

RAPPORT FINAL

décembre 2020

Evaluation de l'action de CFI (Canal France International) agence française d'aide au développement dans le domaine des médias (2015-2019)



**MINISTÈRE
DE L'EUROPE
ET DES AFFAIRES
ÉTRANGÈRES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Avertissement

- *Le présent document constitue la version définitive du rapport final.*
- *La crise sanitaire a rendu difficile le déroulement de la mission dans les conditions prévues initialement (remplacement des études de terrain par des entretiens à distance, allongement des délais d'obtention des rendez-vous). Au-delà de ces difficultés de processus, les informations nécessaires à l'évaluation ont cependant pu être obtenues et n'amènent pas les évaluateurs à formuler de limites spécifiques à leurs travaux.*
- *Le présent rapport comprend deux rapports annexes : l'un sur les trois études de terrain (Tunisie, Jordanie, Burkina Faso), l'autre sur le parangonnage (Fondation Hironnelle, Deutsche Welle Akademie, International Media Support)*

Le rapport relève de la seule responsabilité des évaluateurs de Planète Publique et ne saurait engager le Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères, Canal France International, ou les membres du panel d'experts sollicités.

Auteur.e.s du rapport

- François Mouterde, directeur associé
- Quiterie Landèche, consultante confirmée
- Justine Eude, consultante confirmée
- Jeanne Royer, consultante
- Anicia Bouhadouf, chargée d'études

Sommaire

1. CONTEXTE, OBJECTIFS ET DEMARCHE D'EVALUATION.....	9
1.1. Contexte	9
1.2. Objectifs de l'évaluation	10
1.3. Méthodologie de l'évaluation	11
2. BILAN GLOBAL DE CFI (2015-19)	13
2.1. Historique	13
2.2. Stratégie et gouvernance.....	13
2.3. Budget	17
3. BILAN DES PROJETS (2015-19).....	21
3.1. Les projets mis en œuvre par CFI	21
3.2. Typologie des projets	24
4. UN CADRE D'ACTION PEU FORMALISE, MAIS TRES EN PHASE AVEC LES PRIORITES DU MEAE.....	32
4.1. Un cadre d'action en phase avec les priorités fixées par le MEAE.....	32
4.2. Une stratégie réelle mais peu formalisée, susceptible de limiter la lisibilité de l'action de CFI.....	36
5. UN PROCESSUS PROGRESSIF DE RAPPROCHEMENT ENTRE CFI ET FMM, PERMETTANT DES SYNERGIES EFFECTIVES EN FIN DE PERIODE..	39
5.1. Des objectifs de synergie bien identifiés au moment du rapprochement.....	39
5.2. Un rapprochement mis en œuvre progressivement.....	41
5.3. Des synergies effectives en fin de période.....	44
6. UN DEVELOPPEMENT IMPORTANT DES PARTENARIATS, PORTEUR DE TRANSFORMATIONS	48

6.1. Une évolution interne de CFI favorable à son intégration dans des dynamiques partenariales	48
6.2. Un développement des partenariats financiers effectif, mais qui porte en soi un potentiel de transformation significatif.....	51
6.3. Une implantation forte dans les réseaux locaux et une grande capacité d'adaptation de CFI auprès des acteurs de terrain	55
Synthèse de la réponse à la question 3 : Dans quelle mesure CFI est-elle parvenue à développer ses partenariats ?	60
Un développement des partenariats, porteur de transformations	60
 7. UNE AMELIORATION DU SYSTEME DE SUIVI – EVALUATION SUR LA PERIODE	 61
7.1. Une structuration du système de suivi-évaluation sur la période permettant une meilleure reddition de comptes	61
7.2. Une maturité incomplète du système de suivi-évaluation	66
 8. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS : UN CONTRAT D'OBJECTIFS REMPLI, DEBOUCHANT SUR UN TRIPLE ENJEU ECONOMIQUE, STRATEGIQUE ET DE GOUVERNANCE	 71
8.1. Un Contrat d'Objectifs rempli.....	71
8.2. Un triple enjeu de modèle économique, de ciblage stratégique et de maîtrise de la croissance.....	73
8.3. Recommandations : réfléchir / consolider / capitaliser.....	75
 ANNEXES	 81
Annexe 1 - Référentiel d'évaluation	81
Annexe 2 – Liste des entretiens généraux réalisés	94
Annexe 3 – Liste des entretiens réalisés pour les études de terrain	95

Liste des acronymes

AFD : *Agence Française de Développement*

APD : *Aide publique au développement*

CDCS : *Centre de crise et de soutien*

CFI : *Canal France International*

CICID : *Comités interministériels de la coopération internationale et du développement*

CO : *Contrat d'Objectifs*

DWA : *Deutsche Welle Akademie*

ECES : *Centre Européen d'Appui Electoral*

EF : *Expertise France*

EPD : *European Partnership for Democracy*

FMM : *France Médias Monde*

FSP : *Fonds de Solidarité Prioritaire*

FSPI : *Fonds de Solidarité pour les Projets Innovants*

FUH : *Fonds d'Urgence Humanitaire*

GAR : *Gestion axée sur la production de résultats*

GFMD : *Global Forum for Media Development*

GIZ : *agence allemande de coopération internationale*

IMS : *International Media Support*

MEAE : *Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères*

ODD : *Objectifs du développement durable*

ONG : *organisation non gouvernementale*

SCAC : *Service de Coopération et d'Action Culturelle*

UE : *Union européenne*

UNALFA : *Union Nationale de l'Audiovisuel Libre du Faso*

UNESCO : *Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture*

USAID : *agence des États-Unis pour le développement international*



Paris [siège] 19 Villa Croix-Nivert - 75015 Paris – Tél. : 01 80 05 16 05
Lyon - 2 rue du Professeur Zimmermann - 69007 Lyon - Tél. : 04 74 57 46 10
www.planetepublique.fr - SARL au capital de 30.000 euros
RCS 491 158 713 Siret 00033 APaE 7022Z – TVA FR 76 491 158 713 00066

Résumé

CFI, opérateur du Ministère des Affaires Etrangères dans le domaine des médias

Dans le cadre de sa politique d'aide au développement des pays du Sud, la France s'appuie sur Canal France International (CFI), qui joue le rôle d'opérateur de cette politique dans le domaine des médias, sous tutelle du Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères (MEAE). Ses missions sont définies dans un Contrat d'Objectifs pluriannuel (CO), conclu avec le MEAE. Juridiquement, CFI est une société anonyme à capitaux publics, filiale à 99,89 % de France Médias Monde (FMM).

Entre 2015 et 2019, CFI a mis en œuvre 78 projets dans 52 pays différents. Les activités les plus fréquemment mobilisées sont l'organisation de formations, le soutien à la production et à la diffusion de contenu et l'accompagnement technique/conseil/coaching, à destination des structures. Le montant médian des projets est de 480 000 euros.

Les recettes perçues par CFI entre 2015 et 2019 représentent près de 54M€, soit une moyenne annuelle d'environ 10,8M€. 72 % de ces ressources proviennent de la subvention du MEAE. Les financements issus de partenariats représentent environ 22% du montant total des recettes de CFI entre 2015 et 2019.

De 2015 à 2019, deux évolutions importantes se sont produites, plutôt en fin de période : d'une part, CFI a progressivement diversifié les sources de financement de ses projets et accru ses partenariats ; d'autre part, CFI s'est également progressivement engagée sur des projets plus diversifiés, en déployant des activités nouvelles et en élargissant les types de bénéficiaires visés.

Le Contrat d'Objectifs liant actuellement le MEAE et CFI arrive à échéance fin 2020. Un nouveau contrat est prévu pour la période 2021-2023, dont les travaux préparatoires pourront être nourris des analyses de la présente évaluation, fondées sur une revue documentaire, 39 entretiens généraux, 57 entretiens relatifs à 3 études de cas en Tunisie, Jordanie, et Burkina Faso, et une analyse comparative de CFI avec trois autres agences internationales d'aide aux médias. Les travaux des évaluateurs ont fait l'objet de trois séminaires d'interaction avec un panel d'experts.

Un Contrat d'Objectifs rempli

L'évaluation fait apparaître des réponses positives aux questions du cahier des charges, tout en notant certaines limites. Les objectifs généraux et spécifiques fixés dans le Contrat d'Objectifs sont donc atteints :

- CFI a déployé ses moyens dans le cadre de la politique d'APD en agissant dans les zones-clés de l'agenda diplomatique de la France, au service des objectifs prioritaires de la stratégie d'APD ;
- CFI a renforcé l'influence de la France à l'international dans le domaine des médias en mettant en œuvre les synergies permises par son intégration à FMM, en densifiant ses relations avec les partenaires nationaux et en développant ses relations avec les partenaires internationaux ;
- enfin, CFI a assuré la croissance de ses financements, en optimisant son efficacité (sans pouvoir encore réellement évaluer son impact), par la diversification de ses sources de financement et l'optimisation de leur utilisation, par la rationalisation du suivi financier de ses projets et par une meilleure mesure de l'efficacité de ses projets.

En ayant ainsi concrétisé les objectifs fixés par l'Etat, CFI parvient aujourd'hui à un certain achèvement d'une transformation déployée sur une décennie, lui ayant permis de passer d'une mission principale de distribution de programmes audiovisuels à une posture d'acteur du développement pour et par les médias.

CFI a ainsi poursuivi une transformation stratégique importante et pertinente, en enrichissant son action traditionnelle de renforcement des compétences et de structuration des médias, par la réalisation de projets plus globaux, porteurs de développement démocratique et de développement durable, au service des populations, en Afrique et au Moyen-Orient principalement.

Cette dynamique exigeante a nécessité un ajustement et une modernisation de ses moyens et processus, qui se sont produits durant la période couverte par le Contrat d'Objectifs, mais n'ont sans doute pas encore atteint leur pleine maturité et leur complète appropriation par l'ensemble des équipes de l'opérateur. Cette transformation stratégique n'est par ailleurs pas encore suffisamment formalisée et lisible pour expliciter sa capacité à apporter du changement et favoriser son appropriation par toutes les parties prenantes.

Le niveau de développement ainsi atteint par CFI à l'issue du Contrat d'Objectifs, pose des questions importantes pour le prochain contrat et à moyen terme, d'équilibre entre la poursuite et la stabilisation de cette dynamique, en fonction des priorités de l'Etat et des moyens mobilisables.

Trois enjeux pour CFI

CFI est d'abord confrontée à un premier enjeu de modèle économique. L'opérateur se trouve en effet dans une situation « hybride », entre financement intégral sur subvention et financement intégral sur appels à projets. Une situation plus précise du curseur sur l'axe de ces modèles de financement reste à définir pour le nouveau Contrat d'Objectifs.

Le deuxième enjeu de ciblage stratégique pose la question d'une plus grande priorisation du contenu de l'action. Une approche pourrait consister, pour le Ministère, à écrire sa stratégie « Médias et développement » pour la décennie à venir ; CFI pourrait formaliser sa théorie du changement, en explicitant comment la diversité des projets mis en œuvre contribue à atteindre les objectifs de développement recherchés par la stratégie ministérielle.

Le troisième enjeu de maîtrise de la croissance pose la question de la façon de solidifier les outils de gouvernance. L'enjeu est celui de la capacité d'une équipe limitée en effectifs, à porter de manière efficace et sécurisée, le développement de projets significatifs. L'approche devrait toucher les compétences à mobiliser, le développement de fonctions techniques (études, capitalisation, mesure d'impact en aval des projets...) ou générales (formation, RH, ...), la poursuite de la mise en place du système de suivi-évaluation et le développement des évaluations d'impact.

1. Contexte, objectifs et démarche d'évaluation

1.1. Contexte

Les médias, levier de démocratie et de développement

Développement et démocratie sont deux notions intrinsèquement liées, dont un des principaux points de rencontre est le champ des médias. L'existence et l'accessibilité de médias libres, divers et indépendants, condition *sine qua non* d'une démocratie, permettent d'attester du niveau de développement d'un pays, et constituent des vecteurs d'élévation de ce même niveau. La démocratie repose sur l'idée que l'information est un bien public et que chacun a la possibilité d'exprimer librement les opinions qu'il a été en capacité de forger, précisément grâce à la confrontation d'avis divergents disponibles.

Dans cette perspective, les médias occupent un rôle important dans le renforcement des liens entre membres de communautés, de diasporas, et participent aux reconfigurations des dynamiques identitaires, notamment en mettant à l'agenda des problématiques auxquelles font face des groupes particuliers¹. Ils représentent des espaces de débat, permettant de mettre en lumière des problématiques, parfois au risque d'être instrumentalisés par les régimes autoritaires en place². Dès lors, les acteurs des médias, au premier rang desquels les journalistes, s'exposent souvent à des pressions et menaces, notamment dans les pays où la question électorale demeure un sujet sensible, pouvant impacter leur rigueur et leur professionnalisme au regard de la qualité de l'information.

La situation globale tend à s'améliorer, particulièrement par la distinction croissante entre médias et Etats, permise en partie par les mutations technologiques et autorisant la diffusion de discours critiques et engagés. Malgré une stabilisation croissante des médias dans le monde d'un point de vue du contenu, les situations ne sont cependant pas homogènes et ne favorisent pas nécessairement l'approbation de tous, et nécessitent, de fait, un soutien, tant matériel qu'immatériel.

Une stratégie structurée d'aide française aux médias

Dans le cadre de sa politique d'aide au développement des pays du Sud, la France s'appuie sur Canal France International (CFI), qui joue le rôle d'opérateur de cette politique dans le domaine des médias. Les objectifs globaux de CFI sont de soutenir le pluralisme de l'information, de professionnaliser les médias et d'aider à la couverture médiatique des thématiques de développement durable dans les pays cibles de la politique française d'aide au développement. Ces objectifs s'inscrivent dans la perspective d'un renforcement de la gouvernance démocratique dans

¹ Organisation internationale de la Francophonie et Reporters sans frontières, *Guide pratique du journaliste en période électorale*, Paris, édition 2015, p.37.

² S. Capitant et M.-S. Frère, « Les Afriques médiatiques. Introduction thématique », *Afrique contemporaine*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, n°240, 2011, p.27.

les pays en proie à des instabilités politiques, en faisant des professionnels et organisations médiatiques, des protagonistes du développement, vecteur de démocratie.

Plus précisément, les missions de CFI sont définies dans un Contrat d'Objectifs pluriannuel (CO), conclu avec le Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères (MEAE), principal financeur, et sous la tutelle duquel est situé l'opérateur. Les actions concrètes visent à renforcer les capacités et les compétences des acteurs à s'affirmer face aux défis que rencontrent leurs pays.

Depuis 2017, CFI est une filiale de France Médias Monde (FMM), société nationale de programmes en charge de l'audiovisuel extérieur de la France, qui en détient l'intégralité de ses capitaux. Si ce rapprochement présente une opportunité pour les deux structures de rationaliser leurs activités et d'opérer des synergies pour faire face à la concurrence internationale, leurs financements demeurent distincts dans le respect de l'identité et des missions qui incombent à chacune.

Au-delà des médias, une conception étendue de l'aide au développement française

En tant qu'opérateur de la politique de la France, au-delà du soutien aux médias dans les pays en développement, CFI occupe une place stratégique dans la promotion et la diffusion des valeurs portées par la France, assurant ainsi le rayonnement et l'attractivité du pays à l'étranger.

Parmi ces valeurs se trouvent notamment celle de la promotion et de la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable (ODD) – auxquels ont également souscrit d'autres pays –, de la gouvernance démocratique, de la liberté d'expression et d'information, de l'existence de contre-pouvoirs, du renforcement des médias libres et indépendants et de la société civile, buts affirmés par les Comités interministériels de la coopération internationale et du développement (CICID), et ce dans une logique partenariale.

Les interventions de CFI doivent ainsi se placer en cohérence et résonnance avec celles de l'ensemble des opérateurs et partenaires de l'aide au développement et de la diplomatie française, à l'instar de l'Agence Française de Développement (AFD) ou d'Expertise France (EF). Afin de renforcer l'efficacité et la pertinence de son action, il est opportun pour CFI d'articuler ses interventions en cohérence avec celles de l'Union Européenne et de l'ensemble des acteurs de la coopération internationale dans le champ des médias.

Cette coordination essentielle est favorisée par l'appartenance à différents réseaux internationaux œuvrant en faveur de la démocratie et du développement, y compris des médias, dans les pays en développement. A ce titre, CFI est membre du *Global Forum for Media Development*, qui fédère les organisations actives dans le développement des médias et l'appui au journalisme partout dans le monde, et de l'*European Partnership for Democracy*, dont la mission est d'apporter une contribution et de renforcer l'impact des efforts européens d'assistance à la démocratie dans le monde, notamment par l'appui aux médias.

1.2. Objectifs de l'évaluation

Le Contrat d'Objectifs liant actuellement le MEAE et CFI arrive à échéance fin 2020. Un nouveau contrat est prévu pour la période 2021-2023, dont les travaux préparatoires pourront être nourris des constats et recommandations de cette évaluation.

Au regard de cette finalité, le cahier des charges fait apparaître trois grands objectifs pour l'évaluation :

- **un objectif de redevabilité**, qui consiste à rendre compte des résultats de CFI sur les priorités définies dans les documents contractuels signés avec le MEAE (CO et conventions annuelles de subvention) ;
- **un objectif managérial**, visant à tirer des enseignements utiles de l'évaluation, pour renforcer la capacité de l'agence à atteindre les objectifs qui lui sont assignés ;
- **un objectif stratégique**, consistant à alimenter les réflexions du MEAE et de CFI pour l'élaboration du prochain Contrat d'Objectifs.

De ces objectifs découlent quatre questions d'évaluation fixées par le cahier des charges de l'évaluation :

- Q1 : Dans quelle mesure les actions de CFI ont-elles permis de relayer les **priorités** définies par le MEAE ?
- Q2 : Le **rapprochement** entre CFI et FMM a-t-il permis d'atteindre les objectifs recherchés ?
- Q3 : Dans quelle mesure CFI est-elle parvenue à développer ses **partenariats** ?
- Q4 : Dans quelle mesure CFI s'est-elle dotée d'un solide système de **suivi – évaluation** pour améliorer l'efficacité de ses projets et sa capacité à en rendre compte ?

Pour chacune de ces quatre questions ont été formulées par les évaluateurs, des sous-questions et un référentiel présentant les critères sur lesquels l'évaluation cherche à se fonder pour répondre à la question, ainsi que les principaux éléments quantitatifs (indicateurs) et qualitatifs (descripteurs) nécessaires pour apprécier les critères. L'ensemble du référentiel figure en annexe 1 du présent rapport.

1.3. Méthodologie de l'évaluation

La crise sanitaire (Covid 19) a rendu difficile le déroulement de la mission dans les conditions prévues initialement. En particulier, les déplacements pour les trois missions de terrain au Burkina-Faso, en Tunisie et en Jordanie ont dû être annulés, et des délais importants ont été nécessaires pour obtenir l'ensemble des entretiens prévus et réaliser les réunions de pilotage.

De ce fait, les trois études de terrain ont été réalisées à distance, au téléphone ou en visio-conférence. En ce qui concerne le bilan de l'action de CFI, l'approche a été complétée par l'élaboration d'une typologie des projets mis en œuvre sur la période 2015-19, à partir d'une grille testée sur les projets déployés dans les trois pays de mission.

Au-delà de ces difficultés de processus, les informations nécessaires à l'évaluation ont pu être obtenues, sur la base des outils suivants :

- **analyse documentaire** : de nombreux documents de nature différente ont été exploités : documents stratégiques, études, évaluations de projets, documents de suivi des projets et partenariats, etc. ;
- **entretiens** : 39 entretiens ont été réalisés avec les principaux décideurs et financeurs du MEAE, de FMM, de CFI, ainsi que les principaux partenaires, les responsables et chargés de projets de CFI et des experts (cf. liste en annexe 2) ;

- **études de terrains** : 57 interlocuteurs ont été entendus, répartis sur les trois pays faisant l'objet des études de cas : Tunisie, Jordanie, Burkina Faso (cf. liste en annexe 3 et rapport annexe 1) ;
- **parangonnage** : une analyse comparative de CFI avec trois autres agences internationales d'aide aux médias (DWA, IMS, Fondation Hironnelle) a été réalisée sur les principaux thèmes relevant des questions d'évaluation (cf. rapport annexe 2)

L'ensemble des travaux a été soumis à un **panel d'experts**, lors de trois séminaires tenus respectivement en phase de cadrage, en phase d'analyse et en phase d'orientations³. Les trois experts sont :

- Marie-Soleil Frère, chercheure au Fonds national de la Recherche scientifique et chargée de cours à l'Université Libre de Bruxelles,
- Michel Leroy, diplômé de l'Ecole supérieure de journalisme de Lille, aujourd'hui consultant en renforcement des capacités, évaluation et développement, et assistant de recherche à l'université de Dortmund (Allemagne), doctorant (programme de recherche MEDAS 21) ;
- Olivier Lechien, responsable du pôle « Genre, droits et modernisation de l'Etat » à *Expertise France*.

Initialement prévue pour durer de janvier à juillet 2020, l'évaluation s'est déroulée jusqu'en novembre 2020.

³ NB : l'un des membres du panel n'a pu assister à l'ensemble des trois réunions

2. Bilan global de CFI (2015-19)

Créée en 1989, CFI est l'agence d'aide au développement de la France dans le domaine des médias. Sa mission est de renforcer l'existence de médias locaux libres, indépendants et respectueux du pluralisme, ainsi que leur rôle de vecteur de développement de sociétés démocratiques. Ses interventions s'inscrivent également dans le cadre de la diplomatie culturelle visant la diffusion à l'étranger des valeurs portées par la France.

CFI est un opérateur public de l'Etat, sous tutelle du MEAE. Juridiquement, CFI est une société anonyme à capitaux publics, filiale à 99,9 % de France Médias Monde (FMM).

2.1. Historique

Dès 1989, date de sa création par l'ancien ministère français de la Coopération, CFI a exercé une activité de banque de programmes audiovisuels français, à destination de l'Afrique francophone subsaharienne, du Monde Arabe, de l'Europe Centrale et Orientale et de l'Asie. Cette activité a perduré jusqu'à fin 2009, pour ces trois dernières régions, et jusqu'en 2015 pour l'Afrique francophone subsaharienne.

En parallèle de son activité de banque de programmes audiovisuels, de 1999 à 2003, CFI a eu une activité de chaîne de télévision (CFI TV) à destination des téléspectateurs francophones du continent africain et du Monde Arabe. Pendant cette même période, CFI s'est occupée de la commercialisation d'un bouquet satellitaire, « Le Sat », constitué de chaînes francophones destiné aux téléspectateurs d'Afrique francophone. L'année 2015 a marqué un tournant dans l'action de CFI, par l'arrêt de son rôle de fournisseurs de programmes audiovisuels, focalisant son intervention sur le transfert d'expertise et de compétences, sur deux zones prioritaires : l'Afrique subsaharienne et le Monde Arabe.

Le 27 juin 2017, CFI est devenue une filiale détenue à 99,89% par France Médias Monde (FMM). Ce rapprochement a été concrétisé par le transfert à FMM de la totalité du capital de CFI, jusqu'alors détenu à 75 % par France Télévisions et 25 % par Arte France. Le protocole d'accord signé le 5 juillet 2017 entre le MEAE et FMM précise par ailleurs que la neutralité financière entre les deux opérateurs sera respectée, et que les projets de CFI disposent d'un financement distinct de celui de FMM. Il est aussi stipulé que les éventuels bénéfices perçus par CFI ne doivent pas être redistribués à son actionnaire, mais réinvestis dans de nouveaux projets.

2.2. Stratégie et gouvernance

Des orientations stratégiques fixées et pilotées à travers un Contrat d'Objectifs

Par l'intermédiaire de la tutelle ministérielle du MEAE, l'Etat fixe et assure un suivi des orientations stratégiques de CFI en veillant à ce que ses actions s'inscrivent en cohérence avec les objectifs prioritaires de la politique française d'aide au développement, telle qu'énoncée par les décisions du Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID) des 30 novembre 2016 et du 8 février 2018.

Depuis 2011, l'engagement financier et les grandes orientations et priorités de la mission d'expertise confiés à CFI sont pilotés à travers un Contrat d'Objectifs (CO).

Un premier CO entre le MEAE et CFI a couvert la période 2011-2013 et a fait l'objet d'une évaluation en 2014. Aucun CO n'a été élaboré pour la période 2014-2017, du fait de la réflexion alors en cours sur le rattachement éventuel de CFI à un autre organisme. Le CO actuellement en vigueur, validé en conseil d'administration du 11 janvier 2018, couvre la période 2018-2020.

Les objectifs généraux fixés à CFI par le CO 2018 – 2020

Trois objectifs généraux sont fixés par le contrat. Leur contenu est synthétisé ci-après.

Objectif général 1 : Déployer les moyens de CFI dans le cadre de notre politique d'Aide Publique au Développement

Cet objectif général se décline en deux objectifs spécifiques :

1. **Concentrer ses interventions dans les zones-clés de l'agenda diplomatique français**, en renforçant les médias et leur rôle au service du développement afin de (i) permettre une stabilisation durable de ces régions, (ii) promouvoir les valeurs de la France, (iii) étendre l'influence de la France.
2. **Inscrire ses interventions dans les objectifs prioritaires de l'Aide Publique au Développement** et, donc, dans le cadre de la promotion des ODD portés par la France (l'éducation, l'égalité femmes-hommes, le développement économique, le développement durable et la lutte contre les pandémies), en portant une attention particulière aux actions bénéficiant ou visant particulièrement la jeunesse et la société civile. CFI doit également porter une attention constante, dans le déploiement de ses projets, à la promotion de la francophonie et des valeurs qu'elle porte, par le biais du français et des langues vernaculaires.

Objectif général 2 : Construire un bloc médias intégré au sein de FMM afin de renforcer l'influence de la France à l'international dans le domaine des médias

Ce deuxième objectif général se décline en trois objectifs spécifiques :

1. **Encourager la mise en œuvre de synergies, suite à l'intégration de CFI au groupe FMM**, afin de (i) valoriser et de développer les actions de coopération de CFI, (ii) rechercher des synergies de moyens et soutenir la production de programmes (réalisés en français ou en langues locales) par des médias partenaires, en collaboration avec les rédactions de FMM et avec les groupes français publics et privés.
2. **Densifier et formaliser ses relations avec les partenaires nationaux et internationaux de CFI**, de manière à fédérer et valoriser les initiatives françaises en matière de coopération médias, en (i) densifiant son dialogue avec le dispositif diplomatique français, (ii) densifiant sa collaboration avec les différents opérateurs de l'Etat qui concourent à l'influence française, notamment l'Agence Française de Développement, Expertise France et l'Institut Français.
3. **Développer ses relations avec ses partenaires internationaux**, afin que les initiatives françaises en matière de coopération médias soient valorisées dans les instances internationales, en (i) veillant à nouer des partenariats et à coordonner les activités de CFI

sur le terrain avec ses homologues européens et internationaux ; (ii) recherchant des partenariats avec les opérateurs de développement internationaux opérant dans d'autres secteurs que la coopération médias afin de réunir des compétences complémentaires et de répondre à des appels d'offre européens sous forme de consortia ; (iii) assurant une présence institutionnelle au sein des réseaux internationaux de développement des médias et en étant visible lors des événements importants en matière de développement des médias.

Objectif Général 3 : Assurer la croissance des financements de l'agence de coopération médias en optimisant son impact et son efficacité

Ce troisième objectif général se décline en trois objectifs spécifiques :

1. **Diversifier les sources des financements de l'agence et optimiser leur utilisation**, en (i) s'appuyant sur la subvention du P. 209, pour préserver la maîtrise de ses priorités géographiques et thématiques, compte tenu de l'agenda diplomatique de la France ; (ii) développant et diversifiant ses sources de financements auprès d'autres bailleurs, notamment européens ainsi qu'en optimisant leur utilisation.
2. **Intégrer et rationaliser le suivi financier des projets de l'agence**, dans une perspective de contrôle systématique de l'utilisation des ressources pour garantir de la viabilité des projets menés et renforcer sa crédibilité auprès des bailleurs internationaux, en (i) se dotant d'un système de contrôle de gestion permanent, afin d'assurer une utilisation optimale de ses ressources humaines et financières ; (ii) en rénovant son cadre comptable et en déployant une comptabilité analytique, permettant notamment de ventiler les coûts RH dans les projets ; (iii) en veillant à adapter son cadre conventionnel, en matière sociale (élaboration d'un nouvel Accord d'entreprise) ; (iv) en mettant en place un Comité d'engagement de projets, chargé d'examiner et de valider chaque projet en amont, de manière à en assurer la cohérence avec ses priorités programmatiques, le bon déroulement et la prise en compte des synergies possibles en particulier avec FMM ; (v) en essayant d'améliorer ses gains de productivité dans la conduite de ses activités et de ses projets, notamment le ratio entre masse salariale et dépenses totales.
3. **Mesurer l'efficacité de l'action de CFI pour s'assurer de l'impact des projets**, en (i) veillant au contrôle interne de la qualité et l'évaluation des projets menés, afin de nourrir les rapports d'activité de CFI, favoriser le suivi des bénéficiaires à moyen terme et s'inscrire dans le cadre de la stratégie genre du gouvernement ; (ii) pour le Comité d'engagement, en procédant à une revue annuelle d'objectifs pour les projets d'une durée supérieure à 24 mois et d'un montant supérieur à 500 000 euros, afin d'attester de leur bon déroulement ; (iii) en mettant en place des outils de suivi-qualité et de contrôle des résultats des actions, à des fins d'utilisation par le Comité d'engagement, en systématisant les évaluations externes en fin des projets dont les budgets sont supérieurs à un million d'euros et en rédigeant un document interne sur le suivi qualité et l'évaluation des projets de coopération médias.

La gouvernance de CFI

La gouvernance de CFI est définie par le protocole d'accord CFI signé entre le MEAE et France Médias Monde le 5 juillet 2017. Le schéma de gouvernance de CFI était jusqu'au 17/09/2020 le suivant :

- quatre personnalités proposées par l'Etat et quatre représentants de FMM sont proposés à l'assemblée générale pour siéger au conseil d'administration ;
- le conseil d'administration procède à la nomination du Président Directeur Général, désigné parmi les administrateurs représentants de FMM ;
- le Directeur Général adjoint, non mandataire social, est désigné par le Président Directeur Général de CFI en concertation avec le MEAE ; il assiste au Conseil d'Administration sans droit de vote.

Les administrateurs sont nommés, renouvelés ou révoqués par l'AG ordinaire et sont toujours rééligibles. Leur durée de mandat est de six ans. Le CA élit un Président qui est une personne physique, rééligible et révocable à tout moment.

Le conseil d'administration de CFI est actuellement composé de représentants de FMM (Directeur de la stratégie et du développement, Directeur administratif et financier, Directrice de RFI, Directeur de France 24), de représentants de l'Etat (deux représentants du MEAE, un d'Expertise France, un de l'Agence Française de Développement, le censeur du Ministère de la culture) et de deux représentants du personnel à titre d'observateurs (sans droits de vote). De 2017 à 2020, le directeur de la Stratégie et du développement de FMM était également PDG de CFI.

Après discussions entre le MEAE et FMM, il a été décidé de revoir partiellement ce schéma fin 2020. Cela s'est traduit par la signature le 17/09/2020 d'un avenant au protocole d'accord entre les deux instances. Il prévoit que le nombre d'administrateurs augmentera de 8 à 10, en conservant l'équilibre entre les représentant.e.s du MEAE et de FMM. Principal changement, le PDG de CFI ne sera plus le directeur de la Stratégie et du Développement International mais sera issu du MEAE et sera PDG de CFI à temps plein. Il faudra donc préciser les mécanismes qui permettront d'assurer la poursuite de la dynamique positive d'interactions entre CFI et FMM (comité de suivi FMM/CFI à tenir plus régulièrement par exemple).

Le Contrat d'Objectifs formalise l'organisation du dialogue de gestion. Ce dialogue consiste à suivre et à orienter la gestion de CFI dans le cadre du CO. Des conventions annuelles, signées entre CFI et le MEAE ont également vocation à préciser la feuille de route de CFI chaque année.

Le dialogue de gestion s'articule autour d'un cadre défini regroupant les acteurs du contrat pour le suivi périodique de la mise en œuvre des objectifs stratégiques opérationnels. En application du CO 2018-2020, un « comité d'engagement et de suivi de projets » a été institué début 2018. En 2019, sont distingués le comité d'engagement (de niveau 1 et 2), qui traite des projets en construction, et le comité de suivi qui traite des projets en cours d'exécution. Le comité d'engagement de niveau 2 est composé du PDG, de membres de France Médias Monde dont la présence est considérée comme pertinente par rapport au projet, du Directeur Général Adjoint, de la direction géographique concernée, et de l'équipe projet. Les conclusions élaborées par ce comité sont systématiquement transmises au MEAE (DCERR).

Le comité de suivi permet quant à lui d'évaluer le degré de réalisation des objectifs opérationnels en s'appuyant notamment sur les indicateurs définis et d'analyser le cas échéant les écarts constatés au regard des engagements prévus dans le contrat. Ce comité se réunit en moyenne bimensuellement, afin qu'un maximum de projets soit étudié une fois par an.

2.3. Budget

Vision d'ensemble des ressources financières sur la période 2015 – 2019

Au total, les recettes perçues par CFI entre 2015 et 2019 (hors subvention exceptionnelle de fonctionnement en 2017, hors subvention exceptionnelle sur projet, cofinancement des charges de structure et autres produits) représentent près de 54M€, dont 72 % proviennent de la subvention du MEAE. La subvention du MEAE a diminué de 18% entre 2015 et 2016 et de 8% entre 2016 et 2019. La fin progressive de l'activité de CFI d'acheminement des programmes par voix satellitaire explique en partie la baisse de cette subvention en début de période.

Financements perçus (K€)	2015	2016	2017	2018	2019	Total général
Subvention MEAE (nette)	9 533	7 830	7 229	7 228	7 227	39 047
Report subvention N-1	795	750	925	0		2 470
Prestations	292	276	5	0	0	573
Cofinancements	1 315	1 196	1 830	2 532	4 999	11 872
Dont commandes MEAE (FSP et CDCS)	433	412	892	903	661	3 301
Total général	11 935	10 052	9 989	9 760	12 226	53 962

Source : rapports de gestion CFI / traitement MEAE⁴

En 2017, CFI a bénéficié d'une subvention exceptionnelle de 329 551 € qui a permis de financer les coûts supplémentaires liés au rapprochement avec FMM (charges immobilières additionnelles liées au double loyer de CFI en mars et avril 2017, aménagements mobiliers, charges de communication pour le changement d'identité graphique, charges RH pour la renégociation des accords collectifs et financement du logiciel comptable SAGE). Cette subvention n'est pas intégrée au tableau ci-dessus.

Subvention annuelle du MEAE

Opérateur public, CFI est majoritairement financé par le MEAE via une subvention annuelle couvrant, entre 2015 et 2019, 72 % de son budget (hors subvention exceptionnelle de fonctionnement en 2017, hors subvention exceptionnelle sur projet, cofinancement des charges de structure et autres produits) et dont les crédits proviennent, depuis 2009, du programme budgétaire 209 (« Solidarité à l'égard des pays en développement »).

La subvention de base est amputée d'une réserve légale à taux variable, qui donne la subvention de base nette. Un report peut être effectué pour l'année suivante si tous les crédits n'ont pas été consommés (reports ou annulation de projets). De même, il est possible d'utiliser les crédits non consommés de l'année précédente.

Ressources propres complémentaires

CFI se dote également de ressources propres complémentaires fléchées sur des projets identifiés en amont. Ces ressources peuvent être des co-financements ou des prestations.

- Les co-financements

Les co-financeurs peuvent être le MEAE, lorsque des financements sont apportés en plus de la subvention annuelle et de manière distincte, ou d'autres partenaires institutionnels et bailleurs.

⁴ Les montants nets prévisionnels de la subvention du MEAE étaient de 10 282 518€ en 2015 et de 8 755 318 € en 2016.

Les financements issus des partenariats représentent environ 22% du montant total des recettes de CFI (hors subvention exceptionnelle de fonctionnement en 2017, hors subvention exceptionnelle sur projet, cofinancement des charges de structure et autres produits), soit un montant de 11,8M€ entre 2015 et 2019.

Les principaux co-financeurs de CFI sont listés ci-après.

MEAE (commandes ponctuelles)	Le MEAE, à travers différentes directions, peut passer des commandes ponctuelles d'opérateur de projet à CFI dans le but de répondre à des priorités conjoncturelles relevant de l'expertise sectorielle de CFI dans les médias, ou plus généralement dans la coopération culturelle. Les types de projets concernés peuvent être des projets financés par le Fonds de Solidarité pour les Projets Innovants (FSPI), par le Fonds d'Urgence Humanitaire (FUH) à la demande du CDCS ou des projets commandés par les SCAC, sur la base de leurs crédits d'intervention. Au total, les commandes du MEAE ont représenté 3,3 M€ sur la période 2015-2019, soit près de 5,8 % du financement total et 27,7 % du montant total des cofinancements.
AFD	Les financements de l'AFD représentent environ 19,3 % du montant total des cofinancements, soit environ 228 K€. Le partenariat avec l'AFD a commencé à partir de 2017 et a notamment concerné les projets PAGOF (en cours de réalisation), et Kalimat Horra (clôturé en 2018).
Expertise France (EF)	EF apporte des financements sur projet à CFI, à partir de crédits délégués par l'Union Européenne (UE) depuis 2016. Au total, EF a été impliqué dans la mise en œuvre de 3 projets cofinancés par l'UE à hauteur de 2,8 M€ (le projet Qudra, le projet PRAVO-Justice et le projet 3R).
Union européenne	L'Union européenne (UE) est la principale source de cofinancement de CFI, avec un montant de près de 6 M€ sur la période 2015-2019 (incluant les financements par Expertise France), soit environ 50% du montant total des cofinancements et 71% du montant total des cofinancements hors commandes du MEAE.
Autres partenaires	GIZ, UNESCO, ECES, Fondation Fokal, USAID

- Les prestations

Les prestations regroupent deux types de recettes : (i) la participation des bénéficiaires aux prestations fournies dans le cadre des actions de coopération ; (ii) la facturation de prestations. Celles-ci étaient minoritaires dans la part du budget de CFI et n'existent plus à partir de l'année 2017.

La participation des bénéficiaires aux prestations fournies dans le cadre des actions de coopération (jusqu'en 2017)	Cette participation permet d'associer les bénéficiaires au financement de certaines actions de CFI en numéraire ou en nature : apports en industrie (locaux, matériel) ou contributions logistiques (transports locaux, hébergements). Son montant est généralement faible et relève le plus souvent de l'ordre du symbolique.
---	--

La facturation de prestation (jusqu'en 2016)

Lorsque le projet est financé par un bailleur autre que CFI, ou que les bénéficiaires sont dans l'incapacité d'apporter leur participation, la gratuité totale peut être proposée.

Jusqu'à la fin de l'année 2016, CFI a bénéficié d'un dispositif technique permettant d'acheminer des programmes par voie satellitaire à ses chaînes partenaires. Un certain nombre d'organismes ont fait appel à CFI pour l'utilisation de ce dispositif contre facturation. Sur la période 2015- 2019, la quasi-totalité des financements perçus au titre des prestations (568 K€ sur 573 K€) est inscrite dans les années 2015 et 2016, CFI ayant cessé son activité de banque de programmes en 2015.

Dépenses de CFI

Les dépenses sont divisées en plusieurs catégories :

- dépenses directes de projets : ces dépenses sont classées par axes programmatiques et représentent près de 47 % des dépenses totales.
- dépenses de distribution de programme : ces dépenses représentent 5,6 % des dépenses totales, mais près de 11% des dépenses totales sur la période 2015-2016. L'arrêt de ces activités en 2016 explique la chute des dépenses de ce poste.

L'ensemble de ces deux postes opérationnels représente 52% des dépenses totales.

- charges de structure : ces dépenses visent à soutenir l'activité de CFI à travers plusieurs postes tels que les frais de personnel, les frais de siège, le loyer et charges liées, les contrats de communication et informatique. Chaque financement de projet comprend une part dédiée à ce soutien d'activité. Ces charges représentent en moyenne sur la période évaluée près de la moitié des dépenses de CFI (48 %).

Dépenses réelles (k€)	2015	2016	2017	2018	Total
Médias et entreprise	508	469	568	1 337	2 882
Médias et ressources humaines	846	958	895	0	2 699
Médias et gouvernance	2 331	1 541	1 815	1 802	7 489
Médias et développement	533	1 295	2 131	3 049	7 008
Total charges directes projets	4 218	4 263	5 409	6 188	20 078
Distribution des programmes	1 800	636	0	0	2 436
Charges de structure	5 838	5 793	4 615	4 367	20 613
Total charges d'exploitation	11 856	10 692	10 024	10 555	43 127
Part des charges directes projets	35,6 %	39,9 %	54,0 %	58,6 %	46,6 %
Part des charges de structure	49,2 %	54,2 %	46,0 %	41,4 %	47,8 %
Part des charges de distribution	15,2 %	5,9 %	0,0 %	0,0 %	5,6 %

Source : rapports de gestion CFI / traitement MEAE

En décembre 2019, les équipes de CFI étaient constituées de 54 agents (CDI et CDD) dont 25 responsables ou chargés de projet (CDI + CDD).

La part de la masse salariale totale dans les dépenses totales s'élevait à 36% en 2018 et 32% en 2019. Selon le CO, ce ratio ne doit pas dépasser 37% des dépenses totales.

La part de la masse salariale des agents permanents dans les dépenses totales, à l'exception de ceux dont le salaire est couvert pour tout ou partie par des bailleurs, s'élevait à 28% en 2018 et à 24% en 2019. Selon le CO, ce ratio ne doit pas dépasser 29% des dépenses totales.

3. Bilan des projets (2015-19)

Entre 2015 et 2019, CFI a déployé son intervention à travers la mise en œuvre de 78 projets dans 52 pays différents. L'analyse des caractéristiques de ces projets rend compte de leur très grande diversité ainsi que de certaines évolutions significatives sur la période. Ces évolutions illustrent notamment deux tendances importantes et corrélées : d'une part, CFI a progressivement diversifié les sources de financement de ses projets et accru ses partenariats en fin de période ; d'autre part, CFI s'est également progressivement engagée sur des projets plus diversifiés en fin de période en déployant des activités nouvelles et en élargissant les types de bénéficiaires visés.

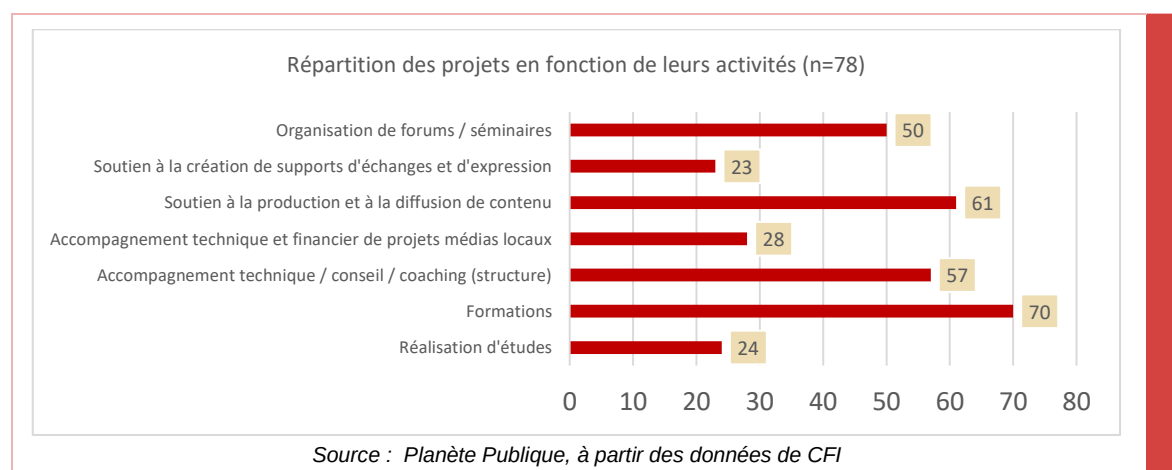
Ces projets sont décrits ci-après au regard de différentes caractéristiques clefs. Cette description met en avant successivement les types d'activité mises en œuvre, les pays couverts, les bénéficiaires ciblés, les thématiques abordées et les montants des projets. La partie suivante va plus loin en montrant les stratégies poursuivies, à travers une typologie des projets.

3.1. Les projets mis en œuvre par CFI

Des projets composés d'activités diversifiées, basées essentiellement sur de la formation et du soutien à la production et à la diffusion de contenu

Les projets de CFI se décomposent en différentes activités (ou réalisations) plus ou moins diversifiées en fonction de l'ampleur du projet et de ses objectifs : organisation de forums et séminaires, soutien à la création de supports d'échange et d'expression, soutien à la production et à la diffusion de contenus, accompagnement technique et financier de projets médias locaux, accompagnement technique, conseil et coaching, organisation de formations, et réalisation d'études. Une majorité des projets recensés se décomposent en plusieurs activités ; seule une minorité de projet ne décline qu'un type d'activité.

Les activités les plus fréquemment mobilisées dans les projets de CFI sont les suivantes : l'organisation de formations avec 70 projets sur 78 comprenant, en partie au moins, en leur sein cette activité ; le soutien à la production et à la diffusion de contenu (61 sur 78) ; l'accompagnement technique/conseil/coaching, à destination des structures (57 sur 78).



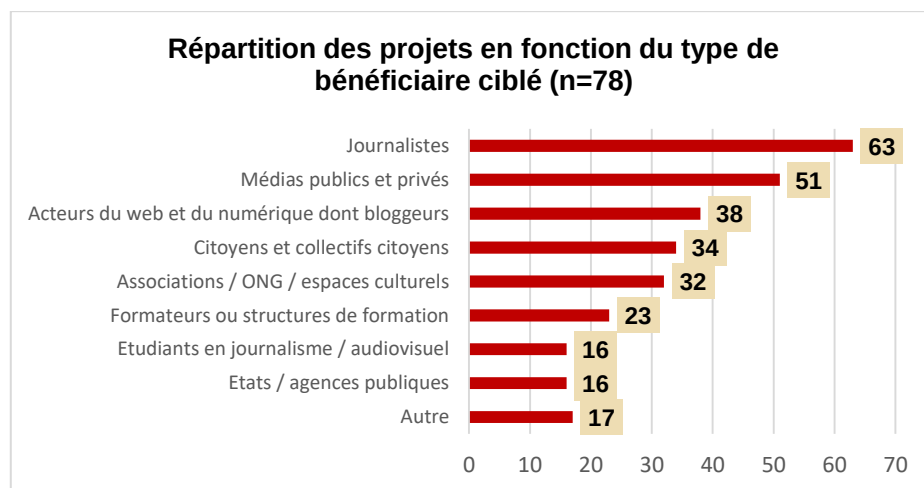
Des projets de coopération déployés majoritairement dans plusieurs pays (approche régionale)

Les projets CFI peuvent concerner un ou plusieurs pays. Sur la période étudiée, 39 projets ont été déployés dans un unique pays, les 39 autres relevant d'une approche plus régionale. Plus précisément, 18 projets sur 78 étaient déployés dans 2 à 4 pays, et 21 concernaient 5 pays ou plus. Cette seconde approche régionale peut recouvrir deux réalités : un même projet qui se déploie dans plusieurs pays, ou un projet qui est mis en œuvre dans un pays mais réunit des bénéficiaires de pays différents.

Des projets de coopération ciblant des types de bénéficiaires diversifiés

Les projets CFI ciblent différents types de bénéficiaires. CFI ne concentre pas ses actions sur les seuls journalistes ou médias, mais cible également des acteurs du web (y compris blogueurs), des citoyens et collectifs de citoyens, des associations, des ONG, des espaces culturels et d'autres organisations de la société civile, des formateurs et structures de formations (enseignants, universités, écoles de journalisme, etc.), des étudiants en journalisme et/ou en audiovisuel, des Etats et des agences publiques de l'Etat ou ses représentants (institutions, élus, etc.).

Les projets concernent, en grande partie, plusieurs catégories de bénéficiaires. Les bénéficiaires les plus concernés sont les journalistes et les professionnels de l'information, les médias publics et privés et les acteurs du web et du numérique. Sur la période, les étudiants en journalisme et les acteurs institutionnels sont comparativement aux autres types de bénéficiaires moins ciblés. Les acteurs du web et du numérique sont davantage ciblés en fin de période qu'en début de période.

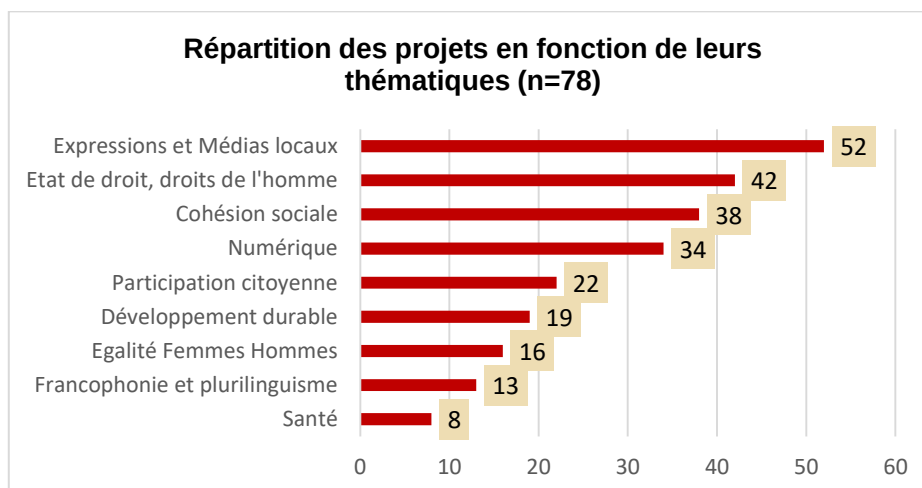


Source : Planète Publique, à partir des données de CFI

Des projets de coopération aux thématiques variées

Les projets de CFI portent sur des thématiques variées. Sans prétendre à l'exhaustivité, la liste présentée ci-dessous décrit certaines des thématiques les plus fréquemment observées dans les projets de CFI. Ces thématiques correspondent à plusieurs axes prioritaires de la politique de coopération du MEAE. Les projets qui portent sur le développement durable et l'égalité femmes hommes sont plus nombreux en fin de période qu'en début de période (sur les 19 projets qui portent

notamment sur le développement durable, 7 ont été lancés en 2019 ; sur les 16 projets qui portent notamment sur l'égalité femmes-hommes, 9 ont été lancés en 2018 ou 2019).



Source : Planète Publique, à partir des données de CFI

Une diversification progressive des sources de financement

Sur la période 2015-2020, les budgets des projets sont très différents et varient de 15 000 euros (projet « Talents de femmes ») à 8 300 000 euros (projet « MediaSahel »). Le montant moyen de ces projets est de 735 000 euros, et le montant médian de 480 000 euros.

Certains des projets développés par CFI constituent la continuité d'un premier projet (la « V2 »), comme par exemple les projets « Burkina Faso Médias », « Open Data Médias » ou encore « SafirLab ».

Certains d'entre eux sont financés sur fonds propres de CFI (à partir de la subvention du Ministère) alors que d'autres sont co-financés. Les bailleurs de ces projets co-financés peuvent être le MEAE en mobilisant des fonds complémentaires (FUH, FSP⁵, FSPI financements obtenus par les Ambassades de France locales, autres fonds du MEAE non précisés) ou d'autres bailleurs nationaux ou internationaux (sur la période évaluée : UE, AFD, GIZ, Expertise France, UNESCO, ECES, Fondation Fokal, USAID).

Une diversification des sources de financement des projets CFI est observée sur la période étudiée (cf. partie 6). En effet, sur l'ensemble des projets cofinancés avec des bailleurs extérieurs, 10 ont été développés avant 2017, alors que 19 ont été développés à partir de 2018.

⁵ Les Fonds de Solidarité Prioritaire n'existe plus depuis 2017

3.2. Typologie des projets

Une stratégie formelle articulée autour de 3 programmes

Les projets de CFI se sont inscrits entre 2014 et 2018 dans quatre grands programmes : *Médias et Gouvernance*, *Médias et Développement*, *Médias et Entreprise*, et *Médias et Ressources Humaines*. Depuis 2018, l'axe *Médias et Ressources Humaines* a été fusionné avec l'axe *Média et Entreprise*.

Ces programmes décrivent la variété des objectifs poursuivis par CFI et lui permettent de rendre lisible ses champs divers d'intervention, notamment auprès des bailleurs. Les projets ne s'inscrivent cependant pas de manière exclusive dans l'un des trois programmes (des projets peuvent s'inscrire dans plusieurs des trois programmes), qui ne représentent donc pas des catégories de référence.

Les programmes de CFI

Le programme Médias et Développement

Au travers du programme « Média et Développement », CFI vise à favoriser la compréhension et l'appropriation des enjeux de développement par les médias des pays du Sud.

Ce programme cherche en particulier à développer la diffusion, par les médias locaux, de contenus sur les enjeux du développement durable afin de toucher le plus grand nombre. Le développement de productions, au niveau national ou local, doit permettre aux populations concernées de mieux comprendre et apprécier comment chacun peut, à son niveau, prendre part à ces dynamiques globales de développement.

Le programme Médias et Gouvernance

Avec le programme « Média et gouvernance », CFI veut favoriser le renforcement des capacités des médias (au sens large) dans le domaine de la gouvernance. Il aborde les enjeux de gouvernance démocratique à travers des projets concernant l'Etat de droit, le soutien aux instances de régulation, le soutien au contrôle des politiques publiques par les médias, le renforcement de la redevabilité des institutions et la montée en puissance de la CivicTech, ainsi que le renforcement des capacités des médias dans les domaines de l'éthique journalistique, du « journalisme de vérification » et de la transparence des bénéficiaires effectifs (propriétaires des groupes médiatiques).

Par ailleurs, CFI accompagne également la transparence, la neutralité et la pluralité des médias en période électorale.

Le programme Médias et Entreprises

Via le programme « Médias et Entreprise », CFI cherche à répondre aux enjeux économiques qui conditionnent l'activité des entreprises médiatiques. L'appréhension des contraintes de concurrence, l'optimisation des grilles de programmation et la pérennisation des recettes permettent de consolider les modèles économiques et d'assurer une autonomie financière favorable à l'indépendance éditoriale et au pluralisme.

Ce programme agit également dans le sens du renforcement de la compétence technique et professionnelle des médias partenaires, gage de leur crédibilité, de leur audience et de leur pérennité. De plus, il favorise l'identification et la formation de jeunes talents dans le domaine des industries culturelles, afin de soutenir la structuration du marché de l'audiovisuel dans les pays cibles. La mise en relation des médias partenaires avec les opérateurs français est favorisée autant que possible.

Source : CFI

Une analyse typologique mettant en avant différentes familles de projets

Afin de compléter cette approche programmatique de CFI et dans un objectif de dégager une vue d'ensemble de l'activité de CFI, les évaluateurs ont élaboré une typologie des projets de CFI.

Cette analyse vise à regrouper les projets de CFI en fonction de leur *ressemblance* sur un ensemble de variables retenues (la nature et la diversité des activités déployées dans le cadre du projet, leur montant, la diversité des types de bénéficiaires ciblés, les thématiques des projets). Cette approche typologique constitue un exercice de synthèse qui « simplifie » la réalité afin de renforcer la lisibilité de l'activité générale de CFI et de rendre compte de certaines évolutions sur la période évaluée.

Il ressort de la typologie réalisée que les projets de CFI peuvent s'inscrire dans trois familles de projets, elles-mêmes divisées en deux à trois sous-familles de projets. Celles-ci sont résumées dans le tableau ci-après puis décrites ensuite.

Remarque : cette typologie présente un état des lieux élaboré pendant l'évaluation mais ces catégories ne sont pas définitives. Elles pourront être amenées à évoluer en fonction de l'évolution de l'activité de CFI ou des besoins de l'agence d'analyser ces projets sous un autre angle.

Familles typologiques des projets de CFI		
Développement pour les médias		Développement par les médias
1. Projets de renforcement des compétences ... (Appui aux acteurs)	2. Projets de développement de l'offre des médias (Appui aux structures)	3. Projets de développement démocratique et durable
1.1 ... des professionnels de l'information	2.1 Projets d'appui aux structures	3.1 Projets multi-bénéficiaires et politiques
1.2 ... des professionnels de l'audiovisuel (hors information)	2.2 Projets de développement de l'offre des médias en ligne	3.2 Projets d'appui à la production de contenu relatif à l'intérêt général
1.3 via un appui aux structures de formations		3.3 Projets de production de contenu relatif à l'intérêt général

Source : Planète Publique

Famille 1 : les projets de renforcement des compétences et d'appui à la production de contenu

Dans cette famille, CFI déploie des projets pédagogiques de transfert d'expertise qui visent à renforcer les compétences d'acteurs diversifiés (professionnels de l'information, professionnels de l'audiovisuel, futurs professionnels via les projets d'appui aux structures de formation).

Sous-famille 1.1 En renforçant les compétences des professionnels de l'information, l'objectif commun de ces projets est de favoriser la production de contenus informatifs de qualité par ces bénéficiaires ciblés.

Part des projets concernés	15%
Part du budget total	8%
Montant moyen	391 K€
Durée	Entre 3 et 36 mois
Approche type	Formation ; Formation - action
Thématique	Approche technique et/ou thématique
Bénéficiaires	Professionnels de l'information (médias, journalistes, bloggeurs, personnalités influentes etc.).

Sous-famille 1.2 CFI conduit des projets qui visent à **renforcer les compétences des professionnels de l'audiovisuel et du cinéma** (hors information).

Part des projets concernés	4%
Part du budget total	1%
Montant moyen	200 K€
Durée	Entre 20 et 40 mois
Approche type	Formation ; Formation – action
Thématique	Audiovisuel
Bénéficiaires	Jeunes professionnels de l'audiovisuel

Sous-famille 1.3 : CFI **accompagne des structures de formation** (journalisme, cinéma, audiovisuel) pour renforcer leur cursus de formation

Part des projets concernés	5%
Part du budget total	4%
Montant moyen	548 K€
Durée	Entre 16 et 30 mois
Approche type	Accompagnement technique
Thématique	Formation
Bénéficiaires	Structures de formation ; universités

Famille 2 : les projets de développement de l'offre des médias

Avec cette famille, CFI déploie des projets qui visent à renforcer et consolider l'offre des médias existants et à développer de nouveaux médias indépendants, notamment en ligne.

Remarque : Cette famille se distingue de la première famille en ciblant le développement de *structures et/ou de projets* avant de cibler le renforcement de compétences d'acteurs. Le renforcement de structures et/ou de projets peut se faire *au travers* d'un renforcement de

compétences (« learning by doing ») mais c'est alors une étape intermédiaire pour renforcer l'offre structurelle des médias.

Sous-famille 2.1 : CFI accompagne des médias privés, et plus rarement publics, pour enrichir leur offre et renforcer leur modèle économique.

Part des projets concernés	19%
Part du budget total	10%
Montant moyen	410 K€
Durée	Entre 13 et 36 mois
Approche type	Accompagnement technique
Thématique	Développement commercial
Bénéficiaires	Médias privés, plus rarement publics

Sous-famille 2.2 : CFI accompagne des porteurs de projets de développement ou de création de médias en ligne

Part des projets concernés	9%
Part du budget total	14%
Montant moyen	1 129 K€
Durée	Entre 6 et 28 mois
Approche type	Incubation de projets ; Formation-action
Thématique	Numérique et médias en ligne
Bénéficiaires	Médias, journalistes, bloggeurs

Famille 3 : les projets de développement démocratique et durable

Avec cette dernière famille, CFI déploie des projets qui visent à renforcer le rôle des médias comme vecteurs de développement démocratique et de développement durable. Certains de ces projets peuvent intégrer des activités de renforcement de compétences ou d'appui à la production qu'on retrouve dans les familles 1 et 2.

Sous-famille 3.1 : CFI conduit des projets multi-bénéficiaires qui visent à renforcer le rôle des médias dans la vie démocratique. Certains de ces projets intègrent des activités de renforcement des compétences (sous-famille 1.1).

Part des projets concernés	22%
Part du budget total	21%
Montant moyen	684 K€
Durée	Entre 13 et 48 mois
Approche type	Approche plurielle

Thématique	Démocratie et débat public
Bénéficiaires	Multi-bénéficiaires (institutions, médias, journalistes, OSC, citoyens, etc.)

Sous-famille 3.2 : CFI accompagne des porteurs de projets (pas nécessairement des médias) qui ont un caractère informatif sur des sujets d'intérêt général

Part des projets concernés	24%
Part du budget total	36%
Montant moyen	1 105 K€
Durée	Entre 3 et 48 mois
Approche type	Incubation de projets
Thématique	Intérêt général et ODD
Bénéficiaires	Multi-bénéficiaires

Sous-famille 3.3 : CFI produit et diffuse des contenus qui ont un caractère informatif sur des sujets d'intérêt général (« communication for development »)

Part des projets concernés	1%
Part du budget total	5%
Montant moyen	2 900 K€
Durée	38 mois
Approche type	Production et diffusion de contenu
Thématique	Intérêt général et ODD
Bénéficiaires	Société civile

Remarque : sur la période étudiée, seul un projet (QUDRA) a été recensé dans cette sous-famille.

Une montée en charge sur la période des projets de développement de développement démocratique et durable par les médias

Sur les 78 projets conduits sur la période, près d'un projet sur deux relève de la troisième famille de projets « *projets de développement démocratique et durable* ». Ces projets visent à renforcer le rôle des médias comme vecteurs de développement démocratique et durable et s'inscrivent donc dans une logique de développement *par* les médias. Les montants consacrés à ces projets représentent plus de 60% du budget total des budgets recensés.

On constate également une montée en charge de ce type de projets à partir de l'année 2016. Alors que seuls 3 projets de cette catégorie ont été déployés en 2014 et 2015, CFI a déployé entre 7 et 8 projets de cette catégorie – soit plus du double – en 2017, 2018 et 2019.

Les autres projets, soit également près d'un projet sur deux, relèvent des deux premières familles de projet (« *projets de renforcement des compétences* » et « *projet de développement de l'offre des médias* »). Contrairement à la dernière famille, ces projets s'inscrivent davantage dans une logique de développement *pour* les médias en cherchant à renforcer les compétences des bénéficiaires ciblés, à consolider l'offre existante et à développer de nouvelles offres. Cette analyse globale traduit l'approche effectivement pluraliste de CFI qui a déployé des projets d'ampleur comparable sur la période poursuivant des logiques de développement *par* et *pour* les médias.

Sur la période évaluée, il apparaît que les projets de développement de l'offre des médias ont davantage été présents en début de période (17 entre 2014 et 2016 vs. 4 entre 2017 et 2019). Les projets de renforcement des compétences sont à l'inverse plutôt représentés en fin de période (5 projets entre 2014 et 2016 vs. 13 projets entre 2017 et 2019).

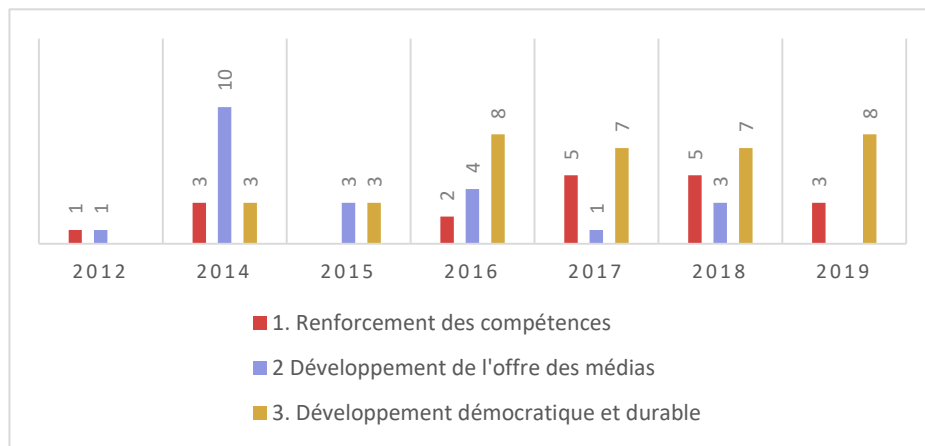
Il ressort également de l'analyse que les montants moyens des projets sont plus faibles pour les deux premières familles des projets que pour les projets de la troisième famille de projet, à l'exception de la sous famille 2.2 *projets de développement de l'offre des médias en ligne* qui comprend des projets de montants très variables et parfois élevés. Ces différences de budget rendent bien compte de différences entre les « approches types » : la famille 3 comprenant généralement des projets composés de nombreuses activités différentes, lesquelles nécessitent un investissement important.

L'analyse de la répartition des projets par pays ne fait pas apparaître de particularités notables.

Le tableau suivant synthétise les principales caractéristiques des différentes familles :

Familles des projets	Nombre de projets	Part du total des projets	Montants totaux (en k€)	Part du total du budget	Durée moyenne en mois
1. Renforcement des compétences	19	24%	7 090	13%	21
1.1 - ... des professionnels de l'information	12	15%	4 298	8%	17
1.2 - ... des professionnels de l'audiovisuel	3	4%	600	1%	32
1.3 - Appui aux structures de formation	4	5%	2 192	4%	24
2 Développement de l'offre des médias	22	28%	13 645	25%	24
2.1 - Projets d'appui aux structures	15	19%	5 743	10%	21
2.2 - Projets de développement de l'offre des médias en ligne	7	9%	7 902	14%	28
3. Développement démocratique et durable	37	47%	34 413	62%	25
3.1 - Projets multi-bénéficiaires et politiques	17	22%	11 623	21%	27
3.2 - Projets d'appui à la production de contenu relatif à l'intérêt général	19	24%	19 890	36%	22
3.3 Projets de production de contenu relatif à l'intérêt général	1	1%	2 900	5%	38
Total général	78	100%	55 148	100%	23

Répartition des projets selon leur famille typologique et leur année de démarrage (N=77)



Source : Planète Publique

Le tableau présenté en page suivante reprend l'ensemble des éléments commentés ci-dessus.

	1.Projets de renforcement des compétences			2.Projets de développement de l'offre des médias		3.Projets de développement démocratique et durable		
	<i>1.1 Renforcement des capacités des professionnels de l'information</i>	<i>1.2 Renforcement des capacités des professionnels de l'audiovisuel</i>	<i>1.3 Appui aux structures de formation</i>	<i>2.1 Appui aux structures médias</i>	<i>2.2 Développement des médias en ligne</i>	<i>3.1 Médias et vie démocratique</i>	<i>3.2 Appui à la production de contenu sur sujets d'intérêt général</i>	<i>3.3 Production de contenu sur sujets d'intérêt général</i>
Part des projets concernés	15% (N=12)	4% (N=3)	5% (N=4)	19% (N=15)	9% (N=7)	22% (N=17)	24% (N=19)	1% (N=1)
Part du budget total	8%	1%	4%	10%	14%	21%	36%	5%
Montant moyen	Fourchette moyenne basse (montant moyen : 391K€)	Fourchette basse – montant moyen : 200K€	Fourchette moyenne basse – Montant moyen 548K€	Fourchette moyenne basse – montant moyen : 410K€	Montants très variables – montant moyen : 1 129K€	Fourchette moyenne haute – Moy. = 684K€	Montants très variables – Moyenne = 1 105K€	Fourchette haute – 2 900K€
Durée	Entre 3 et 36 mois	Entre 20 et 40 mois	Entre 16 et 30 mois	Entre 13 et 36 mois	Entre 6 et 48 mois	Entre 13 et 48 mois	Entre 3 et 48 mois	38 mois
Approche type	Formation ; Formation - action	Formation ; Formation – action	Accompagnement technique	Accompagnement technique	Incubation de projets ; Formation-action	Approche plurielle	Incubation de projets	Production et diffusion de contenu
Thématique	Approche technique et/ou thématique	Audiovisuel	Formation	Développement commercial	Numérique et médias en ligne	Démocratie et débat public	Intérêt général et ODD	Intérêt général et ODD
Bénéficiaires	Professionnels de l'information	Jeunes professionnels de l'audiovisuel	Structures de formation ; universités	Médias privés, plus rarement publics	Médias, journalistes, bloggeurs	Multi-bénéficiaires	Multi-bénéficiaires	Société civile

4. Un cadre d'action peu formalisé, mais très en phase avec les priorités du MEAE

Rappel de la question d'évaluation n°1 et des sous-questions

- ***Dans quelle mesure les actions de CFI ont-elles permis de relayer les priorités définies par le MEAE ?***
 - *Les objectifs, les logiques d'action et les modalités de déploiement des projets de CFI sont-ils en adéquation avec les attentes du MEAE ?*
 - *Les résultats des projets de CFI contribuent-ils effectivement aux objectifs de développement de la France ?*
 - *La gouvernance de CFI est-elle adaptée pour que la stratégie de la France traduise les priorités du MEAE ?*

4.1. Un cadre d'action en phase avec les priorités fixées par le MEAE

Une approche qui s'intègre dans les orientations fixées par le MEAE sur la période 2015-2020

En 2015, le conseil d'administration de CFI prend acte des nouvelles directives du MEAE sur la restructuration et la réorientation de ses activités, suite à la décision de cesser les activités de banque de programmes de l'opérateur. Les nouvelles missions de CFI doivent viser le renforcement des médias dans le Sud, l'appui aux médias locaux comme vecteurs de démocratie, de stabilité et de développement durable, et l'appui aux médias en ligne. Le tout doit s'articuler autour de quatre grands axes programmatiques afin d'affirmer la diversité des paysages médiatiques, de consolider les modèles économiques, d'accompagner les jeunes professionnels et de favoriser les enjeux de développement.

En 2017, la modification des statuts de CFI renforce encore sa mission de mise en œuvre de l'Aide Publique au Développement française et de modernisation des médias dans les pays émergents. Le contrat d'objectifs 2018-2020 demande l'inscription du déploiement des moyens de CFI dans le cadre de la politique française d'aide au développement (objectif général 1), en agissant dans les zones-clés de l'agenda diplomatique de la France (objectif spécifique 1), et au service des objectifs prioritaires de la stratégie d'Aide Publique au Développement (objectif spécifique 2).

Sur l'ensemble de la période, les rapports d'activité ainsi que les comptes-rendus de conseils d'administration démontrent la structuration effective de l'action de CFI autour de priorités comme la défense de l'environnement, les droits des femmes, la favorisation d'une plus grande implication citoyenne dans le débat public, la modernisation de l'écosystème des médias via l'innovation, et le renforcement de l'Etat de droit, mettant ainsi en avant une pleine inscription de CFI dans les lignes

de l'APD française. En outre, comme demandé par le MEAE, son action rejoint les 17 objectifs de développement durable (ODD), notamment en ciblant les zones en crise, l'éducation, le climat, l'égalité femmes-hommes ou la santé.

Les caractéristiques des projets présentés dans le bilan et la typologie de ces derniers (cf. supra) attestent de cette intégration des grandes orientations fixées par le Ministère, de même que les études de terrain conduites en Tunisie, en Jordanie et au Burkina Faso.

En mettant en œuvre la politique de coopération de la France dans le domaine des médias, CFI conduit effectivement une mission de développement des médias du Sud, œuvre à la stabilisation des zones de crise, et favorise le développement local, la promotion de l'Etat de droit, la transparence des institutions, la participation à la prise de décision et à l'accès public à l'information.

Une approche différente de celle de CFI : la Fondation Hirondelle, un média à part entière

La Fondation Hirondelle est régulièrement amenée à soutenir des projets en lien avec les médias développés par des partenaires dans ses pays d'intervention et à fournir un appui aux médias locaux (formations, appui éditorial, managérial et structure). Mais son activité dominante consiste à couvrir l'actualité des pays en crise, l'amenant ainsi à aborder une diversité de thèmes. Il s'agit en définitive d'un média en tant que tel, dans la mesure où elle se définit comme une organisation dont la vocation principale est la production et la diffusion d'informations. Son approche est fondée uniquement autour du journalisme, sans dimension institutionnelle ou de relations publiques.

Source : Planète Publique

Des terrains d'intervention, inscrits dans les zones prioritaires pour la France

L'aide publique au développement de la France est particulièrement orientée vers 19 pays du Sud, situés en Afrique subsaharienne, au Maghreb et au Levant. En tant qu'opérateur de l'APD française dans le domaine des médias, CFI se doit de prioriser aussi ces zones en y inscrivant 80% de son action. CFI respecte effectivement cette orientation du CO, avec, en 2018, 94% des projets menés dans les zones clés, et, en 2019, 87% des projets également conduits dans ces zones.

Pour le reste, l'action de CFI se déploie dans des zones jugées moins prioritaires mais néanmoins cibles de l'aide publique au développement française et des actions de coopération internationale menées par la France, notamment en Asie et en Europe de l'Est (Ukraine, Arménie, Cambodge, Vietnam, Birmanie), et de manière plus marginale en Géorgie ou Biélorussie.

En outre, si CFI déploie une moitié de ses projets dans un pays à la fois, l'opérateur opte pour une approche régionale pour l'autre moitié, en développant des projets réunissant un ensemble de pays aux enjeux comparables. Cette logique d'action apparaît pertinente, en permettant une plus grande mise en réseau des bénéficiaires et une intensification des échanges de pratiques, dans ces zones prioritaires pour la France.

Le choix des zones de crise pour les pays d'intervention de la Fondation Hirondelle

La Fondation Hirondelle a fait le choix de n'intervenir que dans des contextes spécifiques de crises, de conflits, de post-conflits, en transition politique. Il n'y a pas de priorisation des pays d'intervention, qui suivraient les pays cibles de l'aide publique au développement suisse. Le choix s'effectue selon les

opportunités et l'actualité. L'objectif est de répondre de manière réactive aux besoins immédiats d'informations de qualité de l'ensemble des populations qui font face à une situation de crise.

Source : Planète Publique

Une cohérence avec les axes thématiques prioritaires pour la France

Les actions déployées s'inscrivent dans les orientations larges de l'aide publique au développement française, à savoir le renforcement des médias locaux, la cohésion sociale, la stabilisation post-crise, la justice, la gouvernance démocratique, les droits humains ou encore la santé. Mais l'action de CFI se développe aussi autour des quatre axes prioritaires du Ministère : l'égalité femmes-hommes, la jeunesse, l'environnement, le numérique.

Ainsi, sur la période étudiée, près de 40% des projets développés avaient pour thématique centrale et majoritaire l'un de ces quatre enjeux. L'action de CFI est particulièrement axée vers la jeunesse et le numérique, champs dans lesquels ses interventions sont reconnues. Si la question du genre demeure moins présente à ce stade, elle n'est pour autant pas négligeable et CFI s'emploie à lui destiner entièrement une partie de ces projets ou à intégrer la thématique de l'égalité femmes-hommes, en transversal, dans d'autres projets. A titre indicatif, en 2017, 25% des projets développés portaient sur la jeunesse et 27% des bénéficiaires étaient des femmes; en 2018, ce sont 36% de femmes qui sont bénéficiaires directes, et 37% pour 2019.

La question de la francophonie paraît moins mise en valeur que les thématiques évoquées ci-dessus. Seuls 5 projets menés entre 2015 et 2020 s'y rapportent spécifiquement. Les projets comme MediaLab, par exemple, ont vocation à développer l'offre de contenus médiatiques en français dans les pays bénéficiaires de l'APD française. Ceci n'exclut pas que d'autres projets incluent ce sujet, mais de manière plus indirecte.

Plus qu'une valorisation de la langue française, l'action de CFI renforce une « présence francophone » et se fait le vecteur des valeurs françaises et francophones, comme la solidarité, la diversité culturelle, la démocratie, les droits de l'homme, le droit à l'éducation, ... dans les pays d'intervention.

Les autres acteurs de l'aide au développement à l'international identifient d'ailleurs CFI comme porteuse de ces valeurs dans les réseaux internationaux, comme le *Global Forum for Media Development* (GFMD) ou l'*European Partnership for Democracy* (EPD). CFI entend également représenter la France et les valeurs francophones dans cet écosystème de la coopération internationale dans le domaine du développement et des médias ; l'agence y est vue comme « *un membre très important, qui connecte les membres du réseau à ce qui se fait dans le monde francophone. Ils apportent une perspective et reflètent une vraie tradition. Depuis que CFI est membre, la différence est significative* » (verbatim acteurs internationaux).

Un cadre large, suivi de manière plus rapprochée avec la tutelle

Si l'action de CFI s'inscrit pleinement dans les orientations du ministère, c'est aussi en raison de la largeur du champ thématique que couvre le Contrat d'Objectifs. Le CO donne en effet davantage une vision de la stratégie française d'aide publique au développement, que de la stratégie médias du MEAE. Cette dernière n'est pas formalisée précisément, comme le sont plusieurs stratégies du

ministère, comme par exemple, dans un domaine relativement proche, la stratégie « Droits humains et développement ».

Extrait – Mission de terrain Jordanie

Certains collaborateurs de CFI constatent et regrettent les ressources limitées dont dispose le ministère pour construire et porter une analyse stratégique et prospective de long terme sur les objectifs de la France relatifs à l'appui aux médias à l'étranger « Certains pays européens - comme la Suède - ont élaboré des documents stratégiques orientant leur approche d'appui aux médias à l'étranger. D'autres ont formellement identifié des opportunités financières ou sectorielles sur lesquelles s'engager. »

Source : Planète Publique

A défaut d'un document de ce type, traçant une approche de moyen et long terme, la tutelle s'exerce cependant sur CFI par différentes voies, permettant au ministère d'orienter et de préciser ses objectifs. Outre les échanges dans le cadre des conseils d'administration, peuvent être mentionnés la création d'un comité stratégique, les réunions régulières avec les différents services interlocuteurs du MEAE, ou encore les processus de concertation accrue pour le montage de projets AFD. Par ailleurs, les projets issus de commandes directes du MEAE auprès de l'opérateur priorisent certaines thématiques.

L'action de CFI fait également l'objet d'ajustements annuels du CO, à la demande du MEAE. Depuis 2018, des axes prioritaires ont été définis pour les deux directions géographiques de CFI, répondant aux objectifs de coopération internationale et d'aide publique au développement de la France. S'agissant de la Direction Afrique, 5 projets ont été mis en œuvre, en 2018, selon trois axes prioritaires ; pour l'année 2019, les projets de la direction Afrique ont fait l'objet des orientations suivantes : encouragement à la redevabilité des élus et à l'implication citoyenne dans le débat public ; accélération du développement de projets innovants portant sur l'open data ; mise en place de projets dans les zones en sortie de crise en poursuivant les objectifs de développement durable (ODD), etc. S'agissant de la direction Méditerranée-Asie, en 2018, 15 projets ont été mis en œuvre selon cinq axes prioritaires, et des lignes directrices ont également été définies pour 2019, en interaction avec le MEAE.

Le statut de la Deutsche Welle Akademie : entre liens réels avec le gouvernement et autonomie

La Deutsche Welle Akademie n'est sous la tutelle directe d'aucun ministère. Néanmoins, elle est reconnue comme service public et bénéficie en cela de financements de la part de deux ministères allemands. L'agence dépose annuellement une demande de financement auprès de l'Etat, impliquant ainsi une cohérence de sa stratégie avec la stratégie allemande en matière d'aide publique au développement. Pour autant, la DWA a la possibilité de négocier certains choix politiques ou de proposer de nouvelles pistes stratégiques. Les financements extérieurs dont elle bénéficie, renforcent et légitiment cette autonomie vis-à-vis du gouvernement. En définitive, l'agence suit les grandes orientations stratégiques des ministères allemands, sans forcément s'y inscrire de manière rigide et stricte dans le détail.

Source : Planète Publique

4.2. Une stratégie réelle mais peu formalisée, susceptible de limiter la lisibilité de l'action de CFI

Une stratégie peu formalisée

La déclinaison stratégique et opérationnelle des orientations générales fixées par le MEAE, ne fait pas l'objet d'une formalisation spécifique. Certes, l'action de CFI est affichée comme se structurant autour des trois grands axes programmatiques (cf. supra, Bilan) que sont Médias et Développement, Médias et Gouvernance, et Médias et Entreprises, et les projets de CFI doivent s'y insérer spécifiquement. Cependant, ces trois groupes sont définis sommairement et leur logique d'action n'est pas explicitée ; s'ils donnent une orientation aux projets qui en relèvent, celle-ci reste peu affirmée. Un même projet peut par ailleurs être rattaché à plusieurs des trois programmes, ce qui montre le souci d'une approche holistique du développement, mais ne fait pas l'objet d'une explicitation plus nette.

Plus largement, la stratégie de CFI n'est pas formalisée dans un support spécifique de type *charte* ou *policy paper*, comme c'est le cas pour les agences de différents pays européens, notamment anglo-saxons ou nordiques. La théorie du changement qu'est censée porter CFI, à savoir l'enchaînement vertueux recherché, de réalisations, de résultats et d'impacts, à court, moyen et long terme, qu'est supposée produire CFI par son action globale et ses différents projets, dans les pays ciblés et auprès des bénéficiaires visés, n'est pas précisée.

Les théories du changement de la Deutsche Welle Akademie et d'International Media Support

La Deutsche Welle Akademie réalise une théorie du changement adaptée à chaque projet en voie d'être réalisé. Sa vérification et son suivi s'effectuent au moyen d'indicateurs remplis au fur et à mesure par les équipes, qui renseignent en parallèle des cadres logiques (*logframes*).

International Media Support élabore également, pour chacun de ses projets, une théorie du changement et un suivi basé sur une approche par cadre logique. Ce sont les partenaires locaux, les équipes de terrain qui renseignent les données relatives à ces documents et permettent de vérifier, de manière réactive, la théorie du changement préalablement développée.

Source : Planète Publique

La stratégie de CFI est souvent présentée par ses porteurs, en référence à deux postures, « *media development* » (ou « développement des médias ») et « *media for development* » (ou « développement par les médias »), courantes dans le monde anglo-saxon. Ces deux approches diffèrent tout en étant complémentaires : la première entend soutenir le développement des médias dans les pays bénéficiaires par différents moyens (développement de l'offre et des contenus, formation des professionnels, modernisation des structures médiatiques, etc), alors que la seconde entend s'appuyer sur les médias pour faire émerger et favoriser le déploiement des valeurs, leviers, outils au service du développement. Ces deux logiques forment deux ensembles larges que l'on retrouve dans la typologie des projets proposée ci-avant (cf partie 3.2), avec les familles 1 et 2 pour la première approche et la famille 3 pour la seconde. Chacune des 8 sous-familles qui composent l'ensemble est sous-tendue par une théorie du changement particulière, mais qui n'est pas explicitée formellement à ce stade.

Un manque de formalisation susceptible de limiter la lisibilité de l'action de CFI

Ce manque de formalisation de la stratégie de CFI peut limiter la bonne identification et ainsi la reconnaissance de la marque des interventions de CFI par les différentes parties prenantes : bénéficiaires et partenaires au premier chef, mais aussi acteurs institutionnels et diplomatie française dans les pays d'intervention. Si les objectifs du contrat avec le MEAE et la stratégie globale de CFI s'incarnent dans les différents projets mis en œuvre, la capacité à favoriser leur lisibilité n'est pas portée par la référence à une logique d'action explicitée de manière plus générale.

Policy paper de la Fondation Hironde

La Fondation Hironde a formalisé un *policy paper*, structurant sa forme, ses logiques d'action, les principes qu'elle s'emploie à respecter, et précisant son activité. En outre, la fondation s'est dotée en 2001 d'une charte afin de rendre visibles et lisibles, ses engagements. Plus particulièrement, cette charte permet de porter à la connaissance des bailleurs de fonds les valeurs et les choix de la fondation, ainsi que ses priorités, afin d'agir en harmonie avec ces positions. Ces deux documents permettent, d'une part, de structurer et de cadrer l'action de la Fondation Hironde et, d'autre part, de donner aux partenaires et acteurs extérieurs un aperçu clair de qu'est et ce que fait la fondation.

Source : Planète Publique

Cette approche paraît d'autant plus utile que l'évolution forte des projets de CFI depuis trois ans vers l'orientation « *media for development* » (famille 3) n'est pas forcément appréhendée par tous les acteurs, qui conservent, pour certains d'entre eux, une vision de CFI comme opérateur de formation pour les journalistes, ou qui perçoivent mal la valeur ajoutée du rapprochement de CFI avec FMM, dans la stratégie globale de l'opérateur.

Dans ces conditions, la lisibilité de l'action de CFI reste fortement dépendante des personnes impliquées sur le terrain, particulièrement en ce qui concerne le réseau diplomatique français. La participation de ce dernier à la conception et à la mise en œuvre des projets reste en effet très variable ; les études de terrain (cf. rapport annexe) montrent que ces échanges ne s'inscrivent pas dans un cadre formel et ne sont pas réguliers, même si l'existence d'une représentation dans le pays (Burkina Faso) peut bien sûr les favoriser.

Cette approche met ainsi insuffisamment en valeur la position relativement atypique de CFI dans le paysage de la diplomatie française, fondée sur l'entretien de relations de proximité avec la société civile et les différents acteurs de terrain, plus que sur les seules collaborations et partenariats avec les grands médias publics institutionnels. Cette composante de la théorie du changement portée par CFI est un atout important pour le MEAE.

Synthèse de la réponse à la question 1 :
Dans quelle mesure les actions de CFI ont-elles permis de relayer les priorités définies par le MEAE ?

Un cadre d'action peu formalisé, mais très en phase avec les priorités du MEAE

Sur l'ensemble de la période, les rapports d'activité, les compte-rendus des comités de suivi et d'engagement ainsi que les comptes-rendus des conseils d'administration démontrent la structuration effective de l'action de CFI autour des priorités du Ministère. L'action de CFI se déploie très majoritairement dans les zones prioritaires pour la France, en particulier les 19 pays du Sud, situés en Afrique subsaharienne, au Maghreb et au Levant. Près de 40% des projets développés s'inscrivent aussi autour de quatre axes prioritaires du Ministère : l'égalité femmes-hommes, la jeunesse, l'environnement, le numérique.

Si la stratégie médias du MEAE n'est pas formalisée précisément, la tutelle s'exerce cependant sur CFI par différentes voies, permettant au ministère d'orienter et de préciser ses objectifs. La déclinaison stratégique des orientations générales fixées par le MEAE ne fait pas non plus l'objet d'une formalisation spécifique. Ce manque de formalisation de la stratégie de CFI peut limiter la bonne identification et ainsi la reconnaissance de la marque des interventions de CFI par les différentes parties prenantes.

5. Un processus progressif de rapprochement entre CFI et FMM, permettant des synergies effectives en fin de période

Rappel de la question d'évaluation n°2 et des sous-questions

- **Le rapprochement entre CFI et FMM a-t-il permis d'atteindre les objectifs recherchés ?**
 - *Les possibilités de collaborations, valorisations, synergies et mutualisations entre CFI et FMM sont-elles correctement identifiées et effectivement investies par les deux entités ?*
 - *Les collaborations, valorisations, synergies et mutualisations entre CFI et FMM ont-elles généré les résultats recherchés ?*

5.1. Des objectifs de synergie bien identifiés au moment du rapprochement

Une hypothèse valide de renforcement de la logique médias

Pour soutenir la nécessité d'une action de coopération ambitieuse en faveur des médias du Sud, la tutelle de CFI a étudié, en 2015-16, plusieurs options destinées à pérenniser les missions de l'agence, en prenant notamment en compte la perspective d'une baisse substantielle de la subvention du Ministère à horizon 2017.

Deux options de rapprochement se sont dégagées : l'une avec France Médias Monde (FMM) et l'autre avec Expertise France (EF). Au-delà de facteurs généraux favorables dans les deux hypothèses, en termes de mutualisations, synergies, transversalité, un rapport commandé à Cap Gemini (2016) met en avant les logiques alternatives, à l'œuvre dans ces options : le rapprochement avec FMM fait primer une approche sectorielle *médias* dans une logique d'enrichissement de l'offre média internationale de la France, tandis que le rapprochement avec EF met en avant une approche fonctionnelle de *coopération internationale*, dans une logique de renforcement et d'enrichissement de l'offre globale et intégrée d'expertise technique internationale.

En mars 2016, le Ministère annonce officiellement le rapprochement de CFI et de FMM. Le protocole d'accord entre le MEAE et FMM note que « les médias édités par FMM sont porteurs de valeurs démocratiques, et les actions de coopération de CFI ont pour but de développer ces mêmes valeurs

au sein des médias locaux. En complémentarité, ces deux vecteurs transmettent la conviction de la France que des médias libres, indépendants et respectueux du pluralisme, jouent un rôle essentiel dans la construction et le développement des sociétés démocratiques ».

Le cadre politique général du rapprochement de CFI et de FMM est également présenté dans le protocole au travers des enjeux majeurs de « redonner de la visibilité à l'action d'aide au développement de la France à travers sa valorisation médiatique, d'augmenter la part que CFI pourra prendre dans les projets auxquels il participera, et d'optimiser ses interventions sur fonds propres dans les actions d'aide au développement. »

Des synergies concrètes envisagées

Une mission d'appui au rapprochement est conduite à partir de juillet 2016, avec les équipes et les deux structures, par François Guilbeau qui remet son rapport le 23 janvier 2017. Ce document fait clairement apparaître deux objectifs de synergie : des synergies liées au fonctionnement de CFI et des synergies liées à l'activité de CFI.

S'agissant des synergies de fonctionnement, trois objectifs sont visés : la possibilité pour CFI de bénéficier de services généraux de FMM découlant du regroupement sur le même site (accueil, gardiennage, nettoyage, salles de réunion, etc.) ; la nécessité de disposer de l'outil informatique de comptabilité analytique de FMM, dans l'optique de pouvoir répondre aux exigences des bailleurs internationaux ; la possibilité d'utiliser certains services informatiques de FMM (réseaux informatique, téléphonique, internet ; sécurité et maintenance informatique).

En ce qui concerne les synergies d'activité, le rapport indique qu'elles doivent s'envisager à tous les stades d'un projet.

Extrait du rapport de F. Guilbeau sur le rapprochement de CFI et FMM (23 janvier 2017)

« Dans la **phase de prospection et de définition des projets**, la présence sur le terrain des personnels des deux sociétés permettra :

- un partage des remontées d'information sur les situations des pays cibles (...),
- l'engagement d'une prospection croisée auprès des acteurs de terrain pour identifier les actions concrètes et les projets qui pourraient traduire les priorités stratégiques du MAEDI,
- une veille partagée sur les initiatives prises par les autres acteurs internationaux et en particulier le lancement de nouveaux appels d'offres (...),
- le partage de contacts et de relais locaux.

Dans la **phase de réalisation**, FMM (...) est un vivier important de personnels experts dont l'appartenance à un diffuseur de renommée internationale renforce la crédibilité. Pour ce faire, un point d'entrée unique sera défini pour CFI au sein de FMM (...).

FMM peut jouer également un rôle de **valorisation des actions de développement** à travers ses antennes et ses offres numériques (via une) information régulière des responsables éditoriaux des antennes et des émissions.

FMM peut également être un vecteur de **valorisation des acteurs des médias du sud qui auront bénéficié du transfert de compétences organisé par CFI.** »

5.2. Un rapprochement mis en œuvre progressivement

Une distance réciproque initiale

Au-delà des atouts objectifs du rapprochement entre CFI et FMM, mis en avant par les démarches de préparation évoquées ci-dessus, les différents entretiens conduits pour l'évaluation font apparaître l'existence d'une certaine distance réciproque entre les deux structures, dans les premiers temps du rapprochement. Sur le terrain du travail quotidien, la coopération ne se met pas en place naturellement, par simple positionnement des professionnels au sein des mêmes locaux.

Cette distance relève de trois registres principaux. Le premier tient bien sûr à la différence même des métiers exercés par les deux structures : journalistes chez FMM et experts en développement médias chez CFI ; production de contenu pour FMM et action de développement pour CFI ; gestion par émission au sein de FMM et gestion par projet chez CFI. A l'intérieur même d'une sphère *médias* commune, un relatif « choc des cultures » a pu être évoqué par certains interlocuteurs.

Le deuxième niveau caractérisant cette distance initiale entre les deux structures se situe davantage au plan stratégique et institutionnel. Même si la conservation de la structure CFI et de son financement au sein de FMM est au cœur du rapprochement, des inquiétudes sur la limitation de l'autonomie financière de l'agence via la subvention annuelle du MEAE, ont pu rester présentes en début de période. Ces craintes ont pu s'accompagner de perceptions négatives réciproques sur le rapport aux autorités et aux institutions : statut d'opérateur de la France comparé à l'indépendance du journaliste ; capacité à travailler avec la société civile comparée à un statut institutionnel de grand média en Afrique ; logique de développement des acteurs locaux de terrain et logique « d'exportation » d'un modèle français ; etc.

Enfin, sur un plan plus opérationnel et technique, différentes difficultés initiales sont apparues rapidement : difficulté à travailler avec France 24 plus qu'avec RFI, le média TV étant plus lourd à intégrer dans les projets de CFI par rapport au média radio ; craintes de ne pas trouver de complémentarités entre des approches nouveaux médias, web, portées par CFI et des médias plus traditionnels mis en œuvre par FMM ; difficultés pour CFI à créer de nouveaux réseaux d'expertise internes au groupe FMM, par rapport à des réseaux externes existants, faciles à mobiliser ; etc.

Pour toutes ces raisons, un certain nombre d'acteurs internes et externes ont pu penser, durant environ les deux premières années de CFI au sein de FMM, que le rapprochement n'était pas fortement porteur de plus-value, et qu'il n'apportait « ni bénéfice véritable, ni gêne » (verbatim).

Des processus institutionnels concrets

A partir de l'intégration de CFI dans FMM, trois processus institutionnels principaux peuvent être identifiés pour favoriser les synergies entre les deux sociétés.

Le premier est bien sûr la tenue des conseils d'administrations. La composition de cette instance est prévue pour favoriser l'échange entre l'Etat et FMM puisque chacune des deux entités disposait jusque septembre 2020 de quatre administrateurs. Le Président Directeur Général était désigné parmi les administrateurs représentants de FMM, mais le titulaire de ce poste sur la période principalement couverte par l'évaluation, était également diplomate d'origine, favorisant ainsi l'échange entre les deux entités présentes au conseil d'administration. Les conseils d'administration se sont réunis en général quatre fois par an, ce qui a permis à leurs membres d'échanger régulièrement sur l'activité et les projets de CFI. La modification de ce schéma au 17 septembre

2020 témoigne de la confiance croissante dans la qualité de relation entre CFI et FMM, même si elle imposera sans doute de repenser l'interaction entre CFI et FMM.

Une deuxième instance institutionnelle joue un rôle dans la capacité à favoriser le rapprochement des deux sociétés : le comité d'engagement et de suivi des projets. Sa création résulte d'une demande du Contrat d'Objectifs 2018-2020, qui indique dans l'objectif OG2S2 que « CFI mettra en place un Comité d'engagement de projets, chargé d'examiner et de valider chaque projet en amont, de manière à en assurer la cohérence avec ses priorités programmatiques, le bon déroulement et la prise en compte des synergies possibles en particulier avec FMM ».

Le fonctionnement de ce comité est régi par une note de service du DGA de CFI en date du 6 février 2018, modifiée le 13 mars 2019. La note prévoit deux niveaux d'engagement du comité sur les projets, et mentionne pour chacun d'entre eux la nécessité d'examiner « les synergies possibles avec FMM ». La composition des deux niveaux du comité comprend l'équipe projet et la DAFR, avec présidence du DGA pour le niveau 1 et du Président pour le niveau 2. Il peut comprendre toute autre personne compétente « notamment au sein de FMM » pour le niveau 1, ou « idéalement au moins un représentant de FMM » pour le niveau 2. De fait, sans mettre en place une analyse commune des projets par les deux sociétés de manière systématique et formelle, les réunions des comités d'engagements de CFI intègrent aujourd'hui souvent des cadres des chaînes du groupe FMM (RFI, France24 ou MCD), permettant ainsi des échanges professionnels et l'examen de synergies potentielles.

Enfin, sur un registre différent, le troisième processus institutionnel favorisant les synergies de fonctionnement entre CFI et FMM est celui des conventions intra-groupe signées entre les deux sociétés. Le conseil d'administration du 20 décembre 2017 approuve ainsi la convention de refacturation de services partagés FMM-CFI, qui porte sur les sujets suivants :

- prestations de nettoyage des locaux,
- prestations de sécurité des locaux et de la gestion du courrier,
- prestations d'accueils physique et téléphonique des personnes,
- fourniture de papier imprimantes/ photocopieurs,
- travaux réalisés sur le site,
- prestations de maintenance technique et privatives,
- fourniture de photocopieurs et imprimantes,
- administration systèmes et support informatique (prestations d'infogérance),
- médecine du travail.

Des pratiques pragmatiques

Au-delà des processus formels évoqués ci-dessus, la progressivité du rapprochement résulte davantage de démarches informelles et quotidiennes des uns et des autres, que de la proposition faite par F. Guilbeau de définir « un point d'entrée unique (...) pour CFI au sein de FMM, charge pour lui d'identifier les ressources internes pouvant être mobilisées pour le projet ». Il ne semble notamment pas y avoir eu, chez FMM, de démarche organisée de promotion de l'activité de CFI, auprès de ses professionnels.

Trois leviers ou facteurs favorables peuvent être évoqués comme ayant favorisé les rapprochements. Le premier d'entre eux est bien entendu le fait de partager les mêmes locaux ; ce point, régulièrement évoqué dans les entretiens, a notamment permis d'accentuer la coopération avec RFI.

Dans le même ordre d'esprit, le deuxième levier est celui du partage de mêmes cibles, de mêmes approches ou de ressources ; c'est le cas avec l'Académie de FMM (département de formation internationale de FMM) avec laquelle des relations existent depuis longtemps pour CFI ; mais d'autres exemples peuvent être cités, comme le fait que FMM dispose de journalistes capables d'intervenir dans de très nombreuses langues, approche particulièrement pertinente pour CFI, qui souhaite aller au-delà de l'utilisation de la langue française, pour être au plus proche des besoins locaux et améliorer la compréhension dans la transmission des savoirs et expériences.

Le troisième facteur favorable à ces échanges est celui de « la taille humaine » de CFI qui facilite les relations. Ceci est surtout vrai sous l'angle de FMM, les salariés de CFI ayant été confrontés pour leur part à une plus grande difficulté pour « entrer chez FMM » du fait de la taille de cette dernière. L'approche la plus simple et la plus efficace reste ainsi celle de la rencontre entre personnes.

Au final, la mise en œuvre de ces approches pragmatiques en 2017, 2018 et 2019, permet aux deux sociétés de réaliser concrètement un rapprochement, qui se traduit en 2020 par une situation bien différente de la situation initiale, même si le mouvement n'est pas terminé.

Une dynamique de rapprochement CFI - FMM

« CFI et RFI n'étaient pas amis, mais ça s'estompe petit à petit »

« Une confiance qui se construit dans le temps »

« On est encore en phase d'apprentissage et on apprend à se connaître »

Source : verbatim salariés des deux structures

Illustration du rapprochement sur les trois terrains d'étude

Les investigations effectuées auprès des interlocuteurs tunisiens, jordaniens et burkinabés traduisent bien la progressivité du rapprochement et sa pertinence.

Tunisie : une fusion avec France Média Monde bienvenue mais d'impact encore limité

L'opération de fusion de CFI et de France Médias Monde a été bien accueillie et perçue comme une façon de favoriser la coordination et les synergies entre les différents acteurs français. Une nouvelle dimension partenariale a de fait été remarquée en Tunisie depuis quelques années, marquée notamment par l'implication collective dans le cadre du PAMT2 : « les opérateurs ont créé des liens et commencent à travailler ensemble ».

Cette vision n'est cependant pas partagée de tous, la plupart des acteurs de terrain n'ayant aucune connaissance des partenariats pouvant être établis avec France Média Monde. Des risques inhérents à l'inclusion de CFI dans un grand groupe ont également été évoqués au cours des entretiens : procédures plus rigides, approches plus théoriques, réseau d'experts de CFI moins mobilisé.

Source : Planète Publique

Jordanie : de premières synergies trouvées avec FMM, notamment en fin de période

Les équipes de CFI expliquent que la recherche de synergies est désormais entrée dans les habitudes pour les nouveaux projets. Du point de vue des bénéficiaires et des partenaires de CFI, les partenariats avec les équipes de FMM sont considérés particulièrement intéressants lorsqu'ils mobilisent des journalistes des équipes de France 24, MCD, ou RFI comme intervenants et formateurs des projets de renforcement des compétences. CFI rencontre cependant parfois des difficultés, de disponibilité notamment, pour les mobiliser effectivement.

En plus de l'apport de personnes ressources dans le cadre de projet de formation et de renforcement de compétences, d'autres types de partenariats ont été déployés : aide à la sélection des projets, valorisation dans les émissions des antennes de FMM, accueil de partenaires en France ...

Du point de vue de certains partenaires, le rapprochement avec FMM n'est pas considéré comme très impactant. Certains d'entre eux interrogent également les risques de redondance entre CFI et l'Académie de FMM, même si l'action de cette dernière, qui consiste à fournir de l'expertise pour des formations via une prestation de service rémunérée, diffère de celle de CFI.

Source : Planète Publique

5.3. Des synergies effectives en fin de période

Une accélération récente

Plusieurs interlocuteurs, chez CFI comme chez FMM, font état d'une montée en puissance du partenariat dans la dernière année de la période d'évaluation. S'il reste difficile de caractériser factuellement cette évolution, on peut avancer l'hypothèse d'une évolution significative au cours de l'année 2019 matérialisant davantage le rapprochement CFI – FMM par rapport à l'année précédente. Les processus identifiés et structurés précédemment sont montés en charge ; en fin d'année, le Forum Médias et Développement du 11 et 12 décembre 2019, organisé par CFI, semble avoir marqué différents responsables de FMM ; plus récemment, la réponse commune CFI – FMM au projet PAMT 2, en Tunisie, matérialise pleinement ce rapprochement, par comparaison avec une concurrence entre les deux sociétés pour l'appel d'offres précédent. Il en est de même d'un grand projet de production de modules vidéo de formation à distance actuellement co-construit avec FMM.

Plusieurs entretiens témoignent de la perception de cette évolution, en mettant en avant la capacité à trouver un « meilleur mode de vie commun » ou en évoquant un rapprochement aujourd'hui « en vitesse de croisière ». Une plus grande confiance paraît instaurée entre les équipes, tandis que les craintes sur une concurrence dans la recherche de financements semblent moins présentes. A travers les entretiens conduits avec des cadres de FMM, l'image de CFI apparaît comme bonne, son travail est reconnu et la coopération vue comme efficace, sans empiètement sur les contenus des médias de FMM, et sans négation des spécificités de l'opérateur. Les questions de rapport de force et d'influence ne sont pas évoquées. CFI apparaît bien comme une filiale à 100% de FMM, mais avec une autonomie très claire.

Des synergies de fonctionnement porteuses d'économies, de sécurité et de facilité de travail

Les synergies de fonctionnement concernent d'abord le fonctionnement opérationnel du quotidien, par application des conventions intra-groupe évoquées ci-dessus : tenue des locaux, gestion du courrier, accueil physique et téléphonique, maintenance technique, imprimantes, infogérance ... Ces postes diminuent de 33% dans leur ensemble en 2019, par rapport à la situation de 2016, soit une proportion importante, même si l'économie en valeur absolue reste limitée (-90 k€ ; cf. tableau ci-après). Mais ces synergies doivent également être vues comme contribuant à un environnement et une infrastructure de travail plus sécurisés pour CFI, facilitant ainsi son travail.

L'économie sur le loyer est d'un montant beaucoup plus important, puisque ce dernier passe de 942 k€ en 2016 à 462 k€ en 2019, soit une division par deux (-51%). Il convient cependant de noter que cette baisse tient beaucoup à la baisse des surfaces résultant du déménagement (1.400 à 800 m²), au-delà du moindre coût au m² lié à la localisation (du 17ème à Issy-les-Moulineaux).

Au total, l'ensemble de ces charges de fonctionnement baisse ainsi de 570 k€ entre 2016 et 2019 (-47%), comme l'illustre le tableau ci-dessous.

Figure 1 – Comparaison de postes de fonctionnement CFI en 2016 et 2019

Postes (k€)	2016	2019	Ecart en %	Ecart en k€
Loyers et charges	942	462	-51%	-480
Nettoyage des locaux	39	30	-23%	-9
Sécurité des locaux	85	50	-41%	-35
Accueil physique et téléphonique	17	8	-53%	-9
Maintenance technique et privative	40	23	-43%	-17
Fourniture copieurs et imprimantes	10	7	-30%	-3
Services téléphoniques	16	10	-39%	-6
Distribution du courrier	14	8	-41%	-6
Médecine du travail	5	8	+55%	+3
Infogérance, bureautique	44	36	-18%	-8
Total	1 212	642	-47%	-570

Source : DAFR CFI

Les synergies de management, via l'implantation en 2019 chez CFI du logiciel de comptabilité et de gestion Sage, utilisé par FMM, doivent également être mentionnées.

Une attention particulière peut être portée à la ressource « Sécurité en mission » de FMM, mise à disposition de CFI. Le recours à l'expert de FMM sur cette question de la sécurité des personnels lors de leurs déplacements dans différents pays, est en effet très utilisée par les cadres et techniciens de CFI envoyés sur le terrain. On note ainsi 48 consultations sécurité réalisées par FMM pour CFI en 2018, et plus du double en 2019, avec 107 consultations sécurité. A titre d'illustration, les 48 consultations de 2018 ont concerné le Mali (11 missions), l'Irak (9 missions), le Burkina Faso

(10 missions), Haïti (6 missions), la Palestine (5 missions), la République Centrafricaine (4 missions), le Niger (2 missions) et la Côte d'Ivoire (1 mission).

Cette prestation a fait l'objet d'un avenant en date du 30 août 2019 complétant les conventions de refacturation de services partagés entre FMM et CFI.

Les points susceptibles de générer d'autres synergies sont aujourd'hui limités, à l'exception du rapprochement des accords sociaux et de la gestion des ressources humaines, qui est plus difficile à mettre en œuvre (même si les postes vacants sont déjà diffusés dans les deux sociétés). Ils concernent notamment la capacité pour CFI à profiter des appels d'offres du groupe permettant d'obtenir des prix plus intéressants (exemple récent des frais d'agence de voyage).

Des synergies d'activité, renforçant les projets et les expertises

Au-delà des synergies de fonctionnement relatives à l'environnement de travail, les synergies d'activités sont particulièrement importantes car elles concernent le cœur même du métier de CFI. Elles touchent aujourd'hui, tant la conception, la réalisation et la valorisation des projets, que le développement des collaborations entre services et entre professionnels.

S'agissant des synergies relatives aux projets, les approches les plus anciennes concernent la participation de journalistes des antennes de FMM à des formations composant une part plus ou moins importante de certains projets. Ces contributions, parfois difficiles à inscrire dans les plannings des journalistes, semblent très appréciées, et sont également gratifiantes pour les journalistes.

Plus largement, des associations entre FMM et CFI se font jour aujourd'hui pour réfléchir, concevoir un projet, le compléter ou l'utiliser. Par exemple, l'association de Monte Carlo Doualiya aux projets en Palestine et au Yémen a permis de bénéficier d'expertises réciproques et, à MCD, de poursuivre des liens avec les journalistes formés. Cette association se manifeste également plus récemment, dans la construction de projets à moyen et long terme au Soudan. Sur Medialab Campus, des échéances régulières impliquent FMM dans la conduite du projet. Sur de gros projets comme MediaSahel ou AfriKibaaaru, l'intervention de RFI est significative et matérialise les objectifs de synergie entre FMM et CFI. Plus récemment, les CoronaVérif sur RFI visent à lutter contre les fausses informations, dans le cadre de MediaSahel Covid 19.

Sans qu'il y ait forcément collaboration initiale, un certain nombre de projets de CFI sont également valorisés sur les antennes de FMM, conformément aux objectifs fixés par le Contrat d'objectifs. Cette approche ne vise pas simplement à valoriser les projets de CFI dans les émissions, ce qui pourrait gêner l'indépendance éditoriale des journalistes de FMM ; elle consiste souvent à interviewer des journalistes des pays concernés, bénéficiaires de projets mis en œuvre par CFI. En 2018, 9 projets ont ainsi été valorisés sur les antennes de FMM, soit 25% des 36 projets de l'année, pourcentage bien supérieur à l'objectif de 5% des projets. La valorisation est moins élevée en 2019, avec 5 projets concernés, sur les 38 projets de 2019, mais le pourcentage de 13% ainsi atteint reste supérieur à l'objectif de 10% fixé pour l'année.

Des collaborations ont pu se nouer entre services. C'est le cas avec l'Académie de FMM, sur l'approche e-learning en cours de développement, ou avec Planet radio, via le concept ePoP susceptible d'être mobilisé sur le projet Mékong relatif à l'information durable. Le travail avec le service des projets internationaux s'est également concrétisé pour le projet PAMT 2, en Tunisie. La Direction de la Communication de CFI a également pu travailler avec la Direction des Environnements numériques et la Direction Marketing de FMM sur un projet comme Connexions

citoyennes 2, ou utiliser facilement les antennes de Monte Carlo Doualiya pour lancer un appel à candidatures pour le projet DJIL et toucher ainsi les médias arabes.

Les collaborations semblent moins avancées avec certaines entités potentiellement intéressantes pour CFI, comme les clubs RFI ou le service Etudes de FMM.

Le suivi de l'indicateur du Contrat d'objectifs relatif à cette dimension du partenariat avec les rédactions et services de FMM, fait apparaître, en 2018, un effectif de 26 actions concernant 14 projets (en excluant les consultations Sécurité, qui relèvent davantage de la logistique des opérations), soit 39% des projets, chiffre bien supérieur à une cible de 3%. En 2019, l'indicateur est inférieur, avec 11 actions concernant 11 projets (toujours en excluant les consultations Sécurité), soit 29% des projets, chiffre toujours supérieur à la cible de 6%.

Au total, des modes de dialogue et de travail équilibrés et bénéfiques réciproquement se sont donc concrétisés, avec les rédactions et les services, qui matérialisent la plus-value du rapprochement d'origine. Les synergies actuelles diffèrent sans doute un peu des synergies imaginées à l'origine, en étant davantage axées sur le contenu des projets et moins sur la seule expertise, mais elles sont réelles après trois années de rapprochement. La question du renforcement de l'image de CFI par celle de FMM est également moins nette qu'imaginé : CFI bénéficie lorsque nécessaire de l'image du grand groupe que représente FMM (qualité des antennes, chiffre d'affaires global, effectifs de journalistes), mais la conservation de son image propre reste un atout fondamental pour la portée de son action.

- Synthèse de la réponse à la question 2 :
**Le rapprochement entre CFI et FMM a-t-il permis
d'atteindre les objectifs recherchés ?**

**Un processus progressif de rapprochement entre CFI et FMM,
permettant des synergies effectives en fin de période**

Trois processus institutionnels principaux ont favorisé les synergies entre CFI et FMM : la tenue des conseils d'administrations, la mise en place du comité d'engagement et de suivi des projets et les conventions intra-groupe pour la refacturation de services partagés. Au-delà, la progressivité du rapprochement résulte aussi de démarches informelles et quotidiennes, liées notamment au partage des mêmes locaux et à la « taille humaine » de CFI. Cette montée en puissance du partenariat est particulièrement nette en 2019.

Les synergies de fonctionnement se sont révélées porteuses d'économies (-570k€ dû principalement à la baisse du loyer), de sécurité et de facilité de travail. Les synergies d'activités, touchent aujourd'hui, tant la conception, la réalisation et la valorisation des projets, que le développement des collaborations entre services et entre professionnels. Au total, les synergies actuelles diffèrent sans doute un peu des synergies imaginées à l'origine, en étant davantage axées sur le contenu des projets et moins sur la seule expertise, mais elles sont réelles après trois années de rapprochement.

6. Un développement important des partenariats, porteur de transformations

Rappel de la question d'évaluation n°3 et des sous-questions

- **Dans quelle mesure CFI est-elle parvenue à développer ses partenariats ?**
 - *La structuration de CFI favorise-t-elle le développement de ses partenariats ?*
 - *CFI est-elle parvenue à diversifier et accroître ses partenariats techniques et financiers, internationaux et français, publics et privés ?*
 - *L'essor des partenariats de CFI contribue-t-il effectivement au renforcement de l'action de CFI et au renforcement de son modèle économique sans contraindre sa capacité d'innovation interne ?*

6.1. Une évolution interne de CFI favorable à son intégration dans des dynamiques partenariales

Un enjeu de développement des dynamiques partenariales identifié précocement

L'une des faiblesses identifiées de CFI sur la période antérieure à celle évaluée relevait de sa faible capacité à mobiliser des cofinancements, en particulier européens. Ce constat était notamment déjà pointé en 2013 dans le cadre de l'évaluation des interventions de CFI pour la période 2011-2013 qui statuait en ce sens : « Sur les appels d'offre européens, l'influence française est peu audible ». En parallèle, CFI a connu sur cette même période à la fois un ralentissement de son activité de distribution de programmes, ainsi qu'une baisse significative de sa subvention annuelle, appelant ainsi à un rééquilibrage de ses ressources financières.

Au regard de ces éléments, le Contrat d'Objectifs établi avec le MEAE pour la période 2015-2019 avait donc intégré un objectif de renforcement des partenariats avec les opérateurs de développement internationaux afin notamment de répondre à des appels d'offre européens sous forme de consortia. Dès 2014, CFI avait identifié le besoin de conduire des transformations internes de façon à réunir les conditions d'atteinte de cet objectif. Comme le montre le procès-verbal des délibérations du Conseil d'Administration du 29 avril 2014 : « l'année 2013 a donné lieu à une réflexion méthodologique sur l'activité projet, cœur de métier de CFI, pour mieux répondre à un environnement très concurrentiel et aller chercher des financements auprès de bailleurs tels que l'Union européenne présentant des exigences fortes en termes de méthode, d'objectifs et d'évaluation. Cette réflexion a abouti à une évolution de l'organisation et des procédures. »

Cette nécessaire évolution des compétences en interne a également été fortement considérée lors des réflexions qui ont précédé l'opération de fusion avec FMM. Ainsi, l'étude « de positionnement

stratégique cible pour CFI », réalisée par CapGemini en 2016, indiquait que « la mise en capacité de l'organisation à capter des financements de bailleurs internationaux, principalement Bruxelles, est positive et doit être accentuée. Cela passe par un élargissement des compétences et une meilleure qualification des équipes aux réponses aux appels d'offres mais aussi par un important travail d'influence et de visibilité auprès des bailleurs ».

Une adaptation structurelle de l'agence pour répondre aux modèles et exigences des bailleurs et partenaires internationaux

Au cours de la période 2015-2019, CFI a donc eu à cœur de porter ce chantier interne avec ses partenaires financiers, comme en témoignent les procès-verbaux des Conseils d'Administration qui ont ponctué la période. Il y est en effet systématiquement fait mention des progrès et difficultés sur le registre de la mobilisation des cofinancements et sur l'évolution de l'organisation interne pour y faire face.

Extraits des délibérations des conseils d'administration et notes stratégiques portant sur l'évolution de CFI en faveur du développement des partenariats

« (La) garantie de bonne gestion, de bonne utilisation des ressources publiques, mais aussi de gestion du risque, (qui) est différente avec le développement des cofinancements de bailleurs internationaux comme la Commission européenne. Les questions de traçabilité et d'éligibilité des dépenses sont importantes par rapport aux retours à présenter aux différents bailleurs. CFI, au fur et à mesure qu'elle progressera dans la captation de cofinancement, devra s'organiser de manière à gérer ce risque financier induit, qui doit être piloté de la manière la plus fine possible. »

Source : Procès-verbal des délibérations du conseil d'administration du 17 octobre 2017

« L'ingénierie de projet, le développement du contrôle de gestion et la progression du nombre de contrats avec des bailleurs tels l'UE ou l'AFD, vont exiger polyvalence et adaptabilité. A cet égard, la poursuite de la montée en compétences par la formation professionnelle sera un préalable nécessaire à l'acquisition des savoirs et des techniques permettant aux salariés de poursuivre leur adaptation aux nouveaux enjeux. »

Source : Note d'accompagnement du projet de budget 2018

« (Il faut) transformer certains équilibres internes, organiques et surtout fonctionnels, pour être mieux armés et plus efficaces dans la manière de se déployer et de mener les activités, notamment sous le regard des bailleurs externes. Il est nécessaire de faire cela de façon plus industrielle, plus standardisée et cela exigera quelques modifications qui ont commencé. Un pôle cofinancement plus fort ; un comité de pilotage de projets cofinancés plus structuré ; certainement aussi renforcer la Direction Administration, Finances, Ressources Humaines dans un sens d'élévation de compétences pour être plus capable d'administrer les projets de A à Z. »

Source : Procès-verbal des délibérations du conseil d'administration du 11 septembre 2018

Ces efforts se sont notamment concrétisés par l'intégration d'une personne issue de RFI et disposant d'une expérience importante en matière de rédaction d'appels d'offres de grands bailleurs. Parallèlement, les évolutions opérationnelles impulsées dans le portage et le suivi de l'ensemble des projets de l'agence ont également favorisé ce type de démarches. En effet, en adaptant le système de suivi (cf infra – partie 4), ainsi qu'en développant l'approche « projets », les salariés de CFI ont adopté des méthodes communes aux acteurs œuvrant dans le champ du développement à l'international. Cette évolution a facilité le montage des partenariats, la crédibilité de CFI étant

renforcée vis-à-vis des autres opérateurs. L'accès aux financements de grands bailleurs a également été favorisé par l'intégration de nouveaux outils de contrôle et de gestion, nécessaires pour répondre à leurs exigences. CFI est ainsi désormais en mesure de s'inscrire dans une « logique projet » propre aux acteurs du développement et peut donc plus facilement répondre aux attentes et cadres posés par les bailleurs.

Une implantation effective sur la scène internationale

Outre cette évolution fonctionnelle, CFI a adopté une démarche pro-active pour se faire connaître auprès de bailleurs qui ne l'identifiaient pas par le passé, mais aussi être force de proposition auprès d'eux. Ces démarches se sont révélées d'autant plus nécessaires que l'approche « media développement » portée par CFI n'était pas toujours usuelle parmi les opérateurs œuvrant auprès des grands bailleurs. L'effort de mise en valeur et de plaidoyer en faveur de cette approche sur la scène internationale a donc constitué un incontournable pour permettre à CFI de s'insérer sur le secteur, réputé complexe, et obtenir une plus grande visibilité.

Les entretiens menés dans le cadre de la démarche ainsi que les éléments financiers analysés et présentés ci-après (partie 3.2) appuient l'idée selon laquelle CFI est effectivement parvenu à obtenir une reconnaissance des opérateurs internationaux et des grands bailleurs. L'exemple de la GIZ (agence allemande de coopération internationale), au Bénin, est à ce titre éloquent, puisque l'agence connaissait mal CFI par le passé et identifie désormais pleinement l'action de l'opérateur français. Ainsi, CFI est désormais considéré comme un acteur important et bien implanté à l'international.

Les partenariats existants autour de gros projets et au sein de consortia apparaissent par ailleurs apporter satisfaction aux partenaires bailleurs, qui estiment la relation transparente et facilitante. En particulier, l'agence est perçue comme disposant d'un bon réseau et d'une capacité à entretenir de bonnes relations avec ses partenaires.

Des limites persistantes du fait de la taille et de l'organisation locale de l'agence

Malgré une implantation effective de CFI dans les réseaux internationaux de façon générale, son poids et sa place restent dépendants de son niveau d'intervention, variable selon les pays. Ainsi, si l'agence s'avère incontournable et très visible en Tunisie ou au Burkina Faso, elle reste plus en retrait sur d'autres zones géographiques sur lesquelles elle est originellement moins présente (Asie en particulier). Sa posture sur la scène internationale est ainsi relative selon les espaces géographiques, selon qu'elle dispose ou non d'une « assise », nécessaire pour le développement des consortia. A ce sujet, des progrès peuvent néanmoins être relevés, compte tenu des récentes sollicitations spontanées d'opérateurs ou de bailleurs pour des interventions de CFI dans des zones sur lesquelles l'agence est peu implantée. A titre d'exemple, des opportunités ont émergé pour intervenir en Ukraine aux côtés de DWA, en Irak avec Expertise France et l'Union Européenne, ou encore au Soudan avec le soutien de l'Union Européenne également.

Parallèlement, sa présence sur la scène internationale reste limitée en raison de sa taille. Comparativement aux autres acteurs du développement des médias, CFI est un acteur de taille moyenne. Variable selon les années, ses ressources s'élèvent en moyenne à 10 millions d'euros, soit un volume équivalent à celui de la Fondation Hironnelle, mais en deçà de IMS (20 millions d'euros), de la Deutsche Welle Akademie (40 millions d'euros) ou de la BBC Media Action (45 millions d'euros). Des ONG œuvrant sur ce même registre témoignent d'un dimensionnement structurel supérieur, avec Internews disposant d'un portefeuille de 55 millions d'euros, et Irex de 95

millions d'euros. CFI reste en conséquence un acteur de moindre taille, ce qui peut limiter sa visibilité et sa capacité à prendre en charge des grands projets (dizaine de millions d'euros) par rapport à des agences et opérateurs structurellement plus importants, qui disposent de longue date de l'outillage ad hoc. Cependant, l'intégration dans un groupe de la taille de FMM peut donner un relief différent à cette question.

L'obtention d'une place dans les consortia aux côtés de ces acteurs du développement se justifie au regard de l'expertise « médias » dont dispose CFI ainsi que par sa connaissance relativement fine des terrains d'intervention. L'absence d'antennes locales (sauf cas particuliers du Burkina Faso et de la Jordanie) n'apparaît pas amoindrir sa capacité à valoriser sa proximité avec le terrain auprès de partenaires internationaux. Son appui sur des prestataires locaux qui mettent en œuvre les projets et représentent CFI sur place préserve la flexibilité et la capacité d'adaptation de l'agence, qui se montre ainsi en mesure de répondre aux différentes sollicitations qu'elle peut recevoir des bailleurs et partenaires.

6.2. Un développement des partenariats financiers effectif, mais susceptible de modifier la philosophie d'intervention de CFI

Des ressources issues de cofinancements ayant progressé de façon importante entre 2015 et 2019.

Alors que les financements externes étaient encore faibles en début de période, CFI a effectivement réussi à se positionner au sein de consortia, sur de gros projets portés par des bailleurs conséquents, comme en témoigne l'analyse financière de son activité. Cette évolution a également été régulièrement relevée au cours de la période lors des conseils d'administration, dans le cadre desquels ce sujet s'est avéré particulièrement suivi.

Au total sur la période, 11,9 millions euros proviennent de cofinancements, dont 3,3 millions d'euros de commandes du MEAE (FSP, FSPI et FUH). Considérant les 54 millions d'euros de recettes perçues entre 2015 et 2019, la part de cofinancements représente 22% de celles-ci, soit une part non négligeable⁶. Ces cofinancements ne sont pas répartis de façon homogène sur l'ensemble des années : une nette augmentation peut être observée au cours de la période, ceux-ci passant de 1,3 millions d'euros en 2015 à 5 millions d'euros en 2019.

En excluant les recettes issues des commandes du MEAE, les cofinancements relevant d'autres partenariats représentent sur la période 8,6 millions d'euros, soit environ 14 % du montant total de financements de CFI, et 67 % du montant total des cofinancements. Ils constituent ainsi le deuxième poste dans le budget total de CFI, après la subvention directe du MEAE.

⁶ Cf éléments budgétaires du bilan (partie 2.3 du rapport)

Les principales institutions ayant participé à ces cofinancements sur la période sont l'Union Européenne, avec environ 6 millions d'euros dont 2,8 millions d'euros transitant par Expertise France, et l'AFD avec environ 2,3 millions d'euros.

Au-delà de l'approche financière, l'approche par projets contribue également à renforcer ce constat général relatif au développement des partenariats financiers. Sur les 48 projets recensés pour l'année 2019, 13 d'entre eux font l'objet d'un cofinancement (27%)⁷.

Parmi ces grands projets financés par des bailleurs internationaux, 8 bénéficient d'un financement de l'Union Européenne (à travers Expertise France ou GIZ notamment), et 3 de l'AFD, faisant de ces deux organismes les principaux bailleurs de CFI après le MEAE.

Le contenu de ces grands projets s'avère souvent relativement original au regard du métier habituel de CFI. Le projet PAGOF par exemple est déployé sur la Tunisie, le Burkina Faso et la Côte d'Ivoire et vise à soutenir la réalisation des engagements des gouvernements dans le Partenariat pour un Gouvernement Ouvert (partenariat AFD). Le projet Qudra repose pour sa part sur une implication de CFI dans la production et la diffusion d'informations à destination des réfugiés syriens et des communautés d'accueil (partenariat Expertise France, projet déployé sur la Jordanie, le Liban et la Turquie).

Les perspectives de cette dynamique partenariale avec de grands bailleurs sont globalement encourageantes pour l'avenir. CFI se positionne en effet actuellement sur de nouveaux consortia et élabore des projets en réponse aux appels d'offres des grands bailleurs internationaux, au titre desquels le PAMT2, en Tunisie.

Un risque pour CFI de diminuer sa capacité à poursuivre ses propres objectifs et ceux du MEAE, en s'inscrivant davantage dans une logique de réponse aux appels d'offres

CFI s'est largement impliquée pour développer le nombre de ses cofinancements et pour s'inscrire plus fortement dans les dynamiques d'appel à projet internationales. Ces efforts ont été récompensés et l'agence témoigne désormais d'un nombre non négligeable de projets s'inscrivant dans cette logique. Ce résultat implique néanmoins un changement de posture de CFI : en répondant aux appels d'offres de grands bailleurs, l'agence doit nécessairement s'inscrire dans les objectifs fixés par ces derniers. Cela suppose une moindre capacité de CFI à définir et porter ses propres objectifs, et par extension ceux du MEAE. Or les priorités des grands bailleurs (en particulier Union Européenne) ne sont pas nécessairement identiques à celles de la France, et ne permettent pas forcément de contribuer au développement de l'action de CFI en cohérence parfaite avec les attentes du MEAE.

Cette dimension contraignante de la multiplication des cofinancements s'est notamment illustrée sur la thématique « société civile » de l'appui aux médias. En effet, alors que CFI a choisi de se positionner sur ce registre, celui-ci a été plutôt délaissé dans un premier temps par les grands bailleurs, qui se positionnaient davantage sur des projets relatifs aux médias publics en coopération

⁷ Données statistiques recensées par CFI pour les indicateurs du contrat d'objectifs (projets 2019 au 31 décembre 2019) ; projets cofinancés recensés : Connexions Citoyennes 2 2019-2022, Media Sahel, PAGOF, Ukraine Pravo Justice, QUDRA, QUDRA 2, Relèvement et Stabilisation en RCA, Burkina Faso Ecomédias, D-Jil, EU-JDID, Yemen Ymer+, Benin Dialogues Citoyens 2, Mauritanie débat public sur les Droits Humains

avec les autorités locales. Sans un appui conséquent du MEAE auprès de CFI, l'implication précoce de l'agence sur le volet « société civile » n'aurait donc pas été rendu possible.

Les éléments recueillis lors de l'étude de terrain Jordanie suggèrent que les projets co-financés avec l'UE s'inscrivent de manière générale dans les objectifs de la France mais qu'une vigilance à ce sujet est à préserver en maintenant le lien entre CFI et les postes. Il est par exemple arrivé que l'UE suggère des orientations pour un projet en Syrie qui n'étaient pas pleinement cohérentes avec la position de la France sur le sujet.

Ainsi, si la France veut être active dans des pays prioritaires ou sur des thématiques spécifiques pour lesquels CFI n'a pas accès à des financements bailleurs, le maintien d'une subvention importante ne reposant pas sur des cofinancements constitue un enjeu.

Des partenariats avec les grands bailleurs qui suscitent des craintes des partenaires locaux, quant au risque d'une plus grande institutionnalisation de l'action de CFI

L'un des atouts de CFI (détaillé ci-après sur le sujet des partenariats locaux) relève de sa capacité d'adaptation aux besoins, au plus près des bénéficiaires. Ce caractère « agile » de l'agence s'exprime particulièrement dans le cadre de projets modestes, non cofinancés, pour lesquels celle-ci dispose d'une grande autonomie.

En revanche, la capacité à faire valoir cette caractéristique s'avère plus contrainte dans le cadre des grands projets reposant sur des cofinancements. En effet, même si l'agence conserve sa philosophie d'action initiale, notamment du fait du profil « terrain » de ses équipes, elle s'avère, de fait, positionnée plus en retrait du terrain lorsqu'elle intervient au sein de consortia, sur des projets qui nécessitent une implication plus importante sur des enjeux de gestion et de coordination.

A ce stade, CFI n'a pas opéré de réelle transformation de sa logique d'action, qui repose toujours sur l'apport d'expertise et l'appui aux expérimentations locales. Il n'en demeure pas moins que son insertion grandissante au sein de consortia suscite des inquiétudes auprès des acteurs locaux quant à son évolution future. Un risque de perte de flexibilité et de réduction de ses marges de manœuvre du fait de la nécessité de s'adapter aux exigences des bailleurs et aux logiques d'intervention des partenaires a ainsi été identifié par ces derniers.

De plus, la crainte d'une plus grande institutionnalisation à terme de son action a été exprimée. Les projets émanant de l'Union Européenne sont notamment perçus comme trop contraignants dans leur mise en œuvre pour les acteurs locaux. Le risque que CFI soit contrainte d'adopter ces modalités de fonctionnement en raison de son rapprochement avec cette institution a donc été pointé à plusieurs reprises. Ce constat plaide en conséquence pour une vigilance accrue quant à la dynamique partenariale grandissante de CFI sur le registre financier, compte tenu des contraintes que celle-ci suggère.

Témoignage issu de l'enquête terrain en Jordanie

QUDRA - « Le projet était très ambitieux mais son descriptif très vague. Il a été développé à Bruxelles, sans réelle coordination avec les antennes locales. Les objectifs du projet ont été définis dans un second temps, au moment de la mise en œuvre du projet. Ce manque de formation initiale a entraîné des désagréments et des difficultés par la suite comme des difficultés de coordination avec les autorités locales sur le terrain »

EU-JDID - : « Au départ, il était prévu que du média training soit proposé aux parlementaires jordaniens. L'idée c'était d'organiser une demi-journée de coaching sur leurs relations avec les médias. Le problème est que pendant la phase du montage de projet, on n'a pas consulté le parlement et les commissions sur ce qu'ils voulaient réellement. Quand on leur en a parlé au moment de la mise en œuvre, ils nous ont dit qu'ils n'en avaient pas besoin et qu'ils préféreraient que la formation bénéficie à l'équipe en charge de la presse et des réseaux sociaux du parlement ».

Ces éléments relatés par des bénéficiaires locaux sont perçus par ces mêmes interlocuteurs comme ne dépendant pas du fonctionnement de CFI, mais des conditions de réponse aux appels d'offre - en particulier lorsqu'ils mobilisent plusieurs partenaires - qui ne permettent pas de dédier systématiquement un temps suffisant à l'analyse des besoins et à la définition d'un cadre stratégique précis : « On ne peut pas blâmer CFI là-dessus : les activités ont été définies au départ, et CFI a été appelée pour s'insérer sur un mécanisme très compliqué »

L'attribution de fonds non fléchés à CFI : une dimension permettant le développement de projets pilotes, utiles à l'obtention des financements bailleurs sur d'autres projets

Si les financements issus de bailleurs se développent et dénotent une dynamique positive pour l'activité de CFI, il ne faut cependant pas occulter la nécessité pour l'agence de pouvoir disposer également en parallèle de fonds propres non fléchés. En effet, ceux-ci s'avèrent utiles au développement de *projets pilotes et expérimentations*, lesquels permettent à CFI d'être force de proposition dans le cadre des appels à projets. Ce type de financements génère en conséquence un effet levier à ne pas négliger pour la multiplication de cofinancements, bien que difficile à quantifier. A ce stade, les financements du MEAE, aussi bien via la subvention initiale que via ses différents fonds (FSP, FSPI et FUH via CDCS) jouent pleinement ce rôle. A titre d'exemple, les deux projets suivants ont spécifiquement pu être initiés sur fonds propres et ont engendré la mobilisation de financements supplémentaires dans le cadre de partenariats permettant de les conforter par la suite :

- Connexions citoyennes : initialement développé sur fonds propres (500K€), celui-ci a pu être relancé et élargi par la suite (3 250K€), sur la base de co-financements de l'AFD ;
- Bénin Dialogues Citoyens : de la même façon, ce projet a connu une première version portée par CFI à hauteur de 640K€ puis a été réitéré sur la base d'un partenariat avec GIZ (700K€).

Les témoignages recueillis auprès de CFI confortent également cette logique de contribution des projets pilotes à la mobilisation de financements auprès des bailleurs internationaux : « *les projets que porte CFI en autonomie sont souvent à l'origine des projets bailleurs : ils permettent par la suite de retravailler dans les mêmes zones, ou de diffuser à plus grande échelle les projets innovants. Nous amorçons donc des projets sur fonds propres pour pouvoir décrocher des projets bailleurs.* »

Ce besoin d'une subvention non fléchée est ancien, et avait déjà été relevé par CFI en 2014, qui témoignait dans sa note sur les perspectives budgétaires 2015-2017 de ses inquiétudes quant à la potentielle réduction de celle-ci à l'avenir.

Les subventions issues du MEAE ne permettent pas uniquement le développement de projets pilotes : ces fonds sont également utilisés pour mobiliser les bailleurs, qui demandent de plus en plus systématiquement une participation de CFI sur ses fonds propres pour la réalisation des projets.

CFI a apporté un financement complémentaire pour 13 des 29 projets ayant bénéficié d'une subvention d'un bailleur (autre que MEAE) sur la période évaluée pour un montant total de 3M. En moyenne, cette participation représente 22% du montant total du projet. Selon les projets, cette part varie de 2 à 66% du montant total et entre 11 556€ et 541 000€. En conséquence, la multiplication des co-financements tend nécessairement à amoindrir la part de la subvention du Ministère consacrée au développement d'expérimentations : *« toute la subvention [du MEAE] est une attribution non fléchée, mais une partie de celle-ci est utilisée comme "ticket d'entrée" pour les projets co-financés »*.

Cette situation a conduit CFI à limiter l'initiation de nouveaux projets expérimentaux sur les dernières années, comme cela avait été pointé lors de l'élaboration du budget 2018, approche confortée par les témoignages recueillis auprès de CFI.

Note d'accompagnement du projet de budget 2018

*« La part des cofinancements acquis, dont la réalisation est programmée en 2018, progresse par rapport aux estimations de réalisation 2017, atteignant 2M€, dont 200 K€ de financement provenant du MEAE (2 FSP Liban et CDCS Irak). Le montant des cofinancements en attente de réponse des bailleurs est de 480 K€, dont 386 K€ ont une probabilité jugée significative d'être remportés. **Le développement des cofinancements est cependant contraint en 2018, du fait de la marge de manœuvre réduite pour financer sur fonds propres une part des projets à proposer aux bailleurs (cf supra).** L'optimisation des ressources dédiées au développement de l'activité implique par conséquent des mesures de rationalisation (révision périodique des projets ; gestion des temps de travail). »*

La question a également été particulièrement ressentie en 2020, du fait d'une large partie des financements « fléchés » sur de grands projets pluriannuels et a conduit à limiter cette dynamique d'amorçage de nouveaux projets. La conservation d'une enveloppe suffisante pour l'impulsion de ces projets innovants apparaît donc comme un enjeu fort à l'avenir pour la multiplication des ressources financières partenariales de l'agence.

6.3. Une implantation forte dans les réseaux locaux et une grande capacité d'adaptation de CFI auprès des acteurs de terrain

Un fort ancrage local de CFI, acteur connu et reconnu par ses partenaires

Sur les 3 pays qui ont fait l'objet d'une étude de cas dans le cadre de la présente démarche, l'implantation de CFI dans les réseaux locaux est réelle et reconnue par ses partenaires de terrain. CFI est en effet identifié de longue date, témoignant d'une présence régulière inscrite dans le long terme qui lui a permis de se positionner comme incontournable sur son secteur. De ce fait, cet « ancrage local » lui est reconnu, de même qu'une bonne connaissance des enjeux et besoins des acteurs. Selon l'ensemble des partenaires interrogés, la pertinence des projets déployés au regard des contextes locaux est reconnue, témoignant de la bonne capacité de CFI à diagnostiquer et appréhender les besoins.

Cette implantation et cette connaissance des terrains émanent tout d'abord de la capacité de CFI à identifier et s'appuyer sur les acteurs clés, à-même de l'accompagner dans ses démarches. Le cas du Burkina Faso est à ce titre éloquent, la relation étroite avec l'Union Nationale de l'Audiovisuel

Libre du Faso (UNALFA) ayant spécifiquement contribué à légitimer et orienter son action selon les témoignages recueillis.

En Tunisie et en Jordanie, cette forte implantation est également reconnue, bien que celle-ci ne dépende pas uniquement d'un acteur clé spécifique. Sur ces deux autres pays, les partenaires interrogés ont pour leur part plutôt pointé l'historique des partenariats et leur ancrage dans le temps pour justifier de la bonne appréhension dont fait preuve CFI quant aux contextes dans lesquels elle intervient.

Témoignages issus des études terrains réalisées

BURKINA FASO : « Cet ancrage fort est notamment dû au travail étroit de CFI avec des partenaires burkinabés, notamment avec l'UNALFA » ; « tous les acteurs connaissent bien l'UNALFA, et beaucoup ont été en lien avec cette organisation (...) C'est un acteur puissant, qui couvre une bonne partie du pays » ; « CFI a un très bon réseau, qui s'est créé avec les médias burkinabés ».

TUNISIE : « CFI est connu. C'est un partenaire structurant et un pilier. Un des plus présents avec la Deutsche Welle » ;

JORDANIE : « Les équipes se sentent engagées dans les lieux d'intervention et dans les projets, car ils savent qu'ils ont les fonds. Il y a du dévouement et de la cohérence. (...) Le fait qu'ils puissent compter sur un budget régulier [lié à la subvention du MEAE] fait qu'ils peuvent assurer et croire en leurs partenariats et que l'on peut compter sur eux en retour. Ce ne sont pas juste des activités par-ci par-là, il y a une réelle approche et une intervention, avec des partenaires solides » ; « CFI travaille directement sur le terrain, s'assure de bien comprendre les besoins du pays. CFI rencontre les parties prenantes du projet et s'assure de comprendre leurs besoins pour proposer les bonnes activités, les bons trainings »

Au-delà de l'ancrage local de CFI, c'est également la posture adoptée par l'agence qui est louée. En effet, pour de nombreux acteurs travaillant en partenariat avec CFI, l'agence fait preuve d'une certaine neutralité et a su en conséquence développer des relations de confiance sur le terrain. Bien qu'elle soit opérateur de la France et liée aux acteurs diplomatiques, cette dimension reste en retrait dans les projets menés selon de nombreux acteurs.

Témoignages issus des études terrains réalisées

TUNISIE : « la dimension diplomatique de CFI ne transparaît pas dans son accompagnement et cette indépendance est très importante puisqu'ils travaillent dans un secteur qui se doit d'être libre de toute influence gouvernementale. Les partenaires de projets ont moins confiance dans les structures politisées » ; « l'appui est fait à un secteur qui doit être indépendant, aussi vis-à-vis des puissances étrangères. Il est important de séparer le temps diplomatique, qui a ses exigences, de l'appui aux médias qui doit rester loin de ça. Et CFI réussit à ne pas en faire un élément premier dans notre collaboration. ».

BURKINA FASO : « Je ne perçois pas d'ambiguïtés, la démarche est honnête, elle ne donne pas l'impression d'être le bras armé de la France. La population prend sa liberté à travers un instrument, c'est donc gagnant-gagnant. »

Ces relations de confiance sont notamment issues de la présence régulière de CFI sur le terrain, et des multiples échanges développés avec les acteurs locaux. Dans certains cas, les mêmes structures ont pu bénéficier à plusieurs reprises des activités de CFI, à la fois en tant que bénéficiaires dans un premier temps, puis en tant que partenaires sur d'autres activités développées par la suite. Des habitudes de travail se sont donc créées et la qualité de la relation humaine a à plusieurs reprises été relevée par les acteurs interrogés.

L'absence d'implantation locale dans certains pays est regrettée par les acteurs concernés, qui pointent ici une faiblesse pour l'ancrage terrain de l'agence et la qualité des relations. Cette situation a pu compliquer et ralentir certains projets et prises de décision. Pour autant, dans leur majorité, les projets n'apparaissent pas souffrir directement de ce manque, compte tenu notamment d'une forte présence des représentants de CFI dans les réunions de suivi des projets (en particulier sur la fin de la période évaluée), ainsi que d'une capacité à s'appuyer et mobiliser des acteurs locaux pour porter les projets.

Les antennes délocalisées de la Deutsche Welle Akademie et d'International Media Support

International Media Support a établi 6 antennes locales dans des régions bénéficiaires de son action (Sahel, Myanmar, Islamabad, Tunis, Zimbabwe, Sri Lanka), avec une équipe permanente et structurée. Trois autres pays bénéficient de coordinateurs locaux (Philippines, Jordanie et Egypte).

La Deutsche Welle Akademie dispose de 11 implantations locales. Sur ces 11 implantations, 5 (au Burkina Faso, au Ghana, en Ouganda, en Namibie et à Myanmar) accueillent deux personnes à temps plein, dans une structure dont le statut est officiel, tandis que 6 pays bénéficient uniquement d'un bureau pour un coordinateur local.

Pour les deux agences, les implantations se sont faites suite à des opportunités qui se sont présentées au cours de la mise en œuvre de projets, ou dans des zones où les agences conduisent un nombre important d'activités.

Des projets coconstruits et mobilisateurs, inscrits dans une logique d'autonomisation

Les modalités d'action de CFI dans les pays dans lesquels l'agence intervient sont perçues très positivement par ses partenaires qui identifient une véritable capacité à mobiliser les acteurs locaux dans une logique de co-construction. De nombreux témoignages ont ainsi permis de relever la capacité de l'agence à nouer un dialogue et à élaborer collectivement les projets.

Témoignages issus des études terrains réalisées

TUNISIE : « la relation n'est pas uniquement contractuelle, elle est basée sur la réflexion entre partenaires pour améliorer le projet » ; « Cet autre opérateur a une approche très 'corporate', tout est élaboré en interne, ils vendent leur culture, c'est un peu rigide, et cela peut créer des décalages. Mais CFI c'est différent, c'est en amont que ça se passe : la programmation est conçue en concertation étroite » ; « pourquoi nous avons choisi CFI parmi d'autres partenariats ? Il y avait une plus-value particulière. CFI n'a rien imposé, l'écoute est primordiale. Ils ont l'expérience et l'expertise sur certains points. Le contexte local a ses spécificités. Il y avait un vrai échange d'expérience, un débat franc, une co-construction du projet et une souplesse dans le montage du projet. C'est l'esprit CFI qui fait la différence. » ; « ils se distinguent des autres opérateurs internationaux par leur respect de l'aspect participatif et du dialogue ».

Outre la logique de co-construction dans laquelle s'inscrit CFI, l'agence est également en mesure d'identifier et de mobiliser des expertises locales pour le déploiement de ses projets. Cette dimension est largement appréciée et lui permet de s'inscrire dans une logique d'empowerment. En particulier, le choix d'experts « professionnels », œuvrant eux-mêmes dans le secteur de l'information, a notamment été salué : « un des éléments spécifiques de CFI par rapport à d'autres, c'est qu'ils s'appuient sur un pool d'experts composé de gens qui ont la main dans le cambouis, des professionnels actifs, qui pratiquent le métier. Cela permet d'être dans le concret, de rester lié aux

réalités du métier, on apprend énormément des expériences des autres ». Il s'agit là d'une spécificité de CFI, qui est perçue comme un opérateur ne faisant pas uniquement appel à son propre réseau d'experts internationaux.

L'intervention conduite favorise de cette façon le partage de pratiques et l'émergence de réseaux régionaux d'experts. La mise en relation des acteurs à travers leurs projets et la sollicitation de ces acteurs à de multiples reprises jouent en particulier ce rôle de renforcement des réseaux d'expertise.

Une grande capacité d'adaptation de CFI auprès des acteurs de terrain du fait de sa flexibilité, malgré quelques limites

CFI fait preuve d'une réelle capacité à aménager et faire évoluer ses projets chemin faisant, en fonction des besoins identifiés en temps réels, que ce soit à la demande de ses partenaires ou de façon plus spontanée. De nombreux témoignages recueillis confortent ce constat et ont permis d'identifier des cas concrets dans lesquels cette souplesse s'est illustrée. Le projet PAGOF au Burkina Faso par exemple a connu un retard au démarrage en raison de la nécessité de mobiliser et susciter l'appropriation du programme par les acteurs locaux dans un premier temps, ce qui n'avait pas été pleinement anticipé. Lors du projet Hiwar Tounsi en Tunisie, CFI a également participé à l'organisation du débat électoral pour la municipalité de Tunis, qui n'était initialement pas prévue. Plus largement, les personnes rencontrées en entretiens témoignent de la forte autonomie dont bénéficient les partenaires locaux en charge de la coordination et / ou de la mise en œuvre opérationnelle des projets.

Cette forme de flexibilité de l'agence est à mettre en lien à la fois avec ses modalités internes de fonctionnement, relativement souples, ainsi qu'avec la logique de co-construction selon laquelle celle-ci opère. Le caractère « réactif » des collaborateurs de CFI a également été mis en avant par les partenaires interrogés, de même que leur capacité d'écoute et d'adaptation. Cette caractéristique apparaît comme l'un des principaux atouts dans l'agence au regard du contexte international au sein duquel elle intervient, mobilisant de nombreuses structures dont les modalités d'intervention sont souvent plus rigides.

Cette caractéristique de l'agence souffre néanmoins de certaines limites, compte tenu notamment de son absence d'antennes locales selon les régions, qui freine de fait sa capacité à accompagner les acteurs dans le déploiement des actions. De plus, des modalités d'intervention malgré tout contraignantes persistent, en particulier dans le cadre des grands projets portés par des bailleurs internationaux.

Témoignages issus des études terrains réalisées

JORDANIE : « CFI communique sur une image d'une structure moderne et réactive, mais reste un opérateur de l'État avec un raisonnement bureaucratique et long. (...) C'est quand même une petite structure avec beaucoup de lourdeur. » ; « On rencontrait souvent des problèmes liés à l'organisation bureaucratique des partenaires. Parfois c'était l'UE, parfois c'était CFI. Un jour c'était les vacances des uns, un autre c'était des jours ouvrés différents pour d'autres... ».

Des efforts de coordination avec le réseau diplomatique français et les autres opérateurs internationaux œuvrant localement

La coopération avec le réseau diplomatique français est, sur l'ensemble des terrains étudiés, plutôt effective, avec une bonne transmission des informations entre les structures. Des appuis réels dans le cadre de certains projets peuvent également être constatés de façon ponctuelle, permettant de faciliter leur déploiement. Dans le cadre du projet Média Sahel au Burkina Faso par exemple, l'ambassade a pu participer à la sélection des 24 radios partenaires, témoignant d'une capacité à œuvrer de façon commune. Pour autant, les relations semblent rester généralement limitées, avec des acteurs qui ne disposent souvent pas d'une connaissance fine des activités respectives de chacun, et des postures in fine très distinctes dans la relation aux acteurs locaux.

Concernant l'interaction avec d'autres opérateurs locaux, français ou étrangers, celle-ci est relativement inégale en fonction des zones et des structures considérées. Une forme d'isolation a parfois été pointée au cours des entretiens ; d'autres ont en revanche considéré que les acteurs travaillaient en bonne complémentarité. De façon générale, il ressort que des synergies pourraient être renforcées, même si les appels à projets tendent à créer de la concurrence entre opérateurs, lorsque ceux-ci ne répondent pas sous la forme de consortium, et si les opérateurs cherchent également parfois à faire valoir des logiques nationales.

Ainsi, même en Tunisie, où une réunion mensuelle est organisée pour assurer la mise en cohérence des actions de chacun, une forme de redondance est observée par les partenaires locaux, qui estiment pouvoir être sollicités à plusieurs reprises sur des projets concurrents.

Témoignages issus des études terrains réalisées

BURKINA FASO : « Il y a un développement de partenariats locaux de CFI, mais avec les autres agences, c'est très timide. Il y a toujours une petite méfiance ; alors que les agences médias allemandes et américaines, on est ensemble, on fonctionne ensemble »

TUNISIE : « Juste après la révolution, on avait tous les opérateurs en même temps qui débarquaient, avec chacun un programme de formation, c'était un cafouillage catastrophique » ; « c'est en général la compétition entre les opérateurs internationaux en Tunisie. Il y a toujours l'idée ici de travailler en cohérence avec les autres bailleurs de fonds et opérateurs. Je ne dois pas refaire la même chose que ce qui existe déjà. ».

Synthèse de la réponse à la question 3 :
Dans quelle mesure CFI est-elle parvenue à développer ses partenariats ?

**Un développement des partenariats,
qui modifie et transforme le fonctionnement et les logiques
d'intervention de CFI**

Sur la période évaluée, les efforts de CFI pour développer ses partenariats financiers ont été importants et récompensés. Des évolutions structurelles ont été entreprises pour adapter le fonctionnement de l'agence aux exigences des bailleurs internationaux et répondre aux appels à projets sous la forme de consortia. Les montants annuels des cofinancements sont passés de 1,3 millions d'euros en début de période (2015) à 5 millions d'euros à son issue (2019), pour un total de 11,9 millions d'euros sur l'ensemble de la période, qui représente 21% des ressources.

Cette évolution forte et positive n'est pas sans conséquence pour CFI puisqu'elle induit un positionnement nouveau de l'agence sur la scène internationale et présente le risque de diminuer sa capacité à poursuivre ses propres objectifs et ceux du MEAE, en s'inscrivant davantage dans une logique de réponse aux appels d'offres.

Sur le plan opérationnel, CFI dispose d'une grande capacité à intervenir auprès de partenaires locaux, du fait de sa présence locale. L'opérateur est aujourd'hui reconnu dans les terrains investis, et dispose d'un réseau solide lui permettant d'œuvrer pleinement en partenariat avec les bénéficiaires des actions et les experts issus de la zone d'intervention. Sa capacité d'adaptation et d'appréhension des enjeux locaux est en particulier louée par ses partenaires.

7. Une amélioration du système de suivi – évaluation sur la période

Rappel de la question d'évaluation n°4 et des sous-questions

Dans quelle mesure CFI s'est-elle dotée d'un solide système de suivi – évaluation pour améliorer l'efficacité de ses projets et sa capacité à en rendre compte ?

- Q4.1. Les pratiques et outils de CFI en matière de suivi – évaluation sont-ils adaptés aux besoins de l'agence, du MEAE et de ses bailleurs ?
- Q4.2. L'agence parvient-elle à tirer profit des enseignements des évaluations conduites pour améliorer son action ?

7.1. Une structuration du système de suivi–évaluation sur la période permettant une meilleure reddition de comptes

Le système de suivi – évaluation de CFI était fréquemment cité comme une des faiblesses de l'agence sur la période antérieure à celle évaluée. Plusieurs rapports d'étude et évaluations de projets (*évaluation du Contrat d'Objectifs 2011 - 2013, mémoire de recherche de Sigfried BUCHY*) relevaient en effet les insuffisances des outils et procédures de suivi et d'évaluation pour suivre l'avancement des projets et apprécier leurs résultats.

Face à ces constats, le MEAE a souhaité que CFI structure et consolide son système de suivi – évaluation. Plusieurs demandes sont exprimées en ce sens lors des conseils d'administration de CFI. Le Contrat d'Objectifs 2018-2020 indique également les attentes du Ministère portant sur ce volet.

Il ressort de l'évaluation que l'amélioration du système de suivi-évaluation est réelle sur la période, et concerne les compétences des équipes, les outils de suivi des projets, les outils de suivi budgétaire, les évaluations ex post et le suivi des indicateurs du CO. Grâce à ces avancées, l'agence parvient à produire les données de suivi et d'évaluation par projet permettant de mieux répondre aux attentes de ses bailleurs et partenaires.

Un renforcement des compétences des équipes de CFI en suivi et en gestion de projets, en adéquation avec les attentes des bailleurs

Les équipes de CFI et certains de leurs partenaires témoignent de l'acculturation de CFI aux principes de suivi et de gestion de projets sur la période 2015-2019. La majorité des équipes ainsi que les nouvelles personnes recrutées sont désormais sensibilisées à la gestion de projet et mobilisent ses outils clefs dans la conduite de leurs projets (élaboration d'un cadre logique en phase de cadrage d'un projet, identification d'indicateurs de suivi, etc.). Des formations en gestion de projet ont également été proposées aux salariés de CFI pour renforcer leurs compétences en la matière.

Les équipes de CFI sont également davantage sensibilisées à la mesure de l'impact des projets sur les bénéficiaires ciblés. Cette sensibilité atteste de leur appropriation des approches de gestion axée sur la production de résultats (GAR), par opposition aux approches centrées sur le suivi des activités ou encore des ressources déployées.

Ces compétences en suivi et en gestion de projet que maîtrisent une majorité des équipes de CFI leur permettent de produire des livrables de suivi (rapports narratifs etc.) en conformité avec les attentes des bailleurs de projet. La grande majorité des bailleurs rencontrés dans le cadre de l'évaluation s'accordent en effet sur le fait que les livrables transmis par CFI répondent à leurs exigences, en termes de délai et de contenu.

Un renforcement des outils et processus internes de suivi

Pour renforcer les capacités de suivi de l'agence, différents outils et procédures ont été déployés sur la période évaluée. Ces opérations se sont inscrites dans la continuité de celles initiées dans la période précédemment évaluée (création de la fonction *chargée de mission évaluation qualité* en 2010, premières évaluations externalisées en 2012, etc.)

Des comités de suivi des projets ont été mis en place à partir de l'année 2019 conformément aux orientations du CO. A échéance régulière, ces réunions permettent de procéder à une revue globale des projets en cours de déploiement et de décider d'ajustements le cas échéant.

Extrait de la note de service du 13/03/2019

« En application du CO, les comités de suivi visent à effectuer une revue annuelle d'objectifs permettant de s'assurer que les projets se déroulent conformément aux prévisions.

Plus précisément, il s'agit de faire un point complet sur le réalisé et les perspectives et de permettre d'éventuels d'ajustements sur l'ensemble des enjeux du projet : objectifs généraux, objectifs spécifiques, résultats et impacts potentiels attendus, planification du projet et de ses activités par résultat, prise en compte de la dimension « genre », dispositif de suivi-évaluation, dispositif de sécurité si nécessaire, communication, enjeux financiers, etc. Sur la base du cadre logique, un point est fait sur le niveau d'atteinte des indicateurs.

L'objectif est également de permettre un partage d'information et une connaissance mutuelle des enjeux et contenus des projets en cours de réalisation. »

Source : CFI

Pour sélectionner les projets revus lors des comités de suivi, une priorité a, dans un premier temps, été donnée « aux projets d'une durée supérieure à 24 mois et d'un montant supérieur à 500 000€ ainsi que les projets sur fonds propres les plus importants ». CFI note avoir, dans un second temps, élargi la procédure des comités de suivi « au-delà des objectifs du CO 2018- 2020 » puisqu'elle

s'applique pour l'ensemble des projets mis en œuvre par CFI, quel que soit leur montant. En 2019, CFI a réalisé 8 comités de suivi, au cours desquels ont été présentés 15 projets⁸.

Les comités de suivi sont présidés par le DGA de l'agence et réunissent à minima un représentant des deux directions géographiques, de la direction administration, finances et ressources, de la direction cofinancements, de la direction communication et la chargée de mission évaluation qualité.

Un logiciel de gestion et de pilotage de projet Project Monitor a été déployé en 2016. Il permet à certains responsables de projets de suivre l'avancement des différentes activités composant leurs projets. Une procédure de gestion de projet a par ailleurs été structurée - suite à une mission d'accompagnement de CFI - pour détailler le séquençage type des projets et les responsabilités de chacun à ces différentes étapes.

Un renforcement des capacités de suivi administratif et financier, en lien avec les attentes du Ministère

Les outils et procédures permettant le pilotage administratif et financier des projets ont également été renforcés sur la période. Plusieurs recrutements au sein de la direction administrative et financière ont permis de répondre aux besoins de renfort opérationnel de l'agence : création d'un poste de contrôle de gestion en 2017, recrutement d'une cheffe comptable, création d'un poste sur la gestion des projets cofinancés. La mise en production du logiciel de comptabilité et de gestion SAGE a uniformisé l'usage de la comptabilité analytique depuis le 1^{er} janvier 2019.

« La mise en place des nouveaux processus a été un peu compliquée. Le logiciel standard SAGE de FMM n'était pas forcément adapté à la taille de CFI. Ces changements ont eu des implications très importantes pour les équipes administratives de CFI. En 2020, les processus de gestion sont maintenant bien déterminés et en état de marche ». (verbatim CFI)

A l'échelle de l'agence, ces avancées ont permis de s'aligner davantage sur les standards européens et de répondre aux exigences de ses bailleurs, en particulier du MEAE. Le Ministère avait en effet indiqué à plusieurs reprises manquer de documents financiers pour apprécier la santé financière de CFI.

A l'échelle des projets, les éléments recueillis suggèrent que le système de pilotage administratif et financier de CFI est dans l'ensemble adapté aux attentes des partenaires et des équipes de CFI chargés de la mise en œuvre. La réactivité et la flexibilité de l'agence sont soulignées comme des atouts favorisant le déploiement des projets, notamment dans des contextes légaux différents et parfois complexes. Cet ajustement aux contextes juridiques locaux peut néanmoins être source de difficultés pour CFI et nécessiter un recours à une aide juridique extérieure. Ces recours représentent un investissement financier et en temps important pour l'agence.

⁸ QUDRA ; HIWAR TOUNSI ; PAGOF ; RELEVEMENT ET STABILITE EN CENTRAFRIQUE (BEKOU) ; D'JIL ; DIALOGUE CITOYEN BENIN ; YMER ; DIALOGUE SAHEL ; PRAVO JUSTICE UKRAINE ; INFO TOUPATOU HAITI ; ECRIRE ET PRODUIRE 3 ; DIALOGUES CITOYENS BENIN 2 ; MEDIA SAHEL ; MEKONG INFO DURABLE ; EU-JDID (source : CFI, Note Indicateurs CO pour 2019)

Extrait de l'évaluation d'EBTICAR MEDIA sur les capacités de suivi administratif et financier de CFI

« L'analyse des facteurs d'efficience permet de mettre en évidence une bonne gestion technique, administrative et financière assurée par CFI et ses partenaires (...).

En termes de ressources humaines, la priorité a été donnée à l'exécution des activités, plutôt qu'au financement du personnel en charge de suivre le programme. CFI a choisi de limiter le financement du personnel à trois personnes en charge du suivi du programme dont une qui a été dédiée au suivi technique et administratif et l'autre au suivi financier des subventions et la dernière à la logistique. Au-delà de ce coût de personnel imputé au budget du programme EBTICAR, l'équipe permanente de CFI a supervisé l'ensemble du programme. Au-delà du changement des 3 personnes qui se sont succédées pour suivre les projets EBTICAR, la continuité du suivi technique et financier a été assurée. L'ensemble des bénéficiaires directs d'EBTICAR ont d'ailleurs souligné qu'à l'exception du premier chargé de suivi des projets, toutes les personnes de CFI en charge du suivi technique et financier ont toujours démontré une grande flexibilité vis-à-vis des problèmes rencontrés sur le terrain et un accompagnement professionnel pour les assister dans leur reporting narratif et financier des activités mises en oeuvre au sein des projets. »

Source : Evaluation finale externe de l'action « Nouvelles libertés d'expressions, citoyennes et numériques en Méditerranée – EBTICAR MEDIA », 2017

Un calendrier ambitieux d'évaluations ex-post des projets

Entre 2015 et 2019, CFI a conduit 12 évaluations ex-post, soit un peu plus de deux évaluations par an. Ces évaluations sont financées sur fonds propres ou budgétées dans le plan de financement de projets co-financés, pour un total de 294 154€, soit une moyenne de 24 513 € par évaluation externe.

La cible prévue par le Contrat d'Objectifs 2018 – 2019 est une hausse progressive du nombre de projets d'un montant supérieur ou égal à 1 M€ faisant l'objet d'une évaluation finale externe pour atteindre 90% du total des projets concernés à l'horizon 2020. Ce seuil a été défini pour privilégier la conduite d'évaluation sur les projets d'ampleur importante.

- En 2018, sur les deux projets d'un montant supérieur ou égal à 1M€ (QUDRA 1 et FASOMEDIA 2), l'un a fait l'objet d'une évaluation finale externe réalisée par la GIZ, leader du consortium (QUDRA), et l'autre, FASOMEDIA 2, financé sur fonds propres de CFI, n'a pas fait l'objet d'une évaluation finale dans la mesure où l'évaluation n'était pas budgétée dans le plan de financement du projet.
- En 2019, parmi les deux nouveaux projets d'un montant supérieur ou égal à 1M€ (D-JIL et MEDIA SAHEL), deux évaluations finales sont prévues (en plus d'une évaluation à mi-parcours pour le projet MEDIA SAHEL).

La cible prévue par le CO pour ces projets supérieurs à 1M€ sera donc atteinte. Cependant, CFI ne réserve pas les évaluations finales à ces seuls projets importants. En 2018 et 2019, CFI a respectivement réalisé 4 et 2 évaluations externes⁹ sur des projets d'un montant inférieur à 1M€.

⁹ En 2018 : Connexions citoyennes 1, 4M Asie, MJI Birmanie, Orient Numérique ; en 2019 : Médias 360°, OPEN DATA MEDIAS 2

Différents facteurs peuvent déclencher ce type d'évaluation : perspective d'une V2 pour laquelle les enseignements de l'évaluation peuvent être utiles, demande d'un partenaire bailleur, plan de charge des équipes, etc.

Sur la période étudiée, CFI n'a pas conduit d'évaluation en interne mais a privilégié le recours à des prestataires externes. Ce recours régulier à des évaluations ex-post externalisées traduit la volonté de l'agence d'être accompagnée par une expertise externe en évaluation afin d'évaluer rigoureusement ses projets conduits. L'analyse des méthodes d'évaluation utilisées rend compte d'un recours à des outils qualitatifs permettant d'identifier les facteurs favorables et défavorables à la génération des résultats attendus. Cette approche est pertinente et adaptée pour produire des éléments de connaissance utiles à l'agence dans une perspective d'amélioration continue de ses projets ainsi que pour rendre des comptes à ses bailleurs.

Les rapports d'évaluation ne sont pas publics mais des synthèses sont publiées sur le site de CFI.

Liste des évaluations finales externes réalisées entre 2015 et 2019	
Année	Projet évalué
2015	SAFIRLAB
2016	SYRIAN MEDIAS INCUBATOR (SMI)
2016	Formation à distance (FAD) MASTER ESJ + MOOC (projet Afrique Innovation)
2017	EBTICAR
2017	FASOMEDIAS
2017	FSP IMAGES AFRIQUE FORMATION
2018	Connexions citoyennes
2018	4M ASIE
2018	Myanmar Journalism Institute BIRMANIE
2018	FSP ORIENT NUMERIQUE
2019	MEDIA 360°
2019	OPEN DATA MEDIA 2

Source : CFI

Pour les projets qui ne font pas l'objet d'évaluation externalisée ou en complément de ces travaux, les équipes de CFI ont également à disposition des matrices de questionnaires à diffuser auprès des bénéficiaires des projets, et de comptes-rendus structurant l'analyse des résultats de ces derniers. Ces outils sont mobilisés de manière variable en fonction des besoins des responsables et chargés de projets et des exigences spécifiques des bailleurs le cas échéant. Cette hétérogénéité de pratiques ne permet pas d'en tirer des enseignements généraux à l'échelle de plusieurs projets.

De manière générale, il ressort des entretiens et de l'analyse documentaire que les équipes de CFI sont davantage acculturées à la culture d'évaluation qu'auparavant.

« On note une réelle implication des directeurs de l'agence sur le volet suivi – évaluation. Il y a une réelle volonté de capitaliser et de mieux partager sur les enseignements des projets. Il y a une culture d'évaluation bien plus forte qu'avant ». (verbatim partenaires)

Un renseignement régulier des indicateurs de CO permettant de rendre compte des moyens mis au service des objectifs du CO

Le suivi de la mise en œuvre du Contrat d'Objectifs 2018 – 2020 est assuré via 21 indicateurs, associés chacun aux objectifs spécifiques du CO. La majorité de ces indicateurs définissent des cibles quantitatives. Certains indicateurs visent la mise en place d'outils (indicateur 3.2.4 *mise en place d'un système de contrôle de gestion permanent et introduction d'une comptabilité analytique* ; indicateur 3.3.3 *mise en place des outils de suivi qualité pour contrôler l'avancement des résultats des actions mises en œuvre par CFI et d'un memento formalisant les bonnes pratiques sur le suivi-qualité et l'évaluation*). Ces indicateurs ont été complétés d'autres indicateurs pour répondre aux attentes complémentaires du MEAE (par exemple, le nombre de journalistes francophones formés dans le cadre de la stratégie internationale pour la langue française et le plurilinguisme).

La mise à jour de ces indicateurs est assurée à échéance très régulière (1 fois par mois en moyenne) par une mobilisation des différents responsables et chargés de projet invités à indiquer s'ils ont lancé de nouveaux projets et comment ces nouveaux projets se positionnent sur l'ensemble des indicateurs du Contrat d'Objectifs le cas échéant. Il est à noter que ce reporting mensuel reste manuel et ne fait pas partie d'une saisie systématique dans un instrument de suivi individuel des projets. Après un travail de vérification et d'agrégation des données assuré par la chargée de mission évaluation qualité, une note de suivi détaillant les indicateurs du Contrat d'Objectifs consolidés à l'échelle de l'agence est transmise à la Direction générale de l'agence. Cette note est partagée lors des conseils d'administration de CFI avec le MEAE.

Le suivi de ces indicateurs contribue à l'objectif de rendre des comptes à la tutelle ministérielle sur les objectifs du CO (cohérence avec la politique d'APD, rapprochement avec FMM, diversification des financements, optimisation de l'efficacité de l'agence). Leur analyse indique que CFI a souvent dépassé les cibles quantitatives déterminées par le CO sur la période.

7.2. Une maturité incomplète du système de suivi-évaluation

Si la structuration du dispositif et des outils de suivi-évaluation s'est donc améliorée sur la période d'évaluation, en particulier lors des deux dernières années, le système reste bien entendu perfectible. Les limites observées tiennent à l'hétérogénéité des outils de suivi de projet, à certaines difficultés d'adaptation relatives au suivi administratif et financier, au manque de pertinence de certains indicateurs du CO, au manque de capitalisation des évaluations et à une approche encore limitée sur la question de l'impact.

Une cohabitation d'outils de suivi hétérogènes

L'utilisation effective des outils et processus partagés demeure hétérogène en interne. Les éléments recueillis suggèrent par exemple que le niveau d'appropriation du logiciel de gestion Project Monitor est globalement faible (pas de possibilité d'articulation avec le logiciel de gestion financière SAGE, manque d'intuitivité de la plateforme, etc.) et que la procédure de gestion de projet ne constitue pas un document de référence en interne.

Les responsables de projets et directeurs utilisent différents outils et processus qui cohabitent et varient en fonction des besoins et habitudes des uns et des autres. Les entretiens font apparaître un besoin d'outils de suivi qui peuvent être partagés facilement avec les partenaires de la mise en œuvre (de type Excel), ce que ne permet pas toujours le logiciel Project Monitor.

Lorsque les bailleurs ont des attentes spécifiques en la matière, les outils de suivi sont adaptés à leurs exigences, ce qui accroît la diversité des processus. Dans le cadre du projet PAGOF, conduit avec l'AFD, le système de suivi – évaluation a par exemple été construit de manière ad-hoc spécifiquement pour le projet. Il est considéré comme satisfaisant par les équipes de CFI et de l'AFD.

Cette multiplicité des outils de suivi utilisés facilite l'adaptation des équipes aux spécificités des projets et aux attentes des partenaires et des bailleurs, mais elle ne permet pas de fournir facilement une vision d'ensemble sur l'avancement des projets conduits.

Des limites à la pertinence des indicateurs du Contrat d'Objectifs

Les indicateurs du CO portent majoritairement sur la mise en œuvre de réalisations (par exemple : nombre de projets valorisés sur les antennes de FMM, nombre de bénéficiaires directs, nombre d'actions qui concernent la jeunesse) et ne permettent pas de traduire la bonne exécution des projets et leurs résultats. Cette limite est fréquente dans les dispositifs de suivi – évaluation des organisations publiques, car l'identification et le renseignement d'indicateurs de résultats adaptés à la diversité des projets est une entreprise complexe, mais elle constitue un frein important au dispositif du Contrat d'Objectifs.

Par exemple, en agrégeant tous les bénéficiaires des projets dans une unique catégorie, la mesure de l'indicateur 1.2.1 *Nombre de bénéficiaires directs des actions de CFI* ne rend pas compte de la diversité des types de bénéficiaires des projets de CFI. Cet indicateur donne donc une indication partielle. La pertinence d'avoir des cibles prévoyant une hausse régulière du nombre de bénéficiaires directs (+5% par année) par année est également questionnée par certains membres des équipes de CFI.

Si les indicateurs du CO permettent d'alimenter le dialogue entre le MEAE et CFI sur l'atteinte des objectifs, leur utilité peut ainsi être critiquée par les équipes de CFI mobilisées pour les renseigner. Certains considèrent en effet que ces indicateurs sont réducteurs et insuffisants pour rendre compte de la diversité des projets conduits ; d'autres estiment que certains indicateurs sont au service d'un objectif qui ne doit pas guider l'ensemble de leurs actions.

D'autres limites aux indicateurs du CO et à leurs cibles sont également identifiées. A l'opposé des indicateurs de réalisation les plus fréquemment rencontrés, un indicateur d'impact a ainsi dû être abandonné : un travail méthodologique approfondi a jugé impossible une mesure pertinente de l'indicateur 1.1.2 *Nombre de bénéficiaires indirects des actions de CFI (bassins de populations concernées par les actions de CFI)*.

Motifs d'abandon de l'indicateur 1.1.2 Nombre de bénéficiaires indirects des actions de CFI (bassins de populations concernées par les actions de CFI)

« Cet indicateur a été particulièrement complexe à calculer, chronophage (une stagiaire s'y est consacrée pendant 6 mois de mi-septembre 2018 à mars 2019) et les chiffres obtenus sont très approximatifs, compte-tenu des difficultés rencontrées pour recueillir des données fiables. Nous avons rédigé une méthodologie de recueil et de calcul spécifique à cet indicateur, et utilisé 2 méthodes différentes : celle des audiences de nos médias bénéficiaires et celle des bassins de population couverts par nos médias bénéficiaires. Pour la première, nous arrivons à un chiffre de 65 millions de bénéficiaires indirects en 2018 et pour la seconde, à un chiffre de 47 millions de bénéficiaires indirects en 2018. Ces 2 méthodes présentent chacune de nombreuses insuffisances qui remettent en cause la pertinence de cet indicateur, compte tenu de l'état actuel des données disponibles. »

Source : CFI, Présentation de la méthodologie de recueil et de calcul de l'indicateur OG1.OS1.2 du Contrat d'Objectifs 2018-2020, 2019

La pertinence de certaines cibles peut également être questionnée, notamment lorsque les indicateurs indiquent qu'elles sont largement dépassées (% des projets >1M€ évalués par exemple).

Des évaluations produisant des éléments utiles pour améliorer les projets, mais des modalités de capitalisation à l'échelle de l'agence encore insuffisantes

À l'échelle des projets, les éléments recueillis suggèrent que les évaluations déployées ont effectivement permis la production d'éléments utiles à CFI. Certaines ont permis à CFI de comprendre les facteurs à l'origine de difficultés dans la mise en œuvre (par exemple : Myanmar Journalism Institute). D'autres ont été utiles pour réorienter l'action de CFI sur la base de leurs enseignements (par exemple : FAD Master ESJ+MOOC, 4M Asie, etc.). Certaines évaluations ont enfin apporté à CFI des éléments pour développer une « V2 » d'un projet ou alimenter d'autres projets similaires (par exemple : MOOC, Connexions citoyennes, Ebticar, D-JIL etc.).

« Le projet D-JIL a été très bien construit, en partie sur les leçons apprises du projet EBTICAR dans la mesure où le modus operandi présente des similarités (notamment financement en cascade). Grâce à ces acquis, le projet a pu se mettre en route très rapidement » (verbatim bailleur)

Certains bailleurs rencontrés dans le cadre de l'évaluation reconnaissent par ailleurs la volonté des équipes de CFI de tirer les leçons de l'action conduite dans une perspective d'amélioration continue. Le partage de ces éléments avec les bailleurs est considéré par ces derniers comme intéressant et utile pour tenir compte de ces facteurs de réussite et des pistes d'amélioration identifiés pour de futurs projets.

À l'échelle de l'agence, il ressort néanmoins de l'évaluation que les modalités de capitalisation (outils et pratiques de capitalisation interne) autour des évaluations conduites ne sont pas, à ce stade, suffisantes pour diffuser leurs enseignements en interne. Les rapports sont stockés dans un espace de stockage partagé et leur utilisation dépend des initiatives individuelles de chacun. CFI n'a pas formalisé de système de suivi des recommandations. Un projet d'instauration de comités d'évaluation avait été imaginé pour favoriser le partage des enseignements des évaluations de manière transversale mais n'a, à ce jour, pas été déployé, notamment par manque de ressource disponible pour le mettre en place.

Enfin, l'indicateur 3.2.3 du CO « Part de la masse salariale des salariés permanents dans les dépenses totales » limite le développement de CFI et sa capacité à capitaliser sur les projets conduits dans la mesure où il impose la limitation de l'évolution de la masse salariale de ses personnels permanents. CFI se trouve ainsi contrainte d'engager des personnels en CDD. Selon CFI, sans cette contrainte, l'agence pourrait recruter davantage de personnels en CDI, ce qui faciliterait la préservation des compétences, la capitalisation sur les projets/les évaluations de projets et donc *in fine* l'efficacité de l'agence dans son ensemble.

Capitalisation des évaluations : la pratique de la Deutsche Welle Akademie, de la Fondation Hirondelle et d'International Media Support

S'agissant de la capitalisation, les rapports d'évaluation de la Deutsche Welle Akademie sont discutés dans des *change workshops*, où sont débattus les résultats, demandant aux équipes de se positionner et de donner leur opinion sur les résultats des rapports (prendre en compte ou réfuter les résultats de l'évaluation dans la future stratégie).

Les équipes de la Fondation Hirondelle participe à des séances de partage, en visioconférence, lorsqu'un projet ou une formation est terminée, afin de faire circuler en interne les enseignements tirés et de capitaliser.

International Media Support dispose d'un expert en apprentissage organisationnel qui amène les équipes à développer de bonnes pratiques, sur des sujets divers tels que la sécurité et la protection des journalistes.

Source : Planète Publique

L'évaluation par les pairs chez International Media Support

International Media Support ne réalise pas systématiquement des évaluations des projets conduits, bien que tous les programmes arrivant à leur fin impliquent obligatoirement la remise d'un rapport financier aux financeurs. Lorsqu'IMS souhaite évaluer un de ses projets ex-post, cela peut prendre plusieurs formes : soit l'exercice est externalisé auprès de consultants indépendants, soit elle est faite en interne, par des pairs qui ne sont pas en charge du projet ni ne travaillent dans le même département, afin d'apporter un regard à la fois neuf et connaisseur sur le projet, et facilitant ainsi l'exercice de capitalisation.

Source : Planète Publique

Un chantier en devenir relatif à la mesure de l'impact et le suivi des bénéficiaires sur le moyen / long terme

A date, les outils d'évaluation déployés ne sont pas suffisants pour suivre les bénéficiaires et apprécier les impacts des interventions de CFI sur la durée. Ces deux chantiers esquissés dans le Contrat d'Objectifs 2018 – 2020 n'ont pas été concrétisés sur la période évaluée. Les réflexions à leur sujet soulignent néanmoins leur pertinence et ouvrent des pistes de travail intéressantes.

Le suivi à moyen terme des bénéficiaires de CFI : l'objectif spécifique 3 du CO 2018 – 2020 intitulé « mesurer l'efficacité de son action » indique que le « contrôle interne (...) favorisera le suivi des bénéficiaires à moyen terme (en liaison avec le réseau) ». Les éléments recueillis dans le cadre de l'évaluation suggèrent que ce chantier relatif au suivi des bénéficiaires à moyen terme n'a, à date, pas encore été réellement investi par CFI.

Ce chantier a été de nouveau mentionné par le conseil d'administration du 8 avril 2019 qui propose, parmi d'autres objectifs confiés au Président directeur général de CFI, de « formuler des propositions pour assurer un meilleur suivi des bénéficiaires dans la durée ». La possibilité de structurer un réseau de bénéficiaires a été imaginée, mais n'a pour le moment pas été concrétisée par l'agence.

CFI s'interroge également sur son **impact de long terme** et souhaite davantage financer sur fonds propres des études permettant d'apprécier l'impact de ses interventions sur la durée. Sur la période évaluée en revanche, les évaluations n'ont pas été conduites dans cette perspective.

« La notion de coopération immatérielle est au cœur de l'action de CFI. L'évaluation des effets de cette coopération immatérielle est une question : comment évaluer cet impact dans la durée ? » ; « On aimerait financer sur fonds propres des études d'impact à A+1 et à A+2 » (verbatim CFI)

La pratique structurée de suivi-évaluation à la Deutsche Welle Akademie

La Deutsche Welle Akademie dispose d'un service dédié à l'évaluation de projets, qui sollicite les équipes conduisant les projets afin que celles-ci renseignent les indicateurs de suivi et cadres logiques prévus à cet effet.

En outre, la DWA évalue chacun des projets mis en œuvre dans chaque pays d'intervention, tous les trois ans, en recourant à un prestataire externe.

La Deutsche Welle Akademie cherche à produire des rapports d'évaluation courts (15 à 20 pages), afin qu'ils soient élaborés rapidement et puissent venir nourrir en temps voulu les stratégies.

Source : Planète Publique

Synthèse de la réponse à la question 4 :

Dans quelle mesure CFI s'est-elle dotée d'un solide système de suivi – évaluation pour améliorer l'efficacité de ses projets et sa capacité à en rendre compte ?

Une amélioration du système de suivi-évaluation sur la période

Fréquemment cité comme une des faiblesses de l'agence sur la période antérieure à celle évaluée, le système de suivi – évaluation de CFI s'est progressivement structuré et amélioré depuis 2015. Plusieurs évolutions internes ont permis d'atteindre ce résultat : les équipes de CFI se sont davantage acculturées et formées à la gestion de projet et à la culture du suivi-évaluation ; de nouveaux outils et procédures de suivi ont été déployés ; le pilotage administratif et financier des projets a été renforcé ; des évaluations finales ex-post ont été conduites de manière régulière.

Le système de suivi-évaluation demeure toutefois perfectible. Certaines limites sont en effet observées : l'hétérogénéité des outils de suivi de projet utilisés ; certaines difficultés d'adaptation au suivi administratif et financier ; une pertinence limitée de plusieurs indicateurs du CO ; un manque de capitalisation des enseignements des évaluations ; une approche de l'agence encore limitée sur la mesure de l'impact de ses interventions. L'indicateur du CO relatif à l'évolution de la masse salariale des personnels permanents de CFI limite la capacité de CFI à progresser sur ces différents points.

8. Conclusions et recommandations : un Contrat d'Objectifs rempli, débouchant sur un triple enjeu économique, stratégique et de gouvernance

8.1. Un Contrat d'Objectifs rempli

Des réponses plutôt positives aux questions du cahier des charges

L'évaluation fait apparaître des réponses positives aux quatre questions du cahier des charges, tout en notant certaines limites :

- Les actions de CFI sont en phase, sur la période, avec les priorités fixées par le MEAE dans le Contrat d'objectifs comme avec le ciblage géographique et thématique, mais leur stratégie n'est pas encore formalisée de manière suffisamment explicite, pour accroître leur efficacité et favoriser leur appropriation ;
- Le rapprochement entre CFI et FMM s'est mis en œuvre progressivement, pour aboutir, en fin de période, à des synergies effectives, en termes de fonctionnement au quotidien et surtout, en termes de conception, mise en œuvre et valorisation des projets ;
- La capacité de CFI à nouer des partenariats locaux vertueux est largement reconnue et CFI a nettement progressé dans sa capacité à mobiliser les financements de grands bailleurs, mais ce développement des partenariats porte en soi un potentiel de transformation significatif, en termes de maîtrise du contenu des projets ;
- Le système de suivi-évaluation de CFI s'est amélioré et permet une reddition de comptes appropriée, mais peut progresser en maturité, pour gagner en homogénéité, en capacité de capitalisation et en appréhension de l'impact des projets conduits.

Des objectifs fixés par le contrat avec l'Etat, atteints

Au regard des objectifs généraux et spécifiques fixés dans le Contrat d'Objectifs, les résultats obtenus peuvent être formulés ainsi :

- **Objectif Général 1 : CFI a déployé ses moyens dans le cadre de la politique de l'APD de la France**
 - Objectif spécifique 1 : CFI a agi dans les zones-clés de l'agenda diplomatique de la France

- Objectif spécifique 2 : CFI a agi au service des objectifs prioritaires de la stratégie d'APD
- **Objectif Général 2 : CFI a renforcé l'influence de la France à l'international dans le domaine des médias**, mais n'a pas réellement « construit un bloc médias intégré au sein de FMM » comme le titrait le CO ; la notion de « bloc médias intégré » paraît insuffisamment précise et n'est pas explicite
 - Objectif spécifique 1 : CFI a mis en œuvre les synergies permises par son intégration à FMM
 - Objectif spécifique 2 : CFI a densifié ses relations avec les partenaires nationaux
 - Objectif spécifique 3 : CFI a développé ses relations avec les partenaires internationaux
- **Objectif Général 3 : CFI a assuré la croissance de ses financements, en optimisant son efficacité, sans pouvoir encore réellement évaluer son impact**
 - Objectif spécifique 1 : CFI a diversifié ses sources de financement et optimisé leur utilisation
 - Objectif spécifique 2 : CFI a rationalisé le suivi financier de ses projets
 - Objectif spécifique 3 : CFI mesure mieux l'efficacité de ses projets

Une transformation stratégique et opérationnelle importante

En ayant ainsi concrétisé les objectifs fixés par l'Etat, CFI parvient aujourd'hui à un certain achèvement d'une transformation déployée sur une décennie, lui ayant permis de passer d'une mission principale de distribution de programmes audiovisuels à une posture d'acteur du développement par les médias.

CFI a ainsi poursuivi une transformation stratégique importante et pertinente, en enrichissant son action traditionnelle de renforcement des compétences et de structuration des médias, par la réalisation de projets plus globaux, porteurs de développement démocratique et de développement durable, au service des populations, en Afrique et au Moyen-Orient principalement.

Cette dynamique exigeante a nécessité un ajustement et une modernisation de ses moyens et processus, qui se sont produits durant la période couverte par le Contrat d'Objectifs, mais n'ont sans doute pas encore atteint leur pleine maturité et leur complète appropriation par l'ensemble des équipes de l'opérateur.

Cette transformation stratégique, partagée par CFI et la tutelle, n'est par ailleurs pas encore suffisamment formalisée et lisible pour expliciter sa capacité à apporter du changement et favoriser son appropriation par toutes les parties prenantes.

Le niveau de développement ainsi atteint par CFI à l'issue du Contrat d'Objectifs, pose des questions importantes pour le prochain contrat, d'équilibre entre la poursuite et la stabilisation de cette dynamique, en fonction des priorités de l'Etat et des moyens mobilisables. Ces questions découlent du triple enjeu de modèle économique, de ciblage stratégique et de maîtrise de sa croissance auquel est confronté CFI.

8.2. Un triple enjeu de modèle économique, de ciblage stratégique et de maîtrise de la croissance

Au-delà de ces conclusions, trois enjeux peuvent être particulièrement soulignés pour CFI.

Un enjeu de modèle économique : comment préciser les orientations budgétaires de moyen terme ?

Cet enjeu met en avant l'évolution que connaît CFI dans la répartition de ses ressources, entre subvention publique et financement des bailleurs sur projets. CFI se situe, en effet, entre une situation antérieure, dans laquelle elle était intégralement financée sur fonds publics, et une situation dans laquelle se trouvent certains opérateurs, qui consiste à se financer en répondant à des appels à projets ou en portant des projets. A l'intérieur de ces deux « extrêmes », CFI a évolué vers une plus grande diversité de ses ressources, mais ne connaît pas encore une situation stabilisée. CFI se trouve donc dans une situation « hybride », dans laquelle une situation plus précise du curseur sur l'axe de ces modèles de financement reste à définir pour le nouveau Contrat d'Objectifs. Trois positions-type du curseur peuvent être évoquées pour questionner cet enjeu :

- **l'optimisation de la situation actuelle** : cette approche repose sur une hypothèse de chiffre d'affaires pour CFI dans les trois prochaines années, équivalente à la situation actuelle, autour d'une quinzaine de millions d'euros ; elle nécessite une réflexion sur deux points : la capacité à se voir confier de grands projets sans apport de fonds propres ; la pertinence de « sanctuariser » un fonds d'amorçage destiné formellement à financer des projets pilotes financés par la subvention du MEAE ainsi qu'à permettre un travail solide de mesure de l'impact des projets (qui ne peut être mené que sur fonds propres puisque cela implique d'intervenir après la clôture des projets, donc quand les financements bailleurs sont épuisés) ;
- **le renforcement de la position d'opérateur de la France** : dans ce scénario, le MEAE renforcerait la précision de ses orientations pour CFI, tant pour les trois ans du contrat que pour ses conventions annuelles ; ceci passerait par une forme de fléchage de la subvention ou/et par un développement des commandes spécifiques du CDCS ou d'autres entités ;
- **le développement des financements auprès des bailleurs** : dans cette approche fondamentalement différente de la précédente, le financement de CFI impliquerait une diminution de la subvention du Ministère et une augmentation la part des grands projets financés par l'AFD, l'Europe et d'autres grands bailleurs.

Les deuxième et troisième scénarios supposent une réflexion sur l'évolution du niveau de chiffre d'affaires de CFI et la capacité de CFI à occuper une place plus importante dans le panorama des agences internationales de développement des médias.

Un enjeu de ciblage stratégique : faut-il prioriser le contenu de l'action ?

Pour bien traiter l'enjeu de modèle économique, il convient de s'interroger sur la nécessité de préciser les priorités pour CFI. Ceci passerait par deux types d'approches :

- **une approche formelle** : elle consisterait, pour le Ministère, à écrire sa stratégie « Médias et développement » pour la décennie à venir, à l'image de la stratégie « Droits humains et développement » ou de *policy papers* existant par exemple dans la coopération suisse ou

suédoise ; en articulation avec ces documents, CFI pourrait formaliser sa théorie du changement, en explicitant comment la diversité des projets mis en œuvre contribue à atteindre les impacts de développement recherchés par la stratégie ministérielle ;

- **une approche de contenu** : elle consisterait à préciser les orientations stratégiques de CFI sur différents sujets : répartition entre différents types de projets ; cible géographique ; bénéficiaires cibles ; thématiques de développement.

Un enjeu de maîtrise de la croissance : comment solidifier les outils de gouvernance ?

Comme le montre l'évaluation, CFI a avancé, lors de la période récente, sur la mise à niveau de ses outils de pilotage interne et sur sa recherche de synergie avec France Médias Monde. La période couverte par le nouveau Contrat d'Objectifs devrait solidifier ces deux approches :

- **l'approche interne** : l'enjeu est celui de la capacité d'une équipe limitée en effectifs, à porter de manière efficace et sécurisée, le développement de projets significatifs, dépassant parfois la dizaine de millions d'euros : la question est posée en termes de compétences à mobiliser (opérateur, expert, ensemblier, ...), de volume de ressources humaines ad hoc et de statut des gestionnaires de projets (personnel CFI vs personnel externe) ; elle peut impliquer des répercussions sur le développement de fonctions techniques (études, capitalisation, ...) ou générales (formation, RH, ...) ; elle suppose de poursuivre la mise en place du système de suivi-évaluation et de développer les évaluations d'impact ;
- **l'approche externe** : maintenant que l'enjeu de synergie entre CFI et FMM s'est concrétisé à travers diverses coopérations tant fonctionnelles qu'opérationnelles, il pourrait être utile d'examiner les possibilités de renforcer encore l'existant et de développer des pistes non ou peu encore explorées.

8.3. Recommandations : réfléchir / consolider / capitaliser

Atouts et faiblesses de CFI au regard des opportunités et menaces potentielles

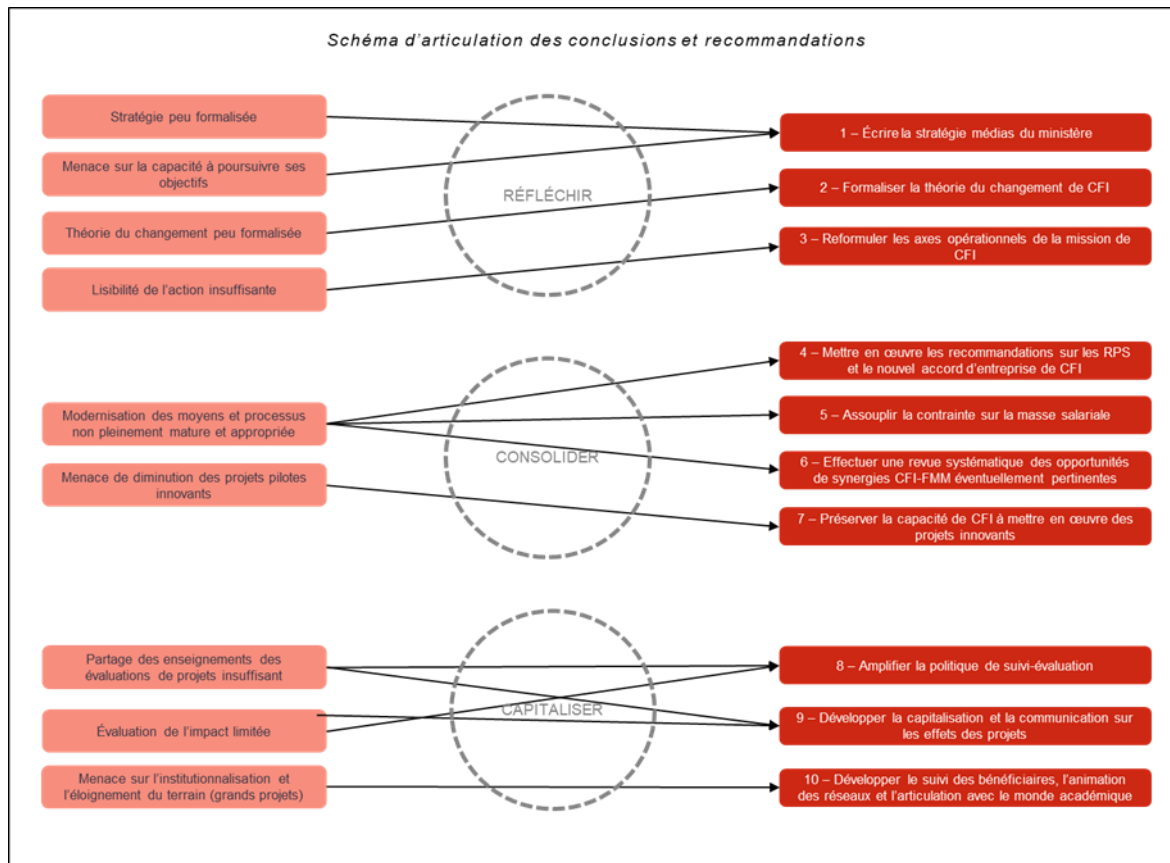
En l'attente des réflexions stratégiques à venir sur ces enjeux, des recommandations plus concrètes peuvent être faites. Elles s'appuient sur la matrice suivante, qui synthétise le positionnement de CFI, au regard de sa situation actuelle (forces et faiblesses) et des évolutions susceptibles de l'impacter (opportunités et menaces).

Atouts • Un cadre d'action en phase avec les priorités du MEAE • Une stratégie transformée et pertinente • Une souplesse d'action et d'adaptation sur le terrain • Une capacité forte à travailler avec la société civile, au-delà des institutionnels et des professionnels des médias • Des synergies avec FMM mises en œuvre • Un développement des ressources issues de cofinancements • Un processus en cours d'adaptation de l'organisation, de l'administration, des finances • Une amélioration de la sensibilisation au suivi-évaluation	Faiblesses • Une stratégie et une théorie du changement peu formalisées • Une lisibilité de l'action insuffisante • Des outils de suivi-évaluation hétérogènes • Un partage des enseignements des évaluations de projets insuffisant • Une évaluation de l'impact limitée • Une modernisation des moyens et processus non pleinement mûre et appropriée par les équipes
Opportunités • La sécurisation, dans le CO, du statut d'opérateur de la France, bénéficiant d'un financement par subvention • Le renforcement de la place des médias dans la mise en œuvre des processus de stabilisation et de développement • La maîtrise plus grande du développement du numérique, pour le mettre au service des citoyens et des journalistes • L'accroissement de la place de la société civile dans les processus de développement	Menaces • Une limitation de la capacité à poursuivre ses objectifs et ceux du MEAE, en faisant davantage d'appels d'offres • Une institutionnalisation et un éloignement du terrain, du fait des grands projets • Une diminution des projets pilotes

Des recommandations susceptibles de répondre aux faiblesses et menaces

Les 10 recommandations proposées et présentées ci-après ont été discutées lors de l'atelier de co-construction du groupe de référence en charge du suivi de l'évaluation. Elles ont été construites pour remédier aux faiblesses actuelles et atténuer les menaces potentielles, telles qu'elles figurent dans la matrice ci-dessus. Elles s'organisent selon trois axes.

Le schéma ci-après articule les recommandations par rapport aux faiblesses et menaces. Elles sont ensuite précisées une à une.



AXE 1 : REFLECHIR

Recommandation n° 1 : Ecrire la stratégie Médias du Ministère

Les évaluateurs recommandent au MEAE de formaliser en concertation avec CFI et les parties prenantes, une stratégie de développement par et pour les médias. Il ne s'agit pas d'identifier une « spécificité française » de la coopération au développement médias, mais d'établir de manière claire et partagée, une stratégie et des modes opératoires efficaces, répondant au mieux aux besoins des bénéficiaires.

Cette recommandation s'inscrit dans un double objectif de clarification vis-à-vis de CFI et de communication pour renforcer la visibilité et la notoriété de l'action de la France en matière de développement média. Elle permettrait de formaliser un cadre cohérent pour les activités des

différents services et opérateurs du MEAE en matière d'action extérieure à travers les médias. Cela ferait également écho aux recommandations du rapport d'observations provisoires de la Cour des Comptes sur FMM.

Il pourrait concrètement s'agir d'une *feuille de route* construite en parallèle du prochain CO en début d'année 2021. En effet, la formalisation d'une stratégie à l'image de la récente stratégie du MEAE « Droits de l'Homme et développement » semble constituer un exercice difficile à atteindre au regard des ressources disponibles du MEAE (notamment en termes de ressources humaines).

Pour écrire cette feuille de route, le Ministère pourra s'appuyer sur la méthodologie des autres feuilles stratégiques du MEAE ou sur les exemples des stratégies de la *Swedish International Development Agency* (2016-2022 Stratégie pour les activités d'information et de communication ; 2018-2022 : Stratégie dans les domaines des droits de l'homme, de la démocratie et du droit).

Recommandation n° 2 : Formaliser la/théorie(s) du changement de CFI

A l'image de ce que font les collaborateurs de CFI à l'échelle des projets, les évaluateurs recommandent à CFI de formaliser à l'échelle de l'agence, la théorie du changement de son intervention, c'est-à-dire la série d'enchaînements logiques sur lesquels CFI s'appuie pour transformer, par son action, les médias et la société dans laquelle ils interviennent.

Cette théorie du changement permettrait de mettre en évidence les principes et logiques d'action qui structurent l'intervention de CFI et dont l'évaluation a relevé l'efficacité et la plus-value : dimension partenariale de l'action sur le terrain, logique d'innovation, etc.

Si CFI reprend, en l'adaptant, la typologie de projets proposée dans la présente évaluation, cette démarche de formalisation de la théorie du changement devrait être effectuée pour chacune des deux ou trois familles de projets, puis pour les sous-familles les composant. Cette approche rigoureuse permettrait ainsi de pleinement mettre en lumière les apports recherchés pour chaque groupe de projets.

Recommandation n° 3 : Reformuler les axes opérationnels de la mission de CFI

Les évaluateurs recommandent à CFI de reformuler les axes opérationnels de sa stratégie d'intervention en renouvelant son approche programmatique. Cette reformulation aurait un double intérêt : sur un plan stratégique, elle aiderait à bien différencier les différentes familles de projets ; sur un plan opérationnel, elle permettrait à CFI de clarifier son positionnement et sa stratégie interventionnelle, notamment auprès de ses partenaires institutionnels.

Pour formaliser cette approche opérationnelle, CFI pourra s'appuyer à titre d'exemples sur la typologie des projets utilisée pour l'évaluation, en la croisant éventuellement avec une approche géographique et thématique. La *Charte de la Fondation Hirondelle* fournit également un exemple de rédaction éventuellement utile pour la réflexion de CFI.

AXE 2 : CONSOLIDER

Recommandation n° 4 : Mettre en œuvre les recommandations relatives aux risques psycho-sociaux et le nouvel accord d'entreprise de CFI

Sans avoir eu accès directement au diagnostic sur les risques psycho-sociaux réalisé en 2019 par la société *Stimulus*, ainsi qu'au nouvel accord d'entreprise de CFI, les évaluateurs ont pu échanger avec les dirigeants de CFI sur ces documents.

Il apparaît clairement que ces démarches et leurs recommandations ou propositions sont pleinement en phase avec la poursuite des évolutions nécessaires chez CFI sur le plan de l'organisation et des ressources humaines.

Recommandation n° 5 : Assouplir la contrainte sur la masse salariale permanente

Les évaluateurs recommandent au MEAE d'assouplir la contrainte sur la part de la masse salariale des salariés permanents dans les dépenses totales (indicateur 3.2.3 du CO) qui, en freinant le recours aux personnels en CDI, limite le développement pérenne des projets de CFI et la capacité à capitaliser sur ces derniers.

Recommandation n° 6 : Effectuer une revue systématique des opportunités de synergies CFI-FMM éventuellement pertinentes

Les évaluateurs recommandent de poursuivre le rapprochement entre les collaborateurs de CFI et ceux de FMM en conduisant une revue systématique des opportunités de synergie encore détectables dans le fonctionnement et la conduite de projets. Pour la pleine réussite de ce rapprochement, il s'agirait également d'inciter les équipes de FMM à réfléchir aux différentes synergies qui pourraient être exploitées avec CFI.

En plus d'une revue des opportunités par projet, cette approche devrait s'accompagner d'une réflexion de fond pour formaliser, expliciter et partager les objectifs de ces synergies et le potentiel de leurs périmètres.

Recommandation n° 7 : Recommandation n° 7 : Préserver la capacité de CFI à mettre en œuvre des projets innovants

Le Ministère et CFI devraient engager une réflexion permettant de préserver la capacité de l'agence à mettre en œuvre des projets innovants, c'est-à-dire des projets mettant en œuvre des approches nouvelles, expérimentales, dont la logique d'action (théorie du changement) n'est pas encore pleinement éprouvée. Ces projets sont aujourd'hui conduits par CFI sur ses fonds propres, mais la démarche d'innovation n'est pas réservée à ce seul mode de financement de projets.

Une hypothèse à étudier pourrait être de sanctuariser une partie des fonds propres de la subvention ministérielle, pour la conduite de « projets pilotes » sur fonds propres (approche de type *fonds d'amorçage*). Cela nécessiterait cependant d'estimer précisément les dépenses fléchées pour les projets en propre, pour le fonctionnement et pour les apports de cofinancement.

AXE 3 : CAPITALISER

Recommandation n° 8 : Amplifier la politique de suivi-évaluation

Les évaluateurs recommandent à CFI d'amplifier sa politique de suivi et d'évaluation des projets conduits. Concrètement cet axe pourrait être déployé dans les actions suivantes :

- formalisation d'un programme pluri-annuel d'évaluation sur deux ou trois ans,
- articulation de différents types d'évaluations, qu'il s'agisse de temporalité (évaluations *ex ante*, *in itinere* et *ex post*) ou d'intervenants (évaluations externes, évaluations internes, évaluations partenariales etc.),
- amélioration et homogénéisation des outils de suivi – évaluation des projets,
- réalisation d'une méta-évaluation des 12 évaluations ex-post réalisées de 2015 à 2019,
- lancement d'une première évaluation d'impact.

Pour formaliser cette approche opérationnelle, CFI pourrait s'appuyer sur les pratiques de la DWA, de la Fondation Hironnelle et de l'IMS (International Media Support), et, plus largement, développer son articulation avec le monde académique.

Recommandation n° 9 : Développer la capitalisation et de la communication sur les effets des projets

Les évaluateurs recommandent à CFI de renforcer ses capacités de capitalisation sur les résultats de ses projets, et de développer des actions de communication permettant de partager ces résultats, notamment auprès de ses partenaires institutionnels.

Pour faciliter la capitalisation interne, le projet de CFI d'instaurer des comités de suivi d'évaluations pourrait être relancé à l'image des *change workshops* organisés par la DWA.

Recommandation n° 10 : Développer le suivi des bénéficiaires et l'animation des réseaux issus des projets

Il serait utile à CFI de renforcer sa stratégie de suivi des bénéficiaires de ses projets, dans une optique d'influence notamment, en exploitant et en animant les réseaux constitués à l'issue des projets.

L'approche participative de CFI s'en trouverait renforcée, en cohérence avec la logique d'autonomisation des partenaires poursuivie.

Les modalités en termes d'organisation et de ressources humaines, permettant de développer cette approche sont à étudier, tant au sein des ressources de CFI (enrichissement d'une fiche de poste existante ?) qu'en articulation avec des ressources ad hoc de FMM.

Annexes

Annexe 1 - Référentiel d'évaluation

Le cahier des charges formulait les 4 questions d'évaluation suivantes :

- Q1 : Dans quelle mesure les actions de CFI ont-elles permis de relayer les **priorités** définies par le MEAE ?
- Q2 : Le **rapprochement** entre CFI et FMM a-t-il permis d'atteindre les objectifs recherchés ?
- Q3 : Dans quelle mesure CFI est-elle parvenue à développer ses **partenariats** ?
- Q4 : Dans quelle mesure CFI s'est-elle dotée d'un solide système de **suivi – évaluation** pour améliorer l'efficacité de ses projets et sa capacité à en rendre compte ?

Chaque question d'évaluation a été précisée à travers des sous-questions d'évaluation (10 au total). Pour chacune des dix sous-questions d'évaluation, a été construit un tableau présentant les critères sur lesquels l'évaluation cherchait à se fonder pour répondre à la question, ainsi que les principaux éléments quantitatifs (indicateurs) et qualitatifs (descripteurs) à collecter pour apprécier les critères.

La formalisation du référentiel ne signifie cependant pas que l'intégralité des indicateurs et descripteurs a été disponible et utilisable. Il s'agissait plutôt d'indiquer le type de données qui serait utile pour pouvoir valider le critère correspondant et contribuer ainsi à répondre à la question. Les données quantitatives et qualitatives proposées n'ont pas fait l'objet d'une étude de faisabilité de leur collecte ou construction ; plusieurs indicateurs ou descripteurs n'étaient donc pas disponibles à l'issue de la phase de collecte.

○ **Q1 : Dans quelle mesure les actions de CFI ont-elles permis de relayer les priorités dans les documents contractuels liant CFI au MEAE ?**

Il s'agit dans un premier temps, d'évaluer la poursuite effective des objectifs fixés par le MEAE à CFI, dans le Contrat d'Objectifs et dans d'autres documents contractuels, mais aussi de déterminer si les actions portées par CFI entrent dans le cadre des grandes missions qui lui ont été confiées, à savoir le soutien au pluralisme de l'information, le renforcement de la gouvernance démocratique et la professionnalisation des médias dans une perspective de développement durable des pays cibles.

Plus largement, il s'agit de voir si les interventions de CFI s'inscrivent en cohérence avec les objectifs prioritaires de l'aide publique au développement française qui lui sont confiés par le MEAE. Ceci amène notamment à examiner dans quelle mesure la stratégie de CFI et sa mise en œuvre respectent les dynamiques internationales édictées par l'Accord de Paris et les Objectifs de développement durable des Nations Unies.

D'un point de vue opérationnel, il convient d'interroger la capacité de CFI à décliner ses missions en conformité avec les spécificités des contextes locaux, et d'évaluer les conditions optimales de déploiement des interventions de CFI pour renforcer l'efficacité de son action.

Ces questionnements renvoient aux registres évaluatifs de l'efficacité et de la cohérence interne et externe.

Les sous-questions proposées sont les suivantes :

- Q1.1. Les objectifs, les logiques d'action et les modalités de déploiement des projets de CFI sont-ils en adéquation avec les attentes du MEAE telles qu'exprimées dans le Contrat d'Objectifs et les autres documents contractuels ?
- Q1.2. Les résultats des projets de CFI contribuent-ils effectivement aux missions qui lui sont confiées dans le CO et les autres documents contractuels ?
- Q1.3. La gouvernance de CFI est-elle adaptée pour que la stratégie de l'agence traduise les priorités du MEAE telles que définies dans le Contrat d'Objectifs ?

Question 1.1 ❖ Les objectifs, les logiques d'action et les modalités de déploiement des projets de CFI sont-ils en adéquation avec les attentes du MEAE telles qu'exprimées dans le Contrat d'Objectifs et les autres documents contractuels ¹⁰ ?	
Critères	Indicateurs quantitatifs et/ou descripteurs qualitatifs
Pertinence des zones d'intervention : les projets de CFI ciblent-ils suffisamment les zones géographiques et pays ciblés dans le CO et les conventions annuelles de subvention notamment les pays d'Afrique subsaharienne, du Maghreb et au Levant ?	• Répartition géographique des projets de CFI (en nombre de projets et en montants investis) • Niveau de connaissance et d'appropriation des priorités géographiques du MEAE par les équipes de CFI • Modalité de définition des zones d'intervention de CFI, notamment quand il s'agit de zones / pays inhabituels
Pertinence des bénéficiaires : les projets de CFI ciblent-ils les bénéficiaires considérés comme prioritaires par le MEAE dans le CO et les autres documents contractuels (acteurs des médias publics et privés, traditionnels et en ligne, jeunes, jeunes filles et femmes, société civile, etc.) ?	• Analyse croisée des types de bénéficiaires ciblés par CFI avec les besoins / enjeux prioritaires du MEAE • Part des projets de CFI ciblant des bénéficiaires prioritaires pour le MEAE (en nombre de projets, en montants investis) • Modalités d'échanges permettant l'orientation de CFI vers de <i>nouveaux</i> types de bénéficiaires en concertation avec le MEAE
Pertinence des objectifs des projets de CFI : les objectifs stratégiques et opérationnels des projets de CFI ciblent-ils le renforcement des médias et de leur rôle comme vecteur de développement ?	• Analyse de la typologie et des logiques d'action des projets de CFI • Avis des équipes de CFI et des services du MEAE quant à la pertinence de la logique d'intervention de CFI pour renforcer les médias et leur rôle comme vecteur de développement

¹⁰ Les autres documents contractuels = les conventions annuelles de subvention

Cohérence des objectifs des projets de CFI : les objectifs de CFI s'inscrivent-ils en cohérence avec les objectifs prioritaires de l'APD confiés à CFI, notamment l'éducation, l'égalité femmes-hommes, le développement durable, la santé,....	Analyse de la cohérence entre les objectifs des projets de CFI et les objectifs prioritaires de l'APD confiés à CFI
Cohérence des logiques de déploiement des projets de CFI avec les autres interventions françaises (autres opérateurs, ONG, etc.) : La conduite des projets de CFI se fait-elle en étroite relation avec le réseau diplomatique français et notamment les services de coopération et d'action culturelle (SCAC) ?	- Existence d'un vadémécum opérateurs-ambassades - Niveau de connaissance et d'application de cette procédure - Fréquence et qualité des échanges informels entre les opérateurs de CFI et le réseau diplomatique français
Cohérence locale des logiques de déploiement des projets de CFI : CFI adapte-t-elle ses projets aux contextes locaux et articule-t-elle son action avec les acteurs locaux le cas échéant ?	- Systématisation et qualité de l'analyse et de la prise en compte des contextes locaux et l'écosystème d'acteurs locaux dans l'élaboration des projets CFI - Part des projets CFI qui intègrent des partenaires locaux - Systématisation de l'analyse visant à anticiper les modalités de pérennisation des projets après l'intervention de CFI (transfert notamment de compétences à des partenaires locaux, etc.)
Adaptation des projets de CFI aux besoins des situations de crises : CFI prend-elle suffisamment en compte les problématiques liées aux zones de crises dans la conception et la conduite de ses projets ?	- Part des équipes formées aux spécificités de l'intervention en zones de crises - Existence d'une procédure d'identification et de prise en compte des risques liés aux zones de crises - Niveau de connaissance et d'application de cette procédure

Question 1.2

❖ Les résultats des projets de CFI contribuent-ils effectivement aux objectifs prioritaires qui lui sont définis dans le CO et les autres documents contractuels avec le MEAE ?

Critères	Indicateurs quantitatifs et/ou descripteurs qualitatifs
Effectivité de la contribution au renforcement des médias : les projets de CFI contribuent-ils au renforcement pérenne des médias bénéficiaires ?	- Efficacité des projets pour renforcer les capacités et compétences des médias, leur professionnalisme, leur liberté, leur indépendance et leur viabilité éco-financière - Nombre de bénéficiaires directs des actions de CFI - Nombre de structures / entreprises accompagnées
Effectivité de la contribution au développement des espaces de dialogue : les projets de CFI favorisent-ils l'émergence et l'animation de scènes de dialogue et de	Nombre et efficacité des projets « Gouvernance » de CFI concernant l'Etat de droit, le soutien aux instances de régulation, le renforcement de la redevabilité des

partage d'une information pluraliste, vérifiée, crédible et indépendante ?	institutions et la montée en puissance de la CiviTech etc. Volume des bénéficiaires finaux ayant accès à du contenu de qualité
Effectivité de la contribution à la réduction des inégalités de genre et à l'éducation / formation des jeunes filles et jeunes garçons : les projets de CFI contribuent-ils à la réduction des inégalités entre les femmes et les hommes et à l'éducation / formation des jeunes filles et jeunes garçons ?	- Proportion de femmes bénéficiaires directes des projets de CFI - Nombre de projets réalisés qui concernent directement les femmes (selon le marqueur genre 2 du CAD de l'OCDE) - Nombre d'actions réalisées qui concernent la jeunesse (<35ans)
Effectivité de la contribution à la promotion du développement durable : les projets de CFI contribuent-ils à amplifier la diffusion de contenus cohérents avec les objectifs prioritaires de l'APD française, notamment l'éducation, l'égalité femmes-hommes, le développement économique, le développement durable et la santé ?	- Renforcement de l'accessibilité de contenus et d'information de qualité (fiables, sourcés, etc.) pour les populations - Capacité de diffusion par les médias bénéficiaires de contenus sur les enjeux du développement durable - Systématisation de la prise en compte du multilinguisme (langues vernaculaires) dans les projets CFI

Question 1.3

❖ La gouvernance de CFI est-elle adaptée pour que la stratégie de l'agence traduise les priorités du MEAE ?

Critères	Indicateurs quantitatifs et/ou descripteurs qualitatifs
Processus de sélection des missions, objectifs et priorités de CFI : le processus d'identification, de sélection et de formulation des priorités et des objectifs définis dans les documents contractuels (élaboration du Contrat d'Objectifs et des conventions annuelles de subvention) signés entre le MEAE et CFI permet-il la prise en compte des attentes du MEAE et de CFI ?	- Durée du processus d'élaboration des documents contractuels - Profil et fonctions des personnes en charge de l'élaboration des documents contractuels - Niveau de concertation et de participation à l'élaboration des documents contractuels
Pertinence des objectifs et missions confiés à CFI : les documents contractuels signés entre le MEAE et CFI identifient-ils des objectifs pertinents en adéquation avec la valeur ajoutée de CFI et les priorités du MEAE ?	- Niveau d'adéquation entre les objectifs de CFI, sa valeur ajoutée et les priorités du MEAE ; adaptation des indicateurs du CO au suivi de cette adéquation - Absence de priorité du MEAE non couverte par les objectifs confiés à CFI
Pertinence de la stratégie : la stratégie de CFI est-elle en adéquation avec les objectifs et missions confiés à CFI dans les	Niveau d'adéquation entre les axes programmatiques structurants de CFI et les objectifs des documents contractuels

documents contractuels signés entre le MEAE et CFI ?	Absence d'objectif non couvert par la stratégie de CFI
<u>Gestion de la tutelle de CFI</u> : les modalités d'organisation et de suivi de la tutelle entre le MEAE et CFI favorisent-elles l'adéquation de la stratégie de CFI aux priorités du MEAE ?	- Lisibilité des modalités d'organisation et de suivi de la tutelle - Qualité des liens informels - Capacité d'adaptation aux changements de personnes et aux évolutions de l'activité de CFI
<u>Adaptation et réactivité de CFI</u> : l'organisation de CFI est-elle réactive aux sollicitations prioritaires (projets FSP / FSPI, FUH via CDCS, SCAC) et aux évolutions de ses priorités (mise en œuvre d'une approche genre, prise en compte des ODD, etc.) ?	- Existence de procédures pour la prise en compte de sollicitations - Capacité d'adaptation aux évolutions temporelles des priorités, missions, orientations du MEAE (ex : mise en œuvre d'une approche genre, etc.) - Nombre de projets FSP FSPI - Nombre de projets issus d'une demande CDCS - Nombre de projets issus d'une demande de SCAC - Absence de refus suite à une sollicitation MEAE

Recommandations
Recommandations liées à la sélection, à la formulation et au suivi stratégique des priorités géographiques et sectorielles et des indicateurs du prochain CO
Recommandations liées à la meilleure prise en compte des problématiques liées à l'intervention de CFI en zones de crises

○ Q2 : Le rapprochement entre CFI et FMM a-t-il permis d'atteindre les objectifs recherchés ?

Afin de connaître les effets produits par le rapprochement entre CFI et FMM, il est nécessaire d'analyser les collaborations qui en sont nées, de même que la promotion et la valorisation des réalisations d'une partie par l'autre, permise par la cohérence stratégique et thématique qui réunit leurs actions. Par la synergie et la mutualisation, la collaboration entre CFI et FMM poursuit le but de maximiser l'efficacité de leurs missions respectives, notamment en constituant des équipes et des projets partenariaux qui soient les plus adaptés possibles à la réalité du terrain.

Dès lors, l'enjeu sera d'analyser l'adéquation et la complémentarité entre les logiques d'action et les mises en œuvre respectives de CFI et FMM. Cet élément est essentiel pour l'apport d'ingénierie et l'enrichissement mutuel, ainsi que pour le développement d'ambitions communes. Une attention particulière devra être portée à la mise en commun des moyens et ressources de FMM et CFI, tant humains que financiers, dans l'élaboration et la conduite de leurs projets. L'impact de cette rationalisation et des économies qui en découlent sur la qualité et des résultats des projets menés auprès des bénéficiaires, devra être examiné.

Enfin, bien qu'intégré à un groupe d'envergure, CFI a des missions et objectifs qui lui sont propres. Dès lors, l'alliance entre les deux entités présente un défi de maintien de la plus-value de CFI au regard de l'ensemble de l'aide publique au développement française, sans que son identité propre

soit dissoute au sein de FMM. L'objectif est ici de questionner la valeur ajoutée des missions de CFI au regard de celles de FMM, et d'évaluer les éventuelles redondances entre elles.

Cette partie du questionnement rassemble principalement les registres de l'efficience, de la cohérence et de l'efficacité.

Les sous-questions proposées sont les suivantes :

- Q2.1. Les possibilités de collaborations, valorisations, synergies et mutualisations entre CFI et FMM sont-elles correctement identifiées et effectivement investies par les deux entités ?
- Q2.2. Les collaborations, valorisations, synergies et mutualisations entre CFI et FMM ont-elles généré les résultats recherchés ?

Question 2.1 ❖ Les possibilités de collaborations, valorisations, synergies et mutualisations entre CFI et FMM sont-elles correctement identifiées et effectivement investies par les deux entités ?	
Critères	Indicateurs quantitatifs et/ou descripteurs qualitatifs
<u>Effectivité du rapprochement au niveau des structures</u> : les possibilités de synergies entre CFI et FMM ont-elles été correctement identifiées et mises en œuvre au niveau des structures des deux entités ?	• Mise à plat des types de collaborations, valorisations, synergies, mutualisations identifiées • Absence de collaborations, valorisations, synergies, mutualisations identifiées et non exploitées • Moyens dédiés au rapprochement entre CFI et FMM
<u>Effectivité du rapprochement au niveau des projets</u> : les possibilités de synergies entre CFI et FMM sont-elles systématiquement identifiées et analysées dans l'élaboration et la conduite des projets des deux structures ?	• Part des projets CFI conduits en partenariat avec FMM • Systématisation de la procédure de partage d'informations et de concertation autour des projets
<u>Absence de redondance</u> : les risques de redondance ont-ils été identifiés et sont-ils évités ?	• Mise à plat des risques de redondances identifiés avant le rapprochement • Mesures mises en œuvre pour éviter les redondances entre entités à moyen terme

Question 2.2 ❖ Les collaborations, valorisations, synergies et mutualisations entre CFI et FMM ont-elles généré les résultats recherchés ?	
Critères	Indicateurs quantitatifs et/ou descripteurs qualitatifs
<u>Mutualité des bénéfices du rapprochement</u> : le partenariat entre CFI et FMM bénéficie-t-il aux deux entités de manière réciproque ?	• Identification de la valeur ajoutée des partenariats pour les deux entités

	Niveau de satisfaction des équipes en interne relativement au rapprochement entre CFI et FMM (pour la structure et pour leur trajectoire professionnel)
<u>Economies et gains d'efficience</u> : le rapprochement entre CFI et FMM a-t-il permis la réalisation d'économies et de gains d'efficience ?	- Identification des sources d'économie - Estimation du montant en € économisé avec le rapprochement
<u>Innovation</u> : le rapprochement entre CFI et FMM a-t-il contribué au développement de nouvelles pratiques au sein de CFI et de FMM et de nouvelles offres de services alliant les expertises des deux entités ?	- Nombre et types de pratiques innovantes identifiées - Nombre et types d'offres de services alliant les expertises des 2 entités - Avis croisés des équipes sur les apports du rapprochement
<u>Valorisation externe</u> : au travers du bloc CFI FMM, l'action extérieure de la France dans le domaine des médias est-elle davantage visible, valorisée et renforcée ?	- Avis des partenaires, bailleurs et des équipes sur la visibilité de l'action extérieure de la France dans le domaine des médias à travers le bloc CFI FMM - Capacité de formalisation et de valorisation de l'action extérieure de la France dans le domaine des médias par FMM et CFI
<u>Pertinence et valorisation du positionnement</u> : le rapprochement avec FMM a-t-il permis à CFI de renforcer de manière adaptée son positionnement au sein de l'écosystème des acteurs français œuvrant dans le champ de la coopération médias et CFI tire-t-elle profit de ce nouvel ancrage ?	- Evolution du nombre de partenariats avec de nouveaux acteurs média depuis le rapprochement avec FMM - Avis des équipes sur les types d'apports permis par le nouvel écosystème média de CFI
<u>Maîtrise des risques</u> : les éventuels risques liés au rapprochement entre CFI et FMM (neutralité financière, fragilisation de l'identité propre à CFI etc.) avaient-ils été identifiés, ont-ils été (et seront-ils à l'avenir) évités grâce à la mise en place de garde-fous adaptés ?	- Existence d'une cartographie des risques - Existence de garde-fous - Taux de satisfaction sur le rapprochement FMM CFI

Recommandations

Recommandations liées à la concrétisation des objectifs attendus par le rapprochement opéré entre CFI et FMM (identification d'éventuelles opportunités de collaborations et développements de nouvelles offres de services alliant les compétences des deux entités)

○ Q3 : Dans quelle mesure CFI est-elle parvenue à développer ses partenariats ?

L'action de CFI s'inscrit dans un écosystème constitué de multiples acteurs, français et internationaux, spécialistes de l'aide au développement ou des médias. Les interventions de CFI ne

sauraient être pertinentes et utiles, si elles ne s'élaborent pas en cohérence avec ce qui est mené par l'ensemble des acteurs du domaine concerné.

Dans cette perspective, sera questionnée l'intégration concrète des missions de CFI à des programmes et projets qui lui sont initialement extérieurs, dans une logique partenariale. Cette analyse apportera des éléments sur l'insertion de CFI dans l'écosystème de l'aide au développement, mais aussi dans les réseaux de médias locaux. Ce qui sera ici interrogé est la légitimité accordée à CFI par le reste des acteurs qu'elle côtoie, ainsi que la plus-value que représente la société selon eux et leur intérêt à l'associer à leurs missions. En conséquence, il s'agira aussi de prendre connaissance des opportunités partenariales qui se présentent à CFI.

Au-delà des sollicitations dont elle pourrait faire l'objet, CFI impulse directement des partenariats. Il conviendra donc également d'attester de la capacité de CFI à développer ces collaborations, et à renforcer celles déjà en place, afin d'assurer l'efficacité de ses projets et d'actualiser et adapter ses compétences à des contextes sans cesse en évolution. L'ambition corollaire au renforcement de ces partenariats est de permettre à CFI d'obtenir de nouvelles sources de financement et ainsi d'assurer son développement, son assise et sa pérennité dans le temps.

Cette partie du questionnement rassemble principalement les registres de l'efficience, de la cohérence et de l'efficacité.

Les sous-questions proposées sont les suivantes :

- Q3.1. La structuration de CFI favorise-t-elle le développement de ses partenariats ?
- Q3.2. CFI est-elle parvenue à diversifier et accroître ses partenariats techniques et financiers, internationaux et français, publics et privés ?
- Q3.3. L'essor des partenariats de CFI contribue-t-il effectivement au renforcement de l'action de CFI et au renforcement de son modèle économique sans contraindre sa capacité d'innovation interne ?

Question 3.1

❖ La structuration de CFI favorise-t-elle le développement de ses partenariats ?

Critères	Indicateurs quantitatifs et/ou descripteurs qualitatifs
<u>Pertinence et lisibilité extérieure de l'action de CFI</u> : l'organisation de CFI et la structuration de son action autour de 3 axes programmatiques sont-elles en adéquation avec les attentes des bailleurs ?	• Avis des bailleurs sur la lisibilité des 3 axes programmatiques • Niveau d'adéquation des axes programmatiques avec l'évolution de l'activité de CFI • Niveau de satisfaction des bailleurs relatif à la structuration de CFI
<u>Accompagnement des ressources humaines</u> : les équipes de CFI sont-elles suffisamment accompagnées aux changements induits par le développement de projets partenariaux ?	• Niveau d'acceptation de la culture « gestion de projet » au sein des équipes CFI • Nombre et types de formations proposées • Nombre de professionnels accompagnés ou formés à la gestion de projet

<u>Renforcement des capacités commerciales</u> : CFI est-elle parvenue à augmenter ses capacités internes pour être en mesure de contribuer à l'identification et au développement d'opportunités associant différentes expertises françaises ?	• Nombre et profils des personnes en charge de la recherche de financements externes • Part des réponses aux AAP associant d'autres expertises financières
---	---

Question 3.2 ❖ CFI est-elle parvenue à diversifier et accroître ses partenariats techniques et financiers, internationaux et français, publics et privés ?	
Critères	Indicateurs quantitatifs et/ou descripteurs qualitatifs
<u>Visibilité extérieure</u> : CFI est-elle reconnue par les acteurs français du champ de l'aide au développement et par ses partenaires comme un acteur de référence de l'aide au développement dans le secteur des médias ?	• Niveau de connaissance de CFI par les acteurs français du champ de l'aide au développement • Avis des acteurs sur la qualité d'intervention de CFI
<u>Sollicitation</u> : les acteurs français et internationaux du champ de l'aide au développement informent-ils CFI d'éventuelles opportunités et l'associent-ils dans leurs stratégies de réponses aux appels à projets ?	• Nombre moyen de sollicitations annuelles • Absence d'opportunité significatif « ratée » à cause d'un défaut d'information ou de connaissance
<u>Diversification</u> : CFI a-t-elle diversifié ses partenariats techniques et ses modes de financements externes (français et internationaux, publics et privés) ?	• Evolution de la répartition des types de partenariats techniques • Evolution de la répartition des types de financements externes
<u>Partenaires locaux</u> : CFI a-t-elle développé ses partenariats avec des médias locaux ?	• Evolution du nombre et des types de partenariats avec des médias locaux
<u>Croissance</u> : CFI a-t-elle développé ses partenariats techniques et augmenté la part de ses financements externes (français et internationaux, publics et privés) ?	• Evolution du nombre des partenariats techniques • Evolution du nombre des financements externes
<u>Réseaux</u> : l'inscription de CFI dans des réseaux internationaux facilite-t-elle sa capacité de nouer des partenariats internationaux (GFMD, EPD...) ?	• Nombre de réseaux internationaux dans lequel CFI s'inscrit • Niveau de participation de CFI dans ces réseaux • Avis des équipes sur l'utilité de ces réseaux pour le développement des partenariats
<u>Effets</u> du rapprochement sur les partenariats : le rapprochement de CFI avec FMM a-t-il contribué à renforcer la capacité des deux entités à développer des partenariats (<i>en lien avec Q2</i>)	• Avis des partenaires et des équipes sur l'amélioration de l'attractivité de CFI depuis son rapprochement avec FMM

Question 3.3 L'essor des partenariats de CFI contribue-t-il effectivement au renforcement de l'action de CFI et au renforcement de son modèle économique sans contraindre sa capacité d'innovation interne ?	
Critères	Indicateurs quantitatifs et/ou descripteurs qualitatifs
<u>Efficacité des partenariats</u> : les partenariats de CFI permettent-ils de renforcer son modèle économique et son action ?	- Avis des évaluateurs des projets de CFI sur les partenariats - Qualité de la collaboration avec les partenaires de CFI
<u>Visibilité française</u> : le développement de partenariats nationaux et internationaux a-t-il permis de fédérer et de valoriser les initiatives françaises en matière de coopération média ?	Evolution du nombre de projets fédérant différentes initiatives françaises en matière de coopération média
<u>Effet levier</u> : les ressources propres de CFI génèrent-elles un effet levier vers des financements multilatéraux ?	- Nombre de projets baillés qui ont été à leur lancement des projets financés sur fonds propres - Part des projets baillés qui nécessitent un « ticket d'entrée » sur fonds propres
<u>Suffisance des fonds propres</u> : La capacité d'innovation de CFI (projets d'amorçage sur fonds propres) est-elle contrainte par le développement de projets co-financés avec des bailleurs ?	- Evolution du nombre des projets réalisés sur fonds propres (et montants) - Evolution de la répartition des fonds propres
<u>Maîtrise des risques</u> : CFI identifie-t-elle et maîtrise-t-elle les risques liés au développement de ces financements externes en mettant en place une stratégie et des outils de contrôle destinés à accompagner la croissance de ses activités ?	- Niveau de prise de conscience des risques liés à la croissance des activités de CFI - Existence d'une procédure de contrôle pour accompagner la croissance de ses activités

Recommandations
Matrice « Atouts / Faiblesses / Opportunités / Menaces » de CFI pour renforcer sa capacité à développer des partenariats techniques et financiers tout en anticipant les risques et conséquences de ce développement pour la soutenabilité de son modèle économique
Recommandations liées à la stratégie de communication de CFI autour des 3 axes programmatiques en réalisant un benchmark (sur les pratiques observées auprès d'autres acteurs internationaux (BBC Action Media, DW Akademie, Internews, IMS, etc...))

○ **Q4 : Dans quelle mesure CFI s'est-elle dotée d'un solide système de suivi – évaluation pour améliorer l'efficacité de ses projets et sa capacité à en rendre compte ?**

Afin d'apprécier l'efficacité de ses projets, d'en permettre l'amélioration, mais également dans le but de partager les résultats obtenus par la mise en œuvre de ses actions, CFI est dotée d'une mission évaluation et qualité. Le système de suivi-évaluation mis en place par CFI en son sein fera l'objet d'une étude attentive, pour en appréhender la structuration, le fonctionnement, les méthodes et les principes.

Le suivi et l'évaluation des projets menés en interne a vocation à rendre compte, auprès des bailleurs de CFI, des résultats obtenus à l'issue de la mise en œuvre de ses projets, et ainsi de l'avancement de CFI dans ses ambitions globales d'aide au développement des médias. Une telle démarche permet d'obtenir des « preuves » contribuant à légitimer et à pérenniser les financements versés par les bailleurs à CFI. Il s'agira ainsi de comprendre l'effectivité de ces échanges entre CFI et ses bailleurs, indispensables pour assurer le développement et l'avenir financier de CFI.

Si le suivi des projets a vocation à rendre compte auprès des bailleurs des résultats obtenus, d'asseoir la place et le rôle de CFI dans l'ADP dans le domaine des médias, voire d'informer le public de ses réalisations, cette initiative doit également produire des données censées être utilisées par CFI elle-même pour en tirer des enseignements et améliorer son action globale. Il sera alors nécessaire de s'assurer de l'utilisation par les services des données issues de l'évaluation, pour apprécier la fiabilité, la pertinence et l'utilité d'un tel système.

Cette partie du questionnaire rassemble principalement les registres de l'efficience, de la cohérence et de l'efficacité.

Les sous-questions proposées sont les suivantes :

- Q4.1. Les pratiques et outils de CFI en matière de suivi – évaluation sont-ils adaptés aux besoins de l'agence, du MEAE et de ses bailleurs ?
- Q4.2. L'agence parvient-elle à tirer profit des enseignements des évaluations conduites pour améliorer son action ?

Question 4.1 ❖ Les pratiques et outils de CFI en matière de suivi – évaluation sont-ils adaptés aux besoins de l'agence, du MEAE et de ses bailleurs ?	
Critères	Indicateurs quantitatifs et/ou descripteurs qualitatifs
<u>Pertinence des indicateurs du CO</u> : les indicateurs du Contrat d'Objectifs de CFI sont-ils pertinents et sont-ils renseignés de manière fiable ?	• Avis des équipes sur l'adéquation des indicateurs pour suivre et rendre compte de l'activité de CFI • Qualité des indicateurs • Moyens dédiés au suivi et au renseignement des indicateurs
<u>Suivi financier</u> : CFI a-t-elle un système de suivi financier des projets fiable et stabilisé ?	• Existence d'un système de suivi financier des projets

	Avis des équipes sur la fiabilité du système de suivi financier
<u>Solidité du système de suivi-évaluation des projets</u> : le système de suivi évaluation est-il adapté, permet-il à CFI de produire des données de suivi et des évaluations fiables et parvient-il à apprécier l'efficacité des projets, y compris sur le long terme ?	- Identification des forces et faiblesses du système de suivi - évaluation - Part des projets évalués en interne - Part des projets évalués en externe - Moyens dédiés aux évaluations des projets - Niveau de satisfaction des équipes relatif à la qualité des évaluations produites
<u>Culture interne de l'évaluation</u> : les équipes de CFI sont-elles sensibilisées et formées aux méthodes d'évaluation, adhèrent-elles à leurs principes et déploient-elles des pratiques adaptées en ce sens ?	- Part du personnel sensibilisé aux enjeux de l'évaluation - Part du personnel formé aux méthodes d'évaluation
<u>Reddition des comptes</u> : CFI est-elle en capacité de répondre aux besoins de reddition des comptes de ses bailleurs ?	- Niveau de satisfaction des bailleurs relatif à la capacité de CFI de rendre compte de son action et de ses résultats - Part des projets baillés évalués

Question 4.2

❖ L'agence parvient-elle à tirer profit des enseignements des évaluations conduites pour améliorer son action ?

Critères	Indicateurs quantitatifs et/ou descripteurs qualitatifs
<u>Organisation de la capitalisation interne</u> : les outils et les pratiques internes permettent-elles de partager les bonnes pratiques et les enseignements des évaluations aux personnes concernées ?	- Nombre et niveau d'utilisation des documents de capitalisation - Nombre et niveau de participation aux réunions de capitalisation
<u>Organisation du suivi des recommandations</u> : la prise en compte des recommandations des évaluations est-elle suivie ?	- Existence d'un système de suivi des recommandations - Nombre des recommandations identifiées, partagées, suivies et prises en compte
<u>Organisation apprenante</u> : les recommandations sont-elles prises en compte et permettent-elles d'améliorer la qualité et l'efficacité des projets ?	Avis des équipes sur la capacité de CFI à apprendre des recommandations des différentes évaluations conduites

Recommandations

Recommandations liées à l'amélioration des pratiques et outils de suivi et d'évaluation de l'agence et au renforcement de sa capacité à être une organisation apprenante

Recommandations liées aux types d'informations et d'indicateurs susceptibles d'être mobilisés pour répondre aux besoins liés au suivi et au pilotage stratégique de l'agence et à l'élaboration du prochain CO.

Annexe 2 – Liste des entretiens généraux réalisés

Organisation	Nom	Prénom	Fonction	Autres participants
MEAE	AUER	Laurence	Directrice de la Culture, de l'Enseignement, de la Recherche et du Réseau	
MEAE	HITIER	Marguerite	Responsable du pôle des médias et du cinéma	
MEAE	CALAN (de)	Ségolène	Rédactrice coopération médias et journalisme	
MEAE	TBER	Sofian	Secrétaire des affaires étrangères	
MEAE	OHAYON	Cynthia	Coordinatrice pour la stabilisation	Pauline BOITARD
MEAE	MOTHES	Jean-Bertrand	Adjoint au Sous-Directeur Afrique occidentale DGAPS-DAOI	
MEAE	HAYES	Sarah	Adjointe pôle droits, justice, citoyenneté DGM-DDD	Guillaume MOUNIER
MEAE	TALBOT	Lise	Chargée de mission auprès du Directeur DGAPS-DAO	
MEAE	CAILLOU-ROBERT	Cécile	Chargée de mission Afrique du Nord-Moyen-Orient DGAPS-DANMO	
CFI	FONBAUSTIER	Marc	Président-Directeur général	
CFI	DREANIC	Alan	Directeur général adjoint	
CFI	LAOT-YAHOU	Emilie	Directrice déléguée stratégies cofinancements et partenariats	
CFI	COMOLI	Laure	Directrice administration, finances et ressources	Marion BABY, Isabelle BEAUDOUX
CFI	GUEIT	Julien	Directeur délégué communication et outils numériques	
CFI	BRILLET	Marie-Laure	Chargée de mission évaluation et qualité	
CFI	HIRNSTEIN	Henrique	Responsable de projet (Burkina-Faso)	Myriam CHEVIN, Régine DIETRICH, Julie ABRIVARD
CFI	HIVET	David	Directeur Méditerranée-Asie	
CFI	SABATTINI	Salomé	Responsable de projet (Burkina-Faso)	
CFI	PROVINS	Christophe	Responsable de projet (Tunisie)	Julie ABRIVARD, David HIVET
CFI	MAYEUR	Adeline	Responsable de projet (Jordanie)	Hamza DRIDI, David HIVET
FMM	SARAGOSSE	Marie-Christine	Présidente	
FMM	ROCARIES	Victor	Directeur Général	
FMM	BELCHI	Jean-Marc	Responsable Afrique du pôle distribution, Direction de la Stratégie	
FMM	CORMERY	Antoine	Directeur Académie	
RFI	MEGIE	Cécile	Directeur Antenne RFI	
RFI	CAPOMACCIO	Anne-Marie	Journaliste, Kibaaru, MediaSahel	Claire HEDON
MONTE CARLO DOUALYA	EL TAYEB	Souad	Directrice	
AFD	GARCETTE	Arnaud	Pôle Gouvernance-Processus démocratiques-Médias	
AFD	PIERRE	Pierre	Chef de projet Processus démocratiques et médias	
UE	VEIT	Heinke	Projet EBTICAR	
UE	SRBOVA	Klara	projet D'JIL	
GFMD	MILOSEVIC	Mira	Directrice exécutive	
GFMD	IRVING JENSEN	Michaël	Directeur IMS pour le monde arabe	
Fondation Hirondelle	VUILLEMIN	Caroline	Directrice générale	
GIZ	SCHROEDER	Emilie	Projet GIZ Benin	Tim AURACHER
IMS	HOJBERG	Jesper	Directeur général	Jane MOLLER LARSEN
DWA	LUBLINSKI	Jan	Responsable Politique & Apprentissage	
Autres	MANGON	Simon	Docteurant	

Annexe 3 – Liste des entretiens réalisés pour les études de terrain

Tunisie

NOM	TITRE	PROJET
David HIVET	Directeur Méditerranée-Asie à CFI	
Christophe PROVINS	Responsable Projet Méditerranée-Asie à CFI	
Julie ABRIVARD	Responsable du projet PAGOF à CFI	PAGOF
Didier ZYSERMAN	Attaché audiovisuel de l'Institut Français de Tunis	
Nouri LAJMI	Président de la HAICA	
Khaled SELLAMI	Directeur général de l'unité de l'administration électronique	PAGOF
Adnène LASSOUED	Président par intérim de l'Instance d'Accès à l'Information	PAGOF
Rim GARNAOUI	Unité de l'administration électronique	PAGOF
Asma SABRI	Coordinatrice locale PAGOF	PAGOF
Hamida EL BOUR	Ex-PDG de la TAP	Modernisation de l'agence TAP
Mouna MTIBAA	Ex-responsable des relations extérieures à la TAP	Modernisation de l'agence TAP
Hanene ZBISS	Formatrice	MédiaLab investigation
Rim MATHLOUTI	Formatrice	Kalimat Horra
Mohamed HADDAD	Rédacteur en chef de l'association Barr Al Aman	Hiwar Tounsi
Ourida BESSADA	IPSI (Encadrement)	Shabbab Up
Fahmi BLIDAOUI	Radio Bénéficiaire	Shabbab Up
Abdal Malek BEN ABDALLAH	Porteur de projet radio	SafirLab edition 2018
Ghada BENSALAH	Porteur de projet radio	
Housseem BOUCHIBAH	Journaliste bénéficiaire	Journalisme citoyen, journalisme de proximité –
Khawla CHABBEH	Journaliste bénéficiaire	
Abdelkrim HIZAOUI	Ex-directeur du CAPJC	Journalisme citoyen, journalisme de proximité
Malek KHADHRAOUI	Directeur Al Khatt et formateur	Journalisme citoyen, journalisme de proximité - Kalimat Horra -PAGOF
Adel ALIMI	Directeur du Tunisie Bondy Blog	Journalisme citoyen, journalisme de proximité – Ebticar-média
Mohamed Taïeb CHMENGUI	Directeur / Radio DREAM FM - Kairouan	Journalisme citoyen, journalisme de proximité – Hiwar Tounsi

Jordanie

NOM	TITRE	LIEN AVEC CFI
Adeline MAYEUR	Responsable de projet, CFI	
Hamza DRIDI	Responsable de projet, CFI	
David HIVET	Directeur Méditerranée-Asie, CFI	
Julian CLECH	Deuxième conseiller et chef du service Presse et Communication – Ambassade de France	Partenaire
Louis MEUNIER	Consultant manager de projets régionaux	Opérateur de projets
Randa HABIB	Journaliste, consultante et formatrice	Opérateur de projets
Heba OBEIDAT	Cheffe de projets	Opérateur de projets
Cedric NERI	Coordinateur de projets – UNESCO Amman	Bailleur de projets
Sandrine PETRONI	Manager de programme secteur Gouvernance – Délégation UE en Jordanie	Bailleur de projets
Yazan ABU AL ROUS	Spécialiste du Développement Business – ARIJ	Partenaire
Ziad D. RIFAI	Doyen du Jordan Media Institute	Partenaire
Moath ALTHAHER	Dirigeant d'une plateforme de <i>fact-checking</i>	Bénéficiaire de formation
Hasan ZYAD	Porteur de projet	Bénéficiaire de formation
Farah ABDULLAJ	Etudiante en journalisme	Bénéficiaire de formation
Eyad AL OLEIMAT	Directeur général en communauté et développement – Olimax/Entikhabate initiative	Bénéficiaire de formation
Kathy FARRAJ	Journaliste TV	Bénéficiaire de formation
Hala ZUREIQAT	Consultante en communication et média – Roya TV	Bénéficiaire de formation
Ramsey TESDELL	Journaliste et entrepreneur	Bénéficiaire de formation

Burkina Faso

NOM	FONCTION	ORGANISATION
M. Nicolas COURTIN	Deuxième conseiller	Ambassade de France au Burkina Faso
M. Pierre BEZIZ	Macroéconomiste en charge du projet EcoMedias	Délégation de l'Union européenne au Burkina Faso
Mme. Hélène SEBOGO	Directrice	Station Locale RTB Boucle du Mouhoun
M. Cédric TAPSOBA	Coordonnateur local/ Burkina Faso	Expertise France/ CFI
M. Charlemagne ABISSI	Président	UNALFA (Union Nationale de l'Audiovisuel Libre du Faso)
M. Franck LALANNE	Attaché de coopération technique	Ambassade de France au Burkina Faso
M. Denis VINCENTI	Représentant National	Fondation Hirondelle
Mme. Faustine CARNEAU	Collaboratrice à l'agence de Ouagadougou	AFD
M. Phillipe LECCIS	Responsable de programme	Expertise France
M. Adama SOUGOURI	Directeur	Radio La Voix du Paysan
M. Cyprien Du LAC	Chargé de mission innovation et numérique Coordonnateur de La Ruche	Ambassade de France au Burkina Faso
Mme. Aissata SANKARA	Formatrice CFI/Journaliste	Journaliste
M. Zakaria LOURE	Coordinateur local du projet MédiaSahel	CFI
Mme. Salomé SABATTINI	Coordinatrice régionale projet MédiaSahel CFI	CFI
M. Mbairodbbbee KULARAMBAY	Responsable administratif régional du projet MédiaSahel	CFI



19, villa Croix-Nivert - 75015 Paris – Tél. : 01 80 05 16 05

www.planetepublique.fr