein des Nations unies<sup>5</sup> ;
- les contributions volontaires des États membres ;
- les financements exceptionnels « sur projets ».

La contribution française relative à ces trois niveaux – tous ministères et agences confondus – s'élève en moyenne à 34,2 millions en moyenne par an<sup>6</sup>.

### Évolution du budget annuel de l'OIF sur la période 2010-2015 (en millions d'euros) Un budget en baisse depuis 2011



Source : états financiers de l'OIF

4- Total général produits – Compte de résultat – États financiers de l'OIF.

5- Prise en compte du produit national brut (PNB) et du PNB par habitant sur une moyenne de trois ans ; prise en compte de l'annualité de la dette sur une moyenne de trois ans à hauteur de 12,5 %, à l'exception des pays développés

6- En incluant la prise en charge du loyer de la Maison de la Francophonie (locaux du siège de l'OIF) et les financements exceptionnels « sur projets »

Globalement, on note un certain tassement de la contribution globale à l'OIF, du fait de la baisse de la contribution volontaire que ne compensent pas entièrement la prise en charge du loyer de la Maison de la Francophonie et la hausse de la contribution statutaire. Cette contribution était de 31,8 millions d'euros sur la période 2014-2016, contre 33,9 millions d'euros sur la période 2010-2013<sup>7</sup>.

Le MAEDI est de loin le premier contributeur français à l'OIF, même si d'autres ministères et agences versent des contributions volontaires et/ou des subventions sur projet.

Le MAEDI, le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et le ministère de la Culture et de la Communication sont par ailleurs des contributeurs importants des opérateurs de la Francophonie (AUF, Université Senghor, TV5MONDE, AIMF), ainsi que des Conférences ministérielles (Conférence des ministres francophones de l'Éducation nationale [CONFEMEN], Conférence des ministres francophones de la Jeunesse et des Sports des pays d'expression française [CONFESJES]).

Avec un montant global, hors contributions sur projet, d'environ 30 millions d'euros de contribution annuelle, l'OIF apparaît comme un bénéficiaire important de l'action de soutien de la France aux organisations internationales. Hormis les contributions à l'Organisation des Nations unies (ONU) et à l'Union européenne, la France ne finance que dix autres organisations internationales pour un montant unitaire compris entre 15 et 35 millions d'euros.

Face à ces dix organisations qui disposent de budgets allant de 200 millions à 6,3 milliards d'euros, le budget total de l'OIF paraît modeste. La contribution de la France à l'OIF constitue donc un cas particulier par rapport à celui des autres organisations internationales financées, dont les capacités d'action sont largement supérieures.

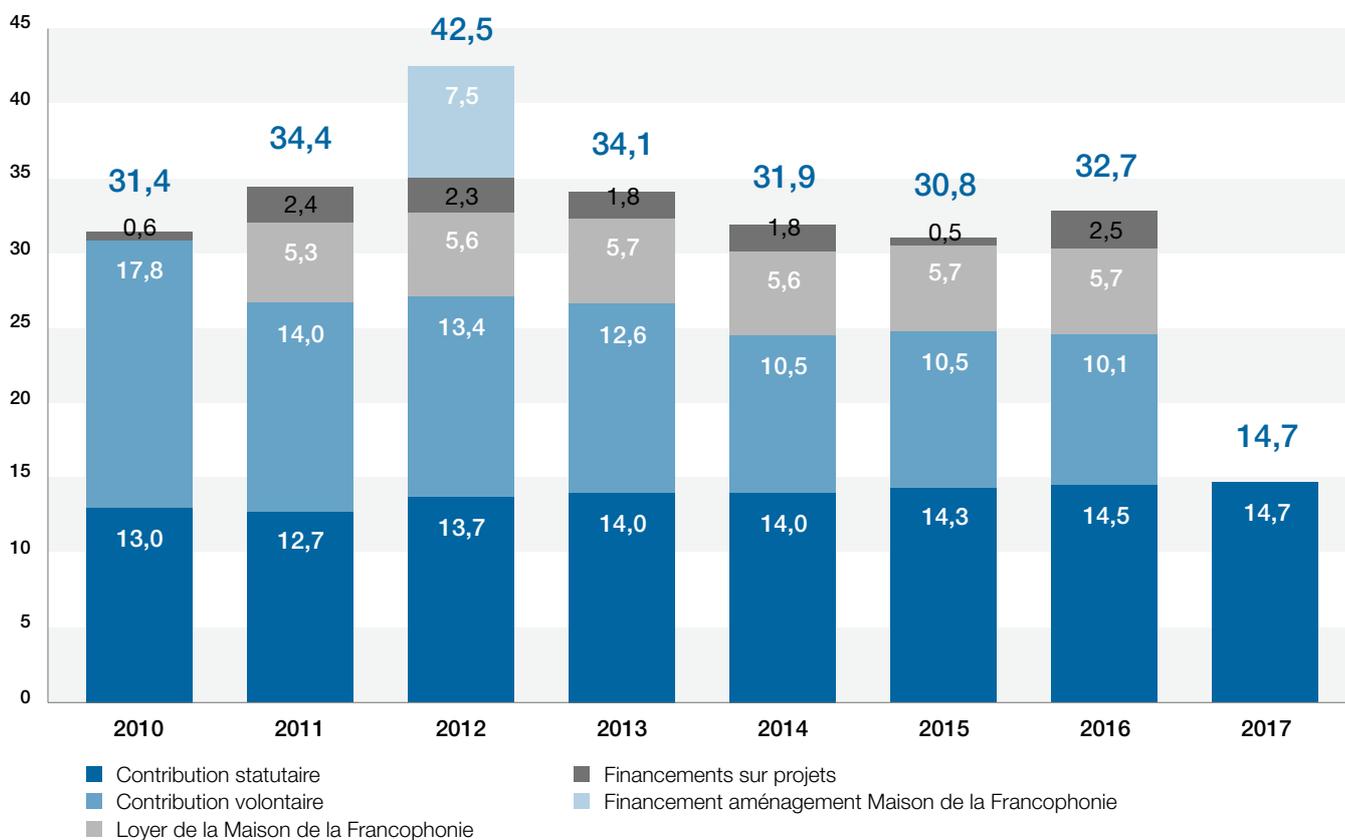
### Contributions de chaque ministère et agence française à l'OIF (en euros – hors loyer de la Maison de la Francophonie)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
MAEDI	30 806 000	28 535 012	34 969 003	26 619 570	24 484 050	24 898 640
MCC	550 000	522 500	500 000	250 000	190 000	180 000
AFD			1 500 000	1 535 000	1 510 000	
<b>TOTAL</b>	<b>31 356 000</b>	<b>29 057 512</b>	<b>36 969 003</b>	<b>28 404 570</b>	<b>26 184 050</b>	<b>25 078 640</b>

Source : données OIF – Exploitation Planète Publique

7 - En ignorant l'année 2012, particulière du fait d'une subvention exceptionnelle pour financer l'aménagement de la Maison de la Francophonie

**Contribution de la France à l'OIF (en millions d'euros)**  
**Un léger tassement**



Source : données OIF/MAEDI – Exploitation Planète Publique

# Chapitre 2

## UNE FRANCOPHONIE NON ÉRIGÉE EN FINALITÉ POUR LA FRANCE, MALGRÉ UNE CONVERGENCE STRATÉGIQUE FORTE AVEC L'OIF

### Une stratégie française en matière de Francophonie qui n'est pas formalisée

La politique française en matière de Francophonie n'est pas définie dans un cadre stratégique unique qui en formaliserait les orientations majeures pour les ministères, les opérateurs et les parties prenantes. Il existe bien un Plan d'action pour la Francophonie adopté en 2012, mais celui-ci ne traduit ni l'ampleur de l'action de la France ni la diversité des enjeux qui lui sont désormais associés.

L'absence de document de stratégie dédié à la Francophonie n'est cependant pas spécifique à cette organisation. Un tel document n'existe ni pour l'ONU ni pour les autres organisations internationales.

L'action en matière de Francophonie s'appuie à ce jour sur un ensemble de documents stratégiques définis à des moments différents, par des institutions distinctes. Ces documents permettent d'identifier cinq logiques principales d'action dans le domaine de la Francophonie :

- La logique d'**alliance** vise, notamment à travers le soutien à l'OIF, à souder une communauté politique d'États francophones partageant des visions et des intérêts communs.
- La logique d'**influence** vise à la fois à valoriser l'image de la France et à promouvoir un système de valeurs.
- La logique d'**éducation** permet, entre autres, de renforcer la capacité d'échange et la culture des jeunes générations.

- La logique de **pluralité** inscrit la langue française et les cultures francophones dans une volonté de défense du multilinguisme et de la diversité culturelle.
- La logique de **réseau** favorise la formation d'élites étrangères en France ou en français à l'étranger et la création de communautés de travail et d'échanges.

### Un cadre stratégique de l'OIF en cohérence marquée avec les priorités de la France

Les trois missions « Langue française, diversité culturelle et linguistique », « Paix, démocratie et droits de l'homme » et « Éducation, formation, enseignement supérieur et recherche » de l'OIF sont au cœur de la stratégie de la France : elles recourent très directement les logiques décrites ci-dessus. En outre, la diplomatie économique, nouvelle priorité du MAEDI, rejoint la Francophonie économique de la mission « Développement durable, économie et solidarité » de l'OIF.

La qualification de « dispersion » des missions de l'OIF revient pourtant fréquemment dans les jugements portés sur la stratégie de l'Organisation. Cette opinion doit être nuancée, car le mandat de l'OIF reste finalement assez restreint et ses actions sont ciblées, l'Organisation n'ayant pas la prétention à devenir une agence de développement. En réalité, ce n'est pas dans les missions de l'OIF que réside la « dispersion » sur des thématiques sectorielles nombreuses, mais plutôt dans ses modalités d'action. Celles-ci sont souvent critiquées et qualifiées de « saupoudrage ».

Sur le plan géographique, la cohérence de l'action de l'OIF avec celle de la France est également forte : quinze des seize pays prioritaires de l'aide au développement française sont membres de plein droit de l'OIF<sup>8</sup>.

## Une stratégie mise en œuvre de manière continue par l'OIF, avec un effort de recentrage

Un plan de gestion stratégique (PGS) a été conçu par l'OIF à la fin des années 2000 en vue d'adapter le mode de gestion de l'Organisation. Le premier axe de ce plan visait à renouveler la construction de la programmation, notamment en réduisant et en recentrant le nombre de programmes et de projets qui la composent. Le bilan quantitatif du nombre de projets/programmes sur les trois dernières périodes de programmation montre que cet objectif est atteint. Ce processus fait remonter sensiblement le montant moyen par programme sur la dernière programmation par rapport aux années 2010-2014. Cet effort de resserrement « arithmétique » est en cours d'appropriation au sein de l'OIF, pour permettre une concentration effective des moyens sur les actions à plus forte valeur ajoutée.

## Une cohérence stratégique qui confine cependant la Francophonie dans une logique de complémentarité de la politique bilatérale de la France

La Francophonie reste, dans la stratégie extérieure de la France, une priorité diffuse. Tant les documents stratégiques et de programmation consultés que les entretiens effectués attestent que la Francophonie ne constitue pas un axe structurant de l'action diplomatique et des stratégies sectorielles du MAEDI et des autres ministères concernés. Il s'agit plutôt d'un axe second et ce, dans la plupart des secteurs d'intervention.

Dans les relations **diplomatiques** bilatérales, l'OIF joue un rôle secondaire en raison des relations historiques liant la France à de nombreux anciens « pays du champ ». Les liens entre gouvernements sont fortement personnalisés. La présidence de la République reste le lieu où les grandes décisions sont engagées.

Dans les **politiques d'aide au développement** (éducation, santé, gouvernance démocratique...) et les interventions humanitaires d'urgence, l'intérêt des acteurs du MAEDI et de ses opérateurs pour la Francophonie est limité. L'OIF manquant de moyens et d'expérience sur le terrain ne joue pas un rôle clé dans le déploiement des programmes nationaux de développement, sauf dans certaines situations ponctuelles, qui peuvent justifier leur intégration dans les dispositifs de dialogue national.

Dans la **coopération civile** visant la promotion de l'État de droit, de la démocratie, de la paix et des droits de l'homme, le soutien de la Francophonie se révèle plus important. Les politiques bilatérales visant le renforcement de la gouvernance démocratique, l'accompagnement des processus électoraux ou encore la protection des droits des individus et des minorités sont davantage couplées à des stratégies multilatérales.

La politique de **coopération culturelle extérieure** – qui s'appuie notamment sur les Instituts français et les Alliances françaises – comprend de nombreuses actions en lien avec la Francophonie et visant les acteurs culturels francophones.

Cependant, dans l'ensemble de ces domaines, la question de la Francophonie et des liens avec l'OIF ne constitue pas un enjeu propre, mais davantage un complément aux actions conduites par les ministères concernés. Elle ne surdétermine aucune action.

8- Le Ghana est membre associé.

# Chapitre 3

## UN NIVEAU SIGNIFICATIF DE PERFORMANCE, DONT LA MESURE S'AMÉLIORE

La performance des programmes mis en œuvre par l'OIF varie selon les sujets.

### Une performance tangible de l'OIF sur l'appui aux processus politiques relatifs aux opérations électorales et aux sorties de crise

L'Organisation a une plus-value reconnue unanimement pour son rôle politique dans l'appui et l'accompagnement des processus électoraux et des processus de prévention et de gestion des crises et des conflits des pays membres. Cette performance est reconnue et appréciée par l'ensemble des États et des gouvernements membres et au sein de la direction Afrique et océan Indien du MAEDI.

Les actions de l'Organisation permettent le renforcement des capacités des institutions et contribuent ainsi à l'appropriation de l'expertise électorale par les États et les gouvernements membres. L'expertise de l'OIF est également signalée en matière de médiation dans les situations de crise politique. L'Organisation dispose d'un savoir-faire reconnu pour faciliter la concertation et le dialogue entre les parties prenantes d'États membres en situation de fragilité. Dans certains cas, l'OIF facilite ainsi, politiquement ou techniquement, la signature d'accords politiques et de paix.

### Une performance de l'OIF également perceptible sur différents processus d'influence

L'Organisation favorise l'émergence et l'expression de points de vue francophones sur les grandes questions internationales en organisant, par exemple, des concertations francophones

en marge des grandes conférences ou négociations internationales ou en mettant en place des groupes des ambassadeurs francophones (GAF).

La performance de l'Organisation est également reconnue en ce qui concerne l'intégration des pays du Sud francophones aux négociations internationales. L'OIF facilite la constitution d'alliances entre pays francophones pour faire avancer différentes causes des États et des gouvernements membres sur la scène internationale.

La capacité d'influence de l'OIF se manifeste également à travers son investissement dans de nombreux réseaux, dans le domaine institutionnel, de la jeunesse, de la culture et de la langue... Ces derniers lui permettent de mobiliser rapidement des experts très ciblés pour les faire intervenir au service des valeurs et des actions de la Francophonie. Toutefois, plusieurs réseaux (dans le domaine économique notamment) sont à ce jour peu suivis par l'OIF. Cette dernière a donc encore un rôle possible à jouer en matière d'impulsion et de suivi, voire de labellisation des réseaux.

### Une performance plus variable sur les projets et programmes de développement

L'Organisation a contribué sur la période 2010-2015 à la mise en œuvre de programmes innovants, dont la qualité est reconnue et appréciée par les pays bénéficiaires. Les programmes « Initiative francophone de formation à distance des maîtres » (IFADEM) et « École et langues nationales » (ELAN) sont à cet égard régulièrement mis en avant.

Dans le cas du programme ELAN, de nombreuses études avaient montré que l'enseignement bilingue améliorerait le rendement scolaire et garantirait une alphabétisation durable des jeunes et des adultes. L'OIF, sur la base de son expertise dans le domaine de l'éducation, a mobilisé des partenaires

techniques et financiers sur ce thème, dès la programmation 2010-2013. ELAN-Afrique permet ainsi la promotion et l'introduction progressive de l'enseignement bilingue, articulant une langue africaine et la langue française en primaire, en particulier dans les écoles des zones rurales, pour remédier à l'échec scolaire dû à la difficulté d'acquisition de la langue française. Les résultats de l'évaluation montrent un impact très positif du dispositif, permettant d'envisager un changement d'échelle, avec la mobilisation de bailleurs internationaux.

De nombreux projets d'un périmètre plus limité peuvent également être mis en avant comme étant plutôt efficaces. La méta-évaluation réalisée en 2014 par l'OIF montre des performances notables dans le domaine de la formation professionnelle et technique ou sur différents projets conduits en matière de gouvernance et de droits de l'homme, ou différentes actions, relatives à la langue française et à la culture.

Toutefois, de nombreuses actions se caractérisent encore par un volume ou une durée trop limitée pour produire des effets satisfaisants. Les évaluations réalisées identifient régulièrement un risque de « saupoudrage ».

Par ailleurs, l'OIF rencontre encore des difficultés pour permettre le changement d'échelle de ses actions. Même lorsque la qualité et l'efficacité des programmes sont reconnues à l'échelle locale, l'OIF ne parvient pas toujours à convaincre les États membres ou les grands bailleurs de fonds internationaux d'un déploiement à des échelles « macro ».

## Une logique d'action fortement dépendante d'un montant moyen limité par programme

Les moyens limités de l'OIF déterminent fortement sa logique d'action. Ses ressources ne peuvent en aucun cas permettre une intervention directe de transformation macroéconomique ou macrosociale.

L'OIF fonde sa performance sur des programmes ciblés, qui ne nécessitent pas des volumes budgétaires très élevés. L'Organisation intervient ainsi de manière efficace au travers de modes

opératoires tels que le renforcement des capacités locales, la promotion du dialogue et de la concertation, la mobilisation d'organisations de la société civile et la conduite d'expérimentations.

Cette approche claire ne semble pas toujours pleinement partagée dans le dialogue qui existe entre l'OIF et la France, contribuant parfois à véhiculer une image inexacte d'une Organisation cherchant à jouer un rôle d'agence de développement.

## Des systèmes et des outils de suivi de l'impact développés, mais non encore pleinement appropriés et utilisés

Avec la mise en œuvre du plan de gestion stratégique en 2009, l'OIF a cherché à améliorer les outils de gestion et de mesure des impacts et son système de reddition des comptes.

Ainsi, elle a mis en place une « plateforme des instances de la Francophonie », outil de travail et de communication ouvert aux membres. La plateforme archive 3 000 documents. Cette production est appréciée des États et des gouvernements membres.

L'OIF a également mis en place un système de gestion axée sur les résultats (GAR). Les agents de l'OIF ont bénéficié de formations sur le sujet, et l'OIF a produit des manuels sur cette pratique. Les États et les gouvernements membres notent des améliorations sensibles quant à la visibilité sur les actions, notamment depuis la dernière programmation.

L'OIF a par ailleurs fortement investi dans l'évaluation de programmes. Elle y consacre un budget de 300 000 euros annuels et a produit 22 évaluations depuis 2000.

Des ajustements sont encore nécessaires pour que le système de suivi d'impact et de reddition des comptes soit pleinement approprié. Ceux-ci concernent, en particulier, le choix des indicateurs de résultats de la programmation, l'adaptation des outils de suivi et de mesure de l'impact de l'organisation et un besoin d'implication plus forte des directions dans les travaux d'évaluation.

# Chapitre 4

## DES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE EN VOIE D'AMÉLIORATION, À MIEUX ARTICULER AVEC L'ACTION BILATÉRALE DE LA FRANCE

### La recherche d'une plus grande efficacité dans le fonctionnement de l'OIF

Le PGS adopté en 2009 visait en grande partie à améliorer l'efficacité de l'OIF. Plusieurs grandes réformes ont été engagées, concernant à la fois l'adoption d'une structure organisationnelle et décisionnelle simplifiée, l'amélioration des instruments de gestion, ainsi que le développement d'instruments de mesure des réalisations et de leurs effets.

Cette démarche a permis des résultats significatifs au niveau de la gouvernance et de la coopération interne, avec la recherche d'une plus grande clarté de l'organisation et de plus grandes synergies internes.

Le PGS n'a, en revanche, pas permis de clarifier véritablement le rôle des unités hors siège (UHS) de l'OIF. Les changements entrepris – dont la mise en place de programmes régionaux – n'ont pas encore permis de renforcer pleinement l'efficacité et la pertinence de ces unités.

L'OIF a, par ailleurs, cherché à améliorer ses outils de gestion : comptabilité analytique, revue des directives administratives, adoption de nouveaux outils de gestion... Malgré un accueil favorable de la part des agents, l'évaluation du PGS a montré un manque d'accompagnement au changement, limitant l'inscription de ces nouvelles pratiques dans le quotidien.

Des progrès sont également attendus en matière de pratiques partenariales, les acteurs pointant des partenariats trop ponctuels, avec une certaine lourdeur administrative et une gouvernance

manquant de clarté. L'OIF a créé une cellule *ad hoc* visant à traiter ce sujet pour répondre au besoin des agents de l'Organisation de partager leurs bonnes pratiques, mais les résultats sont à ce jour incertains.

### Une utilisation insuffisamment optimisée du canal multilatéral et du canal bilatéral

La plus-value du canal multilatéral par rapport à l'action bilatérale de la France varie en fonction des actions mises en œuvre. Elle est apparente lorsque le sujet mobilise des compétences d'influence de l'Organisation, touchant des États vis-à-vis desquels la France est peu présente ou avec lesquels elle entretient des relations complexes.

Cette plus-value possible de l'action de l'OIF n'est pas toujours bien identifiée par les acteurs français. En l'absence de coordination de ces deux stratégies, l'apport du multilatéral pour le bilatéral s'avère naturellement amoindri. Un renforcement de cette articulation suppose des moyens humains importants dédiés à la fois au suivi de l'action de l'OIF, à l'inscription dans la gouvernance des projets de l'OIF, ainsi qu'à la mise en cohérence préalable des stratégies.

Dans les faits, cette articulation reste limitée, hors travail réalisé par la délégation aux Affaires francophones du MAEDI. Plusieurs acteurs, aussi bien au sein du MAEDI que des autres ministères, indiquent connaître insuffisamment l'action de l'OIF et ne pas l'utiliser sur l'ensemble des sujets et des opérations pour lesquels sa contribution pourrait être bénéfique.



## Une association ponctuelle, non structurée, du réseau diplomatique français aux interventions de l'OIF

Des coopérations s'opèrent de façon ponctuelle, sur le terrain, entre les ambassades de France et l'OIF, pour la mise en œuvre d'actions particulières, en règle générale sur la base d'une coopération avec le siège de l'OIF lui-même ou le bureau régional de l'Organisation.

Parallèlement, les ambassades participent localement à l'accueil et à l'organisation d'événements en lien avec l'OIF tels que la Semaine de la Francophonie ou l'accueil de forums ou de réunions de l'OIF. Cette participation aux événements et ce dialogue sont notamment portés par les GAF, qui proposent localement un espace de coopération collective.

Toutefois, une difficulté structurelle de coordination du réseau diplomatique français avec les six bureaux régionaux de l'OIF persiste. La coopération entre ambassades et OIF n'est pas naturelle compte tenu du niveau de couverture géographique des pays par ces bureaux régionaux de l'OIF. Elle nécessite, en outre, de dédier un temps non négligeable à la coordination des acteurs. En conséquence, les bureaux de l'OIF restent ainsi relativement déconnectés des ambassades et Instituts Français, et aucune procédure de coopération formalisée n'existe à ce jour pour articuler les actions menées.

# Chapitre 5

## UNE CAPACITÉ D'INFLUENCE PORTÉE PAR LE MAEDI, INSUFFISAMMENT APPUYÉE SUR L'ACTION DES AUTRES MINISTÈRES

### Une mobilisation importante du MAEDI, mais une coordination interministérielle insuffisante

Du fait de son poids financier et de son statut de « porteur » historique de la langue, la France apparaît comme un membre spécifique, incontournable au sein de l'OIF.

Au-delà de la place formelle qu'occupent les ministres et les représentants français au sein des instances de l'OIF, la délégation aux Affaires francophones du MAEDI assure une capacité d'interaction avec l'OIF. L'implication de la délégation dans l'ensemble des instances de l'OIF est systématique. Elle suit au total plus d'une trentaine de réunions annuellement. En outre, des contacts informels s'établissent entre l'OIF et les agents de la délégation aux Affaires francophones, mais également avec un certain nombre d'agents issus d'autres départements du MAEDI.

Pour établir une position commune des différents services du MAEDI auprès de l'OIF, la délégation aux Affaires francophones anime une concertation informelle avec les différents départements, qui est appréciée et jugée suffisante.

D'autres ministères sont impliqués sur la question francophone et sont en lien avec l'OIF sur leurs secteurs respectifs. Toutefois, cette articulation interministérielle n'est pas formalisée à ce jour. La communication entre les différents ministères reste faible, et les coopérations sont ponctuelles. Cette situation contribue à limiter la visibilité de l'enjeu de la Francophonie et de l'OIF dans les sphères gouvernementale et administrative.

### Une pratique limitée du fléchage de certaines contributions par la France

Le fléchage des subventions est une pratique de plus en plus utilisée par les États dans les organisations internationales visant à favoriser une meilleure prise en compte des intérêts nationaux dans l'action de ces institutions. Pour la majorité des acteurs interrogés dans le cadre de la présente évaluation, cette approche peut nuire au bon fonctionnement des organisations, en gênant l'Organisation dans la maîtrise globale de son action. C'est pourquoi l'OIF, à l'instar des autres organisations internationales, incite les États à ne pas flécher l'essentiel de leur contribution, dans la mesure du possible.

Cette pratique par la France au sein de l'OIF s'avère limitée. Certains crédits sont dédiés à des actions particulières, mais il s'agit là moins d'un fléchage visant un contrôle de l'action de l'organisation que de l'octroi de subventions supplémentaires pour des projets spécifiques jugés particulièrement intéressants. Ces financements se sont élevés à un total de 9,3 millions d'euros sur les six dernières années. La France pratique ce type de fléchage, notamment dans le domaine de l'accompagnement des processus électoraux de sorties de crise, en particulier en Afrique, ainsi que pour le programme ELAN.

# Chapitre 6

## DES EFFETS RETOUR NON NÉGLIGEABLES, MAIS DIFFICILEMENT MESURABLES

### Une notion d'« effet retour » qui se heurte à des difficultés méthodologiques dans le cadre de l'évaluation

Il est particulièrement difficile de mesurer l'« effet retour » d'une contribution à une organisation internationale agissant pour l'ensemble de ses États membres, guidée par une logique de développement à l'échelle de l'espace francophone et non de rentabilité des fonds investis envers ses financeurs. L'OIF ne dispose pas d'outils permettant de mesurer cet effet en ce qui concerne l'un de ses membres en particulier. Les actions de l'OIF s'inscrivent dans des processus plus larges qui rendent délicate l'imputabilité des résultats observables. Le développement de la langue française, par exemple, résulte d'une multitude de paramètres.

Sans aller jusqu'à une telle mesure d'impact, on peut identifier les thématiques et les secteurs sur lesquels l'action de l'OIF est susceptible d'avoir un impact positif pour la France. Au niveau culturel, l'OIF contribue à diffuser une image positive de la langue française, des idées françaises et, par association, de la France auprès de ses publics. Au niveau diplomatique, l'OIF contribue au renforcement du poids des positions françaises en représentant un relais d'influence. Au niveau économique, le partage de la langue est identifié dans la littérature académique comme un facteur facilitant le commerce. L'action de promotion de la langue française par l'OIF peut ainsi contribuer à favoriser des échanges internationaux économiques avec la France. Au niveau géopolitique, les actions de l'OIF contribuent à la consolidation de la paix et de la sécurité dans les espaces francophones. Au niveau social, l'OIF s'affirme à ce jour sur des problématiques nouvelles comme la prévention de la radicalisation de populations et la lutte contre l'illettrisme, qui pourraient contribuer, à l'avenir, à l'apaisement des tensions identitaires et sociétales en France.

### L'OIF : un acteur visible sur la scène francophone, mais dont le positionnement reste parfois mal compris

Connue de l'ensemble des acteurs œuvrant directement ou indirectement en faveur de la langue française et des valeurs francophones, l'OIF incarne la gouvernance de la Francophonie. Pour autant, son action et sa fonction restent parfois mal comprises par de nombreux acteurs évoluant autour de la sphère francophone, qui estiment qu'il subsiste une ambiguïté entre le mandat politique de l'institution et son rôle en matière de développement.

Au-delà de sa visibilité reposant largement sur les grands événements qu'elle organise, l'OIF cherche, de ce fait, à diversifier ses canaux de communication en investissant notamment dans les outils numériques et les nouveaux médias.

Néanmoins, en France, l'OIF demeure méconnue du grand public, ainsi qu'en témoigne des sondages et une couverture médiatique limitée des événements et sujets relatifs à la francophonie. Ces mêmes sondages font pourtant état d'un attachement fort du grand public à la cause francophone.

# Chapitre 7

## UNE PRISE EN COMPTE PERTINENTE ET PROGRESSIVE DE L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES DANS LES PROGRAMMES DE L'OIF

### **Une priorité de l'Organisation, portée par la secrétaire générale et l'ensemble de l'Organisation**

Les États et les gouvernements membres de la Francophonie affirment, depuis les années 2000, l'importance qu'ils accordent à la prise en compte de la réduction des inégalités liées au genre dans l'ensemble des activités de l'OIF, répondant ainsi au constat que ces questions sont particulièrement centrales dans les pays membres.

Le sujet jouit d'un portage politique fort, tant par les États membres que par la secrétaire générale elle-même. Le XIV<sup>e</sup> Sommet de la Francophonie à Dakar s'intitulait « *Femmes et jeunesse en Francophonie, acteurs de paix et de développement* ».

L'OIF porte plusieurs actions de promotion de l'égalité des sexes, devenue un volet à part entière dans la programmation 2015-2018. L'évaluation transversale de cette action suggère que bien que pertinente, celle-ci a besoin d'une feuille de route pour être rendue plus opérationnelle.

### **Malgré des avancées réelles, des outils non encore systématisés, faute de moyens humains et financiers disponibles**

À partir de 2006, l'OIF s'est engagée à déployer une approche transversale en matière d'égalité femmes-hommes dans l'ensemble de sa programmation. Elle a ainsi mené un travail d'institutionnalisation du genre, de formation des agents et d'identification d'indicateurs genrés.

Toutefois, les éléments recueillis lors des évaluations et des entretiens suggèrent que toutes ces actions ont eu des effets limités sur la prise en compte effective du genre dans les programmes de l'OIF. Le rapport de l'évaluation conduite en 2013 fait état de plusieurs limites expliquant cette situation, principalement liées à l'inadéquation entre les moyens humains et financiers disponibles et les ambitions affichées. Des moyens supplémentaires devraient être débloqués pour traiter cette question.

# Chapitre 8

## CONCLUSION GÉNÉRALE

L'évaluation permet de conclure que le niveau de contribution de la France à l'OIF est justifié, même si son cadre est perfectible.

### Un niveau de contribution justifié

Ce jugement se fonde d'abord sur quatre arguments de fond :

- **Une performance effective sur des programmes importants** : même si la problématique du « saupoudrage » subsiste dans certains domaines, l'OIF a mené un effort de recentrement de sa programmation autour de missions clés. Elle a obtenu des résultats reconnus par les directions du MAEDI, les bénéficiaires et les partenaires sur le terrain. La qualité de son intervention au service des processus électoraux et en matière de sorties de crises, la pertinence et l'efficacité de ses projets dans le domaine de l'éducation et dans certains de ses projets linguistiques en témoignent.
- **Une amélioration du fonctionnement et de la gestion** : l'OIF exerce aujourd'hui ces missions avec un bon niveau de performance, ainsi que le montrent les évaluations externes menées sur ses programmes. L'image d'une organisation inefficace, dispersant ses moyens sur un trop grand nombre de sujets, est aujourd'hui datée. L'effort de modernisation du fonctionnement de l'organisation, mené en interne depuis 2009, témoigne d'une recherche d'efficience, même si les outils et les mécanismes de gestion axée sur les résultats sont encore insuffisamment appropriés. La poursuite de ces efforts dans l'actuel plan de modernisation intégré atteste de la volonté de continuer cette optimisation.
- **Un projet francophone toujours plus pertinent** : le projet francophone d'un renforcement des liens entre les États et les peuples ayant le français en partage trouve aujourd'hui une pertinence nouvelle compte tenu de la dynamique démographique et économique de l'espace francophone. Il est ainsi porteur d'une influence renforcée de la France et de retombées économiques intéressantes. L'investissement de la France dans la Francophonie – tant à travers sa contribution à l'OIF que dans son action bilatérale et interne – paraît ainsi essentiel.

- **Une cohérence forte avec les priorités de politique extérieure française** : la stratégie de l'OIF répond étroitement aux objectifs français en matière de Francophonie. Les quatre missions de l'OIF, notamment celles concernant la promotion de la langue française, de l'éducation, de la sécurité et des droits de l'homme dans l'espace francophone, correspondent bien à des priorités de politiques extérieures françaises. En outre, elles sont déployées très majoritairement dans des pays que la France identifie comme prioritaires dans son action d'aide au développement.

La justification du niveau de contribution de la France à l'OIF repose également sur trois arguments de comparaison :

- **Une comparaison favorable avec le *Commonwealth*** : le travail de comparaison avec le *Commonwealth* confirme le fondement de la contribution française. Bien qu'il jouisse souvent d'une image plus favorable, le *Commonwealth* connaît des problèmes de management significatifs, mis en exergue dans les rapports d'évaluation du ministère britannique du Développement international (DFID). L'institution accuse un retard de quelques années par rapport à l'OIF, dans l'effort de modernisation de son fonctionnement. En outre, son apport aux niveaux diplomatique et politique – pour créer un espace de solidarité entre ses membres – paraît aujourd'hui plus faible que celui de l'OIF.
- **Une position de la France comparable à celle d'autres grands contributeurs de l'OIF** : l'analyse de l'engagement du Canada et de la Fédération Wallonie-Bruxelles au sein de l'OIF apporte un second argument de comparaison favorable. Ces deux membres importants de l'OIF ont en effet fortement investi dans l'Organisation, tant financièrement (au regard de leurs moyens) qu'au niveau du portage politique. Ils estiment tous deux que l'effort de modernisation de l'OIF est effectif.
- **Une performance comparable avec les niveaux d'engagement équivalents de la France auprès d'autres organisations internationales** : hors Nations unies et Union européenne, dix autres organisations internationales sont financées par le MAEDI pour un montant unitaire compris entre 15 et 35 millions d'euros annuels, comparable à la contribution versée à l'OIF : le Haut-Commissariat des Nations unies pour

les réfugiés (HCR), le Conseil de l'Europe, le budget civil de l'Organisation du traité de l'Atlantique Nord (OTAN), l'Organisation mondiale de la santé (OMS), l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'Organisation internationale du travail (OIT), l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA), le Programme alimentaire mondial (PAM), l'UNESCO. La performance de l'OIF par rapport à ces organisations ne paraît pas en décalage défavorable.

Au regard de l'ensemble de ces arguments, la contribution de la France à l'OIF apparaît tout à fait justifiée. Compte tenu des perspectives démographiques et économiques de l'espace francophone, il pourrait même être affirmé que le niveau global de contribution de la France à l'OIF ne devrait pas être réduit dans les années à venir, pour permettre à la France de bénéficier pleinement des retombées globales de l'action de l'OIF et, plus spécifiquement, d'accroître les effets retour identifiés en matière culturelle, diplomatique, économique et géopolitique.

## Une contribution perfectible

Sur la base de cette prise de position générale, le cadre dans lequel se déploie la contribution de la France est bien entendu perfectible. Six points importants, pouvant être regroupés en trois ensembles, sont en effet apparus lors de l'évaluation :

S'agissant des positions françaises, deux points faibles doivent particulièrement être mis en avant :

- **La stratégie de la France vis-à-vis de l'OIF est peu explicitée.**
- **Le soutien de la France à l'OIF est décisif, mais trop peu assumé.**

En matière de coordination, deux autres difficultés ont pu être mises en avant :

- **La complémentarité est insuffisante entre l'OIF et les actions bilatérales françaises.**
- **Les actions ministérielles sont encore fortement compartimentées.**

Enfin, le fonctionnement même de l'OIF présente également deux points faibles :

- **La modernisation de l'OIF est insuffisamment intégrée.**
- **La performance de l'OIF est encore améliorable.**

Dès lors, les orientations proposées ci-après ne remettent pas en question la contribution actuelle de la France à l'OIF, mais proposent plutôt des ajustements visant à clarifier et à renforcer la relation entre les deux acteurs pour améliorer l'action commune en faveur du projet francophone. Elles se fondent sur l'identification des points d'amélioration possibles apparus lors de l'évaluation.

# Chapitre 9

## ORIENTATIONS

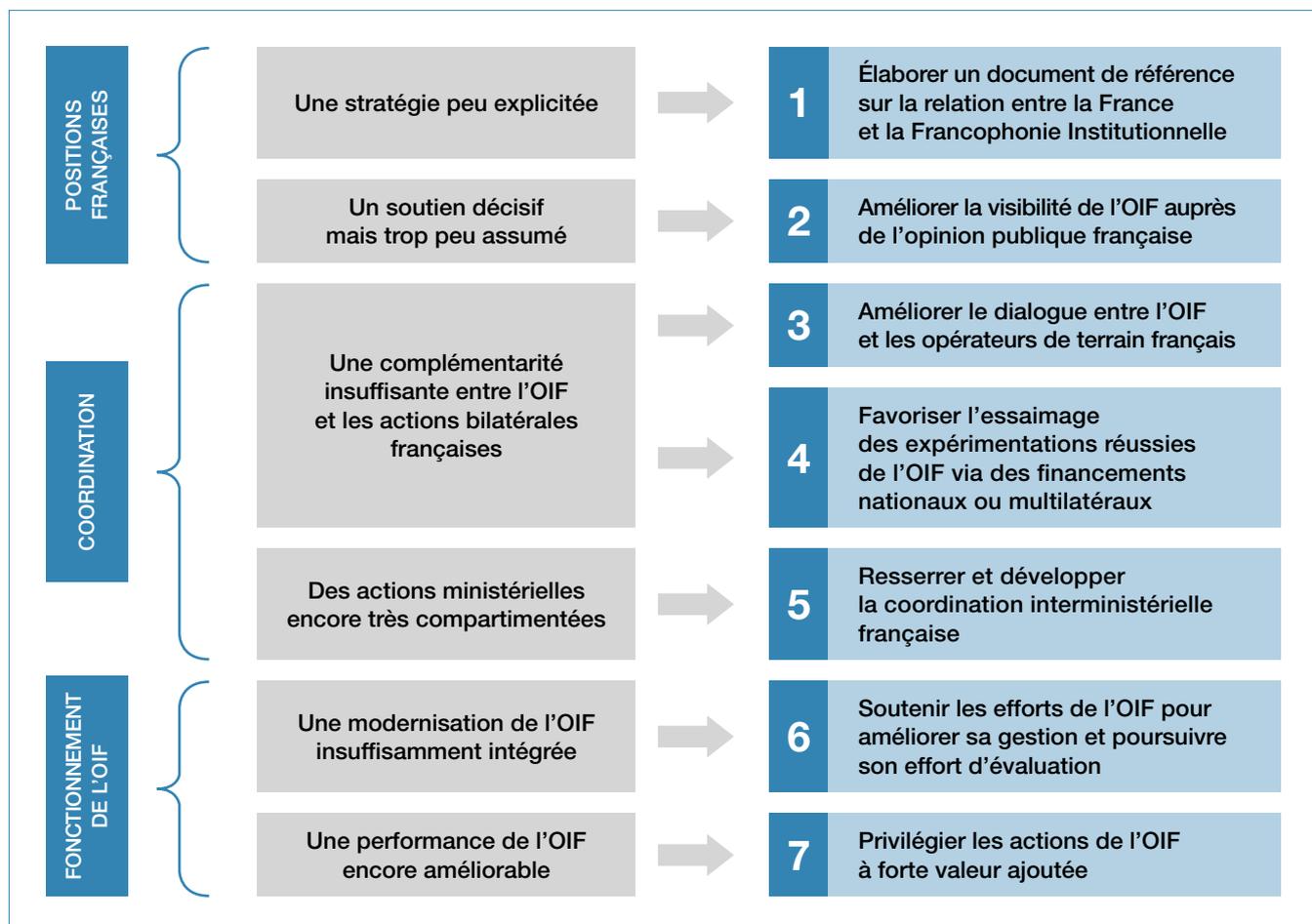
### Cadre général d'orientations

Les orientations qui suivent se fondent sur les principales conclusions d'évaluations se rapportant aux trois problématiques différentes, évoquées ci-dessus.

Le premier groupe de recommandations porte sur la question des positions françaises relatives à la Francophonie et constate un besoin de clarification, tant en interne que vis-à-vis du public.

Les recommandations suivantes portent sur des points de coordination – en interne entre ministères, avec l'OIF, et avec le réseau diplomatique – avec pour objectif de renforcer l'impact de l'action de chacun.

Le dernier bloc porte plutôt sur des problématiques internes à l'OIF, relatives à son fonctionnement et à sa performance. Dans la mesure où l'OIF est une organisation internationale indépendante, la mise en œuvre de ces recommandations



– du point de vue de la France – passe avant tout par un dialogue avec l'OIF et par le relais de ses positions dans les différentes instances.

## Orientations détaillées

Chacune des sept orientations évoquées est reprise ci-après dans son contenu.

### 1. Élaborer un document de référence sur la relation entre la France et la Francophonie institutionnelle

L'objectif d'un « document de référence » serait avant tout de donner de la visibilité aux liens existants entre la France et l'OIF et d'asseoir la cohérence de cette action. Il ne s'agit donc pas d'engager un travail lourd de redéfinition d'une stratégie qui existe et dont l'évaluation a montré qu'elle était en phase avec celle de l'OIF. L'approche vise plutôt à formaliser les orientations qui fondent la contribution de la France à l'OIF et à ses opérateurs et à préciser la répartition des rôles entre les différents acteurs.

Conçu et animé par la délégation aux Affaires francophones, ce document n'aurait pas de caractère prescriptif vis-à-vis des différents ministères. Il cartographierait la Francophonie institutionnelle et ses nombreuses interactions avec les opérateurs français sur le modèle des différents schémas développés dans le présent rapport.

Ce document pourrait faire l'objet d'un suivi dans le cadre d'un dispositif interministériel – au niveau des services – facilitant l'échange d'information et le suivi des principales échéances de la Francophonie institutionnelle.

Ce document devrait être conçu en cohérence avec les stratégies existantes qui touchent aux problématiques de promotion de la langue française et de coopération avec les pays de l'espace francophone (en matière d'enseignement français à l'étranger, d'aide au développement dans le domaine de l'éducation, de promotion de la diversité culturelle et de la langue française...).

### 2. Améliorer la visibilité de l'OIF auprès de l'opinion publique française

Le niveau actuel de la contribution française à l'OIF paraît justifié au regard des résultats obtenus. La contribution totale – statutaire et volontaire – devrait être ainsi stabilisée de façon à permettre le bon fonctionnement de l'organisation et le déploiement de programmes de qualité. Cela va de pair avec un suivi continu des modalités de gestion de l'OIF et de la performance de ses programmes.

Un renforcement de la communication autour de l'action de l'OIF semble nécessaire pour réactualiser son image et favoriser ainsi une meilleure adhésion à l'Organisation et à ses programmes. Si ce travail incombe principalement à l'Organisation elle-même, des actions concertées pourraient à l'occasion être menées entre les directions de la Communication du département et de l'OIF et s'appuyer notamment sur les opérations menées par la société civile francophone, les organisations de jeunesse, les groupements professionnels, voire les collectivités locales, mieux à même de rencontrer des échos dans l'opinion publique. Par ailleurs, il serait important que les institutions françaises contribuant à l'OIF valorisent davantage par des actions de communication leurs contributions à cette organisation.

### 3. Améliorer le dialogue entre l'OIF et les opérateurs de terrain français

Le renforcement de l'impact de l'action de l'OIF doit s'appuyer sur un renforcement de l'articulation avec les actions bilatérales de la France. Cette articulation peut se jouer au niveau de l'action diplomatique, de plaidoyer, de conseil et d'expertise auprès des États membres tiers, sur diverses thématiques (processus électoraux et sorties de crise, réformes des politiques éducatives, promotion de la diversité linguistique, coopération culturelle...).

Elle peut également passer par un partenariat renforcé entre acteurs français et OIF sur le terrain pour le déploiement de certaines actions. On pense en particulier à la mobilisation des Instituts français et des Alliances françaises pour la mise en œuvre d'actions dans le domaine de la culture et de la promotion de la langue française.

Compte tenu du très faible nombre d'unités hors siège, de nouvelles modalités de coordination entre l'OIF et la France pourraient être envisagées. L'OIF pourrait – à partir du siège – relayer ses messages, ses outils, ses événements auprès d'instances francophones *ad hoc*. Celles-ci seraient constituées autour d'un « noyau dur » d'ambassadeurs francophones – en fonction des spécificités de chaque contexte. Les représentants de l'OIF de l'unité hors siège la plus proche pourraient s'y joindre lorsque cela est possible.

#### 4. Favoriser l'essaimage des expérimentations réussies de l'OIF via des financements nationaux ou multilatéraux

L'essaimage des actions de l'OIF s'appuiera sur un renforcement et la valorisation de l'expertise de l'Organisation et de ses partenaires, expertise essentielle pour l'obtention de financements auprès des grands bailleurs multilatéraux (agences de l'ONU, Partenariat mondial pour l'éducation...).

La France peut contribuer à cet essaimage en tant que cofinanceur de certaines actions (*via* l'AFD), mais également en associant ses propres ressources en expertise à celles de l'OIF, ainsi que par l'action de son réseau diplomatique.

#### 5. Resserrer et développer la coordination interministérielle française

En lien avec la recommandation 1 (« Élaborer un document de référence sur la relation entre la France et la Francophonie institutionnelle »), il semble nécessaire d'animer une coordination interministérielle associant notamment le MAEDI, le ministère de la Culture et de la Communication, le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, ainsi que l'AFD.

Cette coordination – qui serait animée par la délégation aux Affaires francophones du MAEDI – permettrait de faire mieux connaître l'action de l'OIF et la manière dont l'organisation peut être « employée » ou associée aux actions des différents ministères concernés. Une telle instance assurerait en outre un suivi des différentes contributions françaises à l'OIF et ses opérateurs, permettant ainsi de répondre à l'exigence de redevabilité vis-à-vis des parlementaires.

La délégation aux Affaires francophones devrait par ailleurs développer ses contacts avec les grands réseaux institutionnels de la Francophonie.

#### 6. Soutenir les efforts de l'OIF pour améliorer sa gestion et poursuivre l'effort d'évaluation

La démarche de modernisation de l'action de l'OIF doit être soutenue et encouragée dans le cadre des instances de l'OIF. La diffusion de l'usage des outils de gestion et de management dans une optique de transformation de l'organisation doit être couplée avec des pratiques d'accompagnement du changement, à tous les niveaux hiérarchiques. Le travail d'évaluation de l'action doit par ailleurs être poursuivi et faire l'objet d'un suivi au sein du MAEDI.

Si nécessaire, le MAEDI pourrait envisager ponctuellement une contribution exceptionnelle pour financer un éventuel besoin d'expertise ou d'accompagnement externe dont pourrait avoir besoin l'OIF pour poursuivre cette démarche.

## 7. Privilégier les actions de l'OIF à forte valeur ajoutée

La France devrait encourager le maintien, voire le développement des programmes de l'OIF et de ses opérateurs identifiés comme étant à plus forte valeur ajoutée. Elle pourrait ainsi appuyer l'Organisation dans :

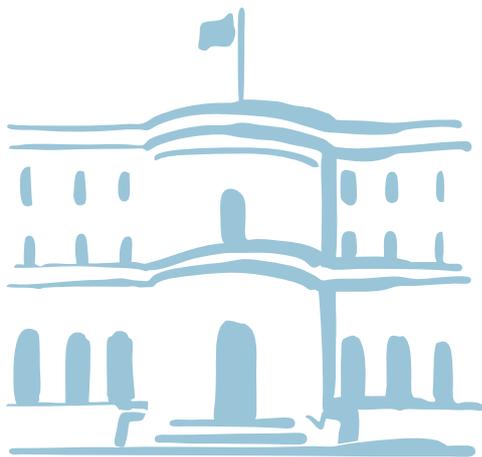
- son action diplomatique en faveur du statut international de la langue française ;
- ses interventions en matière de prévention et de sorties de crises et d'accompagnement de processus électoraux aux côtés et en renfort des organisations régionales (Union européenne, Union africaine...);

- son action de soutien et d'animation des réseaux francophones (au-delà des seuls réseaux institutionnels), qui pourrait aller jusqu'à la labellisation des réseaux authentiquement représentatifs – notamment dans le champ économique – permettant ainsi de valoriser l'expertise francophone ;
- ses projets et son travail de plaidoyer et d'expertise en faveur d'approches intégrées dans les domaines de l'éducation, de la culture, de la jeunesse et de la promotion de la langue française – en lien avec l'action bilatérale du MAEDI dans ces domaines.

Pour les programmes où les évaluations sont moins concluantes, la France devrait user de son influence au sein de l'organisation pour encourager leur modification ou leur suppression.

# Sigles et abréviations

<b>AFD</b>	Agence française de développement	<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>AIEA</b>	Agence internationale de l'énergie atomique	<b>OIF</b>	Organisation internationale de la Francophonie
<b>AIMF</b>	Association internationale des maires francophones	<b>OIT</b>	Organisation internationale du travail
<b>AUF</b>	Agence universitaire de la Francophonie	<b>OMS</b>	Organisation mondiale de la santé
<b>CONFESJES</b>	Conférence des ministres francophones de la Jeunesse et des Sports des pays d'expression française	<b>ONU</b>	Organisation des Nations unies
<b>CONFEMEN</b>	Conférence des ministres francophones de l'Éducation nationale	<b>OTAN</b>	Organisation du traité de l'Atlantique Nord
<b>DFID</b>	<i>Department for International Development</i> (Ministère britannique du Développement international)	<b>PAM</b>	Programme alimentaire mondial
<b>FAO</b>	<i>Food and Agriculture Organisation</i> (Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture)	<b>PGS</b>	Plan de gestion stratégique
<b>GAF</b>	Groupe des ambassadeurs francophones	<b>PME</b>	Partenariat mondial pour l'éducation
<b>GAR</b>	Gestion axée sur les résultats	<b>PNB</b>	Produit national brut
<b>HCR</b>	Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés	<b>RDC</b>	République démocratique du Congo
<b>ELAN</b>	École et langues nationales	<b>UHS</b>	Unité hors siège
<b>IFADEM</b>	Initiative francophone de formation à distance des maîtres	<b>UNESCO</b>	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i> (Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture)
<b>MAEDI</b>	Ministère des Affaires étrangères et du Développement international		
<b>MCC</b>	Ministère de la Culture et de la Communication		
<b>MENESR</b>	Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche		



## ÉVALUATION STRATÉGIQUE DE LA CONTRIBUTION FRANÇAISE À L'ORGANISATION INTERNATIONALE DE LA FRANCOPHONIE (2010-2015)

La France mène de longue date une politique en faveur de la Francophonie. La thématique francophone est présente de manière transversale dans sa politique bilatérale – dans le domaine de l'action culturelle, de l'enseignement français à l'étranger ou encore dans l'aide au développement. L'action en faveur de la francophonie se traduit également par une participation au dispositif institutionnel de la Francophonie construit autour de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF).

Fondée en 1970, l'OIF encadre la coopération entre 84 États et gouvernements membres ayant le français en partage. L'OIF gère également des actions de coopération multilatérale, conformément aux grandes missions fixées par les Sommets de la Francophonie. Le budget de l'OIF est de 79 millions d'euros pour la dernière année de la période évaluée (2015) ; il est aujourd'hui mis en œuvre par une équipe de 290 personnes.

La participation de la France à l'action de l'OIF prend plusieurs formes. Avec une enveloppe s'élevant en moyenne à 31,4 millions d'euros par an sur la période d'évaluation 2010-2015, la France est le premier contributeur à l'OIF. Par ailleurs, les représentants français participent aux instances de l'OIF : au Sommet de la Francophonie, à la Conférence ministérielle de la Francophonie et au Conseil permanent de la Francophonie. Enfin, dans le cadre de son action bilatérale, elle peut être amenée à travailler en lien avec l'OIF pour donner corps au projet francophone sur le terrain.

L'évaluation de la contribution française à l'OIF s'inscrit dans le contexte du renouvellement du Cadre stratégique de la Francophonie (2015-2022) structurant l'action de l'OIF. Elle répond également à de fortes attentes des parlementaires sur l'utilisation des contributions de la France à l'OIF.

Le rapport d'évaluation présente ainsi une analyse de l'articulation entre l'action de la France et celle de l'OIF. Il porte un regard sur les programmes que mène l'Organisation, ainsi que sur l'évolution de son fonctionnement interne. Il propose enfin des orientations pour renforcer l'apport de l'action des deux partenaires en faveur du projet francophone.