



Réponses du MEAE et de CFI aux recommandations issues de l'évaluation

Canal France International (CFI) est l'agence française d'aide au développement dans le domaine des médias et un organisme sous tutelle du ministère de l'Europe et des affaires étrangères. L'évaluation de l'action de CFI, qui portait sur la période 2015-2019, avait pour objectif de préparer l'élaboration du contrat d'objectif 2021-2023 liant CFI au MEAE.

L'évaluation (disponible ici : [lien](#)) montre que CFI a 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, au service des populations, en Afrique et au Moyen-Orient principalement. CFI a par ailleurs diversifié les sources de financements de ses projets et accru ses partenariats. L'évaluation montre également que les objectifs fixés dans le contrat d'objectifs 2018-2020 ont été atteints.

Pour l'avenir, l'évaluation fait apparaître des défis importants à relever en termes de modèle économique, de ciblage stratégique et de maîtrise de la croissance. Dix recommandations ont été émises à l'issue de l'évaluation, portant notamment sur la nécessité de renforcer la lisibilité de l'action de CFI, de préserver la capacité de CFI à mettre en œuvre des projets innovants et d'améliorer sa politique de suivi-évaluation, et pour le MEAE de formaliser davantage sa stratégie dans le domaine du développement des médias.

La présente note constitue la réponse du MEAE et de CFI aux différentes recommandations émises par les évaluateurs (cabinet Planète publique).

AXE 1 - REFLECHIR

Recommandation 1 : Ecrire la stratégie médias du ministère

Acteur visé par la recommandation : MEAE

Les évaluateurs recommandent au MEAE de formaliser, en concertation avec CFI et les parties prenantes, une stratégie de développement par et pour les médias. 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. Afin de tenir compte des ressources limitées pouvant y être dédiées, cette recommandation pourrait se concrétiser opérationnellement par une feuille de route stratégique.

Réponse du MEAE :

Le développement des médias est devenu, à juste titre, un domaine d'action central de la politique de développement. Le nouveau contrat d'objectifs de CFI portant sur les années 2021-2023 fait d'ailleurs référence à la loi du 4 août 2021 de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales.

Pour répondre à cette recommandation, le Ministère a proposé l'élaboration d'une feuille de route « médias et développement » englobant l'action de CFI. Elle permettra de formaliser dans une approche de co-construction un cadre cohérent pour les activités des différents services et organismes sous tutelle du MEAE en matière d'action extérieure à travers les médias et permettra de renforcer les liens avec les bailleurs et les opérateurs sur les thématiques émergentes de l'activité de CFI qui sont prioritaires pour le MEAE comme la désinformation, la lutte contre les pandémies, ...

Réponse de CFI :

CFI accueille très favorablement cette feuille de route à l'élaboration de laquelle elle entend contribuer activement aux côtés du Ministère. Ce document, une fois finalisé et approuvé, devrait permettre de renforcer la lisibilité et l'efficacité de l'action « médias et développement » de la France et le rôle central de CFI dans la coordination des différents acteurs actifs au niveau international. L'agence veillera non seulement à assurer mais aussi à rendre compte de sa bonne mise en œuvre, en particulier pour les priorités qui la concernent directement.

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

Acteur visé par la recommandation : CFI

À l'image de ce que font les collaborateurs de CFI à l'échelle des projets, les évaluateurs recommandent à CFI de formaliser au niveau 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.

Réponse du MEAE :

La nécessité de formaliser une théorie du changement pour CFI, afin notamment de renforcer la valeur ajoutée de son action auprès des partenaires extérieurs, est pleinement reconnue par la tutelle. Le nouveau contrat d'objectifs de CFI intègre cet objectif de formalisation de théorie du changement.

Réponse de CFI :

En ligne avec son nouveau contrat d'objectifs, signé par Le Ministre de l'Europe et des Affaires étrangères le 8 octobre dernier, CFI formalisera en 2022 la théorie du changement relative à ses missions afin de mieux en mesurer l'impact et les conditions de leur efficacité. Les équipes et les membres de son Comité de Direction (CODIR) ont déjà été formés en 2021 afin de mieux s'en approprier les concepts et les méthodes.

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

Acteur visé par la recommandation : CFI

Les évaluateurs recommandent à CFI de reformuler les axes opérationnels de sa stratégie d'intervention en renouvelant son approche programmatique (actuellement 3 programmes : Médias et Développement, Médias et Gouvernance, Médias et Entreprises). Cette reformulation aurait un double intérêt : elle aiderait à bien différencier les différentes familles de projets ; et elle permettrait à CFI de clarifier son positionnement et sa stratégie interventionnelle, notamment auprès de ses partenaires institutionnels.

Réponse du MEAE :

Le nouveau contrat d'objectifs de CFI a pris en compte cette recommandation puisque l'action de CFI est désormais structurée en deux approches différentes et complémentaires : le développement des médias et le développement par les médias.

De plus, dans le cadre de la rédaction de sa nouvelle stratégie de communication, CFI va travailler à la définition et l'adoption de nouveaux axes opérationnels en renouvelant l'approche programmatique par famille de projets. Cela permettra une plus grande lisibilité de l'action de l'agence.

Réponse de CFI :

Conformément à son nouveau contrat d'objectifs, CFI a revu la présentation de ses activités et n'utilise plus depuis 2021 la présentation en anciens programmes devenue progressivement obsolète. La nouvelle stratégie de communication adoptée en 2021 prévoit la clarification de la typologie de ses projets articulés désormais autour des 4 priorités thématiques suivantes :

- La lutte contre la désinformation
- La promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes
- La protection de l'environnement
- La promotion de la démocratie et de la participation citoyenne

AXE 2 - CONSOLIDER

Recommandation 4 : Mettre en œuvre les recommandations relatives aux risques psychosociaux (RPS) et le nouvel accord d'entreprise de CFI

Acteur visé par la recommandation : CFI

Sans avoir eu accès directement au diagnostic sur les RPS 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 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.

Réponse du MEAE :

La tutelle est attentive aux mesures prises par CFI pour traiter les risques identifiés dans le diagnostic sur les RPS réalisé en 2019 par la société Stimulus, qui font l'objet d'un suivi dans le cadre des bilans sociaux annuels. L'amélioration de la prévention des risques, comprenant les risques psycho-sociaux, fait partie des indicateurs associés au nouveau contrat d'objectifs de l'agence.

Le nouvel accord d'entreprise a été signé en août 2020 et est entré en vigueur en janvier 2021. Le bilan de son application fera bien l'objet d'un suivi régulier comme recommandé.

Réponse de CFI :

CFI a accordé et continuera à accorder une importance particulière au suivi des recommandations formulées en 2019. L'agence portera notamment une attention redoublée à la mise en place de mesures d'accompagnement au changement pour faire face à la croissance de ses activités et à la mise en œuvre de son nouvel accord d'entreprise.

Recommandation 5 : Assouplir la contrainte sur la masse salariale permanente

Acteur visé par la recommandation : MEAE

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 contrat d'objectifs) 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.

Réponse du MEAE :

Les discussions autour du nouveau contrat d'objectifs signé le 8 octobre 2021 ont conduit à assouplir cette contrainte.

Pour autant, il convient de trouver le bon équilibre entre le coût pérenne des personnels non cofinancés et les ressources et besoins temporaires liés au cycle de vie des projets. Aussi, les discussions menées avec l'agence dans le cadre du dialogue de gestion permettront d'évaluer l'efficacité de cette mesure et d'affiner les profils souhaités pour ces personnels permanents afin de privilégier les fonctions transversales susceptibles d'appuyer le développement de CFI et de renforcer la visibilité de son action sur le long terme.

Réponse de CFI :

Grâce à l'assouplissement prévu par le nouveau contrat d'objectifs, CFI a acquis une marge de manœuvre plus grande lui permettant de mieux adapter ses contrats de travail à ses contraintes opérationnelles et sociales et d'augmenter ainsi l'efficacité de son action. L'objectif de contrôle de sa masse salariale non financée par les projets demeure essentielle et CFI veillera naturellement à en assurer le respect le plus strict.

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

Acteur visé par la recommandation : MEAE-CFI

Les évaluateurs recommandent de poursuivre le rapprochement entre les collaborateurs de CFI et ceux de FMM en conduisant une revue systématique des opportunités de synergies 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.

Réponse du MEAE :

Cette question est récurrente depuis le rapprochement entre CFI et FMM en 2017, qui a tout d'abord généré des gains en termes de coûts de fonctionnement. Jour après jour - dans le respect des identités, des missions et des ressources de chaque entité – se développent les synergies de moyens, de structures et d'actions rendues possibles par ce dispositif.

Le rapprochement a aussi fourni des opportunités pour l'activité de CFI tant au stade de prospection et de définition des projets qu'au moment de leur valorisation. En 2020, CFI a mené près d'une trentaine de projets dont douze en partenariat avec RFI, France 24 ou Monte Carlo Doualiya. Les projets MédiaSahel (8,3 M€ sur 4 ans) et Afrikabaaru (15 M€ sur 3,5 ans) avec l'AFD sont à ce titre emblématiques. Ils combinent en effet les compétences en gestion de projet et d'expertise en matière de développement de CFI et celles de FMM (notamment RFI) pour la production et la diffusion de contenus de qualité.

Le nouveau contrat d'objectifs poursuit cette démarche avec son objectif spécifique n°2 qui met en application cette recommandation.

Par ailleurs, depuis 2017, le ministère apporte une attention particulière sur ce sujet et encourage également FMM à réfléchir aux différentes synergies qui pourraient être exploitées avec CFI.

Réponse de CFI :

Le nombre et la qualité des synergies entre CFI et FMM n'ont cessé de croître depuis 2017. Conformément au souhait du ministère rappelé dans le nouveau contrat d'objectifs, CFI veillera à poursuivre dans cette voie. De manière générale, le dialogue entre CFI et sa maison mère est constant à tous les niveaux. La totalité des projets, qu'ils soient en cours ou en préparation, font désormais l'objet d'une analyse systématique des rapprochements susceptibles d'être mis en place avec FMM. Par ailleurs, deux comités de suivi, l'un sur les activités et l'autre sur les questions fonctionnelles, réunissent désormais régulièrement les directions des deux structures pour faire le point sur l'ensemble des sujets d'intérêt commun.

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

Acteur visé par la recommandation : MEAE – CFI

Le ministère et CFI devraient engager une réflexion permettant de préserver la capacité de l'agence à mettre en œuvre des projets innovants, qui permettent de mettre en œuvre des approches nouvelles, expérimentales, dont la logique d'action (théorie du changement) n'est pas encore pleinement éprouvée et dont le financement repose, du fait de leur caractère novateur, entièrement sur la subvention du ministère. Or, la mobilisation croissante par CFI de cette subvention ministérielle pour apporter des cofinancements (exigés par les bailleurs) à des projets partenariaux de grande envergure peut engendrer un effet d'éviction et menacer la capacité de CFI à financer des projets innovants. 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 »).

Réponse du MEAE :

Il est essentiel de préserver la capacité de CFI à mettre en œuvre des projets « levier » en s'interrogeant aussi sur ce que le projet apporte de neuf aux bénéficiaires et sur sa plus-value par rapport aux projets des autres acteurs de développement médias, l'idée étant d'avoir une approche coordonnée et complémentaire pour apporter une réelle valeur ajoutée sur le terrain.

Le projet Dunia en est un bon exemple : mis en œuvre par CFI en Afrique de l'Est (Ouganda, Kenya et Ethiopie), il a été lancé en décembre 2019 (580 K€ sur fonds propres sur 18 mois / pour une durée initiale de 18 mois mais prolongée d'une année). L'objectif est de sensibiliser les responsables de médias et journalistes à l'importance d'intégrer les sujets environnementaux dans leur ligne éditoriale, de les former à mener un travail de fond sur le traitement de ces questions et à en rendre compte dans toutes leurs dimensions en établissant des liens avec les instituts de recherche français, notamment l'IRD et le CIRAD. En dressant un premier bilan des forces et faiblesses de Dunia, un nouveau projet sur cette même thématique et dirigé vers l'Afrique de l'Ouest sera proposé à l'appel à projets FSPI pour une mise en œuvre en 2022.

La subvention du Ministère est stable depuis plusieurs exercices, ce qui permet à CFI de préserver une capacité d'amorçage de nouveaux projets.

Réponse de CFI :

CFI salue le constat fait tant par l'évaluation que par le ministère de l'importance de disposer de suffisamment de fonds propres lui permettant de développer des projets innovants d'amorçage. La croissance importante des projets sur financements extérieurs qui mobilisent une part substantielle de co-financements incite à rester toutefois vigilant sur ce point sur lequel CFI sait heureusement pouvoir compter sur l'appui du MEAE dans la durée.

AXE 3 - CAPITALISER

Recommandation 8 : amplifier la politique de suivi-évaluation et l'articulation avec le monde académique

Acteur visé par la recommandation : CFI

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 pluriannuel 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 et, plus largement, développer son articulation avec le monde académique.

Réponse du MEAE :

Cette recommandation a donné lieu à des échanges constructifs avec CFI lors des travaux de rédaction du nouveau contrat d'objectifs, qui fixe des cibles plus ambitieuses en termes de pourcentage de projets faisant l'objet d'une évaluation finale externe. En plus du maintien de l'objectif ambitieux du précédent contrat d'objectif d'évaluer la quasi-totalité des projets de plus d'1 million d'euros (90%),

ce nouveau contrat d'objectifs a également fixé un nouvel objectif d'évaluation de 30% des projets d'un montant entre 500 K € et 1M €. Les études d'impact ou de capitalisation menées sur les projets achevés (2 par an) sont également importantes dans cette perspective, même si elles mobilisent davantage de ressources. C'est un enjeu tant pour l'efficacité de l'action de CFI que pour sa visibilité, deux points soulignés à plusieurs reprises par les évaluateurs.

Réponse de CFI :

CFI poursuivra la généralisation progressive de sa pratique de la tenue d'évaluations externes de fin de projet. Elle s'emploiera ainsi à atteindre l'objectif fixé dans les contrats d'objectifs 2018-2020 et 2021-2023 d'évaluer la quasi-totalité de ses projets de plus d'1 million d'euros (90%) ainsi que d'évaluer au moins 30% de ses projets d'un montant entre 500 K € et 1M €.

Au-delà de ces évaluations de fin de projet assez classiques, CFI a intégré l'importance de se pencher sur la mesure de l'impact de ses actions. A cette fin l'agence a commencé à développer des outils d'évaluation et de mesure devant permettre de démontrer par l'exemple les effets positifs sur le moyen et long terme que peuvent avoir les différentes actions de CFI : impact direct sur les bénéficiaires des actions et les contenus médiatiques, mais également éventuels effets sur les changements de comportement collectif, de législation ou de réglementations notamment dans le domaine du développement durable.

Après une période de formation à ces outils d'évaluation, un plan d'action a été adopté fin 2021. Il prévoit la réalisation sur la période 2021-2023 de 4 études pilotes de mesure d'impacts ciblant 4 angles d'analyse différents (un projet très localisé sur la promotion des droits des femmes, un projet multipays dédié à la jeunesse qui alloue des financements à divers initiatives portées par des jeunes, plusieurs projets d'appui à la production et plusieurs projets d'appui à des structures locales). Elles doivent permettre de tester différentes méthodologies et outils capables d'évaluer l'impact des projets de CFI et de mieux saisir l'évolution de ses bénéficiaires, jusqu'à 5 ans après la clôture desdits projets.

La 1ère étude, portant sur le projet Echos des voix féminines mené au Maroc, vient de débuter (février 2022). L'étude d'impact suivante sera lancée au printemps 2022, pour une restitution à l'automne et la troisième devrait être publiée en fin d'année, en fonction des ressources disponibles. Elles nourriront la construction de la théorie du changement de CFI.

Ce travail se fera avec l'appui d'experts externes pouvant être issus du monde académique avec lequel CFI avait jusqu'à présent peu travaillé (sociologues, anthropologues). Cela complètera le rapprochement opéré au niveau des projets dans lesquels l'agence encourage le renforcement des liens entre les médias et le monde de la recherche (ex : sur les enjeux climatiques, de santé, de migrations...).

Recommandation 9 : développer la capitalisation et la communication sur les effets des projets

Acteur visé par la recommandation : CFI

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.

Réponse du MEAE :

La rédaction d'une théorie du changement prévue dans le nouveau contrat d'objectifs va améliorer la lisibilité de l'action de CFI. D'une manière plus générale et à la lumière de ces enjeux, CFI travaille à la mise en place d'une nouvelle stratégie de communication. Le nouveau contrat d'objectifs reconnaît l'importance de renforcer les études de capitalisation sur les évaluations menées et donne un objectif de réalisation de 2 études d'impact ou de capitalisation par an.

Réponse de CFI :

La nouvelle stratégie de communication de CFI, adoptée en 2021, prévoit de donner davantage de visibilité au savoir-faire de CFI, notamment par la production de supports qui illustreront concrètement ses actions dans les 4 priorités thématiques identifiées. Cette nouvelle stratégie a pour but de rendre plus visible et plus lisible l'action de CFI auprès de ses principaux partenaires, étant entendu que la communication est considérée par l'agence comme un secteur essentiel de son activité.

Par ailleurs des exercices de capitalisation seront organisés en interne afin de favoriser l'échange des bonnes pratiques, en particulier sur les thématiques prioritaires. Un 1^{er} séminaire a ainsi été organisé fin 2021 sur la problématique de l'inclusion du genre dans les projets. Une session sur l'environnement puis sur la lutte contre la désinformation sont également prévues pour 2022.

Recommandation 10 : développer le suivi des bénéficiaires et l'animation des réseaux

Acteur visé par la recommandation : CFI

Il serait utile à CFI de renforcer sa stratégie de suivi des bénéficiaires de ses projets 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.

Réponse du MEAE :

Cette recommandation a été prise en compte dans le nouveau contrat d'objectifs puisqu'il est demandé à CFI de développer des outils permettant de suivre les bénéficiaires et de maintenir un lien avec eux dans la durée.

Elle invite à s'interroger sur la durabilité d'un projet de développement médias et sur l'intérêt pour les bénéficiaires d'appartenir à un réseau animé par CFI en étroite collaboration avec les postes.

Réponse de CFI :

CFI est bien consciente de la nécessité d'assurer un suivi des bénéficiaires sur le moyen et long terme afin de mieux mesurer l'efficacité de son action. Les études d'impact (détaillées dans la réponse à la recommandation 8) qui ont été et seront lancées à titre pilote incluront cette dimension. Elles devraient permettre de nourrir sa réflexion sur la mise en place d'outils concrets facilitant le suivi dans le temps des bénéficiaires. En phase avec sa nouvelle stratégie de communication, CFI poursuivra en parallèle l'animation de ses réseaux et la fidélisation de ses partenaires, experts et bénéficiaires. Cela

pourra notamment se traduire par l'organisation d'événements de type séminaires thématiques ou d'un nouveau forum média et développement comme celui qui s'est tenu fin 2019.