

Cadre stratégique à moyen terme de la Francophonie (2015-2022)

Projet – version n°2 du 22 avril 2014

N.B. Les numéros des paragraphes sont mentionnés pour faciliter le processus de rédaction et de révision.

Préambule

§.1 Les chefs d'Etat et de gouvernement des pays ayant le français en partage, réunis à l'occasion du XV^e Sommet de Dakar les 29 et 30 novembre 2014, ont souhaité adopter un nouveau Cadre stratégique à moyen terme pour les huit prochaines années (2015-2022).

§.2 Celui-ci se fonde sur les acquis du premier Cadre stratégique décennal adopté au X^e Sommet de Ouagadougou les 26 et 27 novembre 2004 qui a permis de renforcer la vision commune et la cohérence de l'action de la Francophonie.

§.3 La Charte de la Francophonie, révisée en 2005, a marqué une nouvelle étape dans l'approfondissement institutionnel de la Francophonie, en phase avec ses nouvelles missions. A la lumière des enseignements tirés au cours de la dernière décennie et de l'évolution des nouveaux enjeux, le Cadre stratégique vise à définir la vision, les objectifs et les moyens pour la nouvelle période qui s'ouvre jusqu'à l'horizon 2022 afin que la Francophonie puisse accomplir son double mandat en tant qu'acteur des relations internationales et espace de solidarité et de coopération.

§.4 Le Cadre stratégique formule des orientations stratégiques et des principes directeurs qui s'appliquent à l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), l'Assemblée parlementaire de la Francophonie (APF), aux opérateurs directs que sont l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF), TV5, l'Université Senghor d'Alexandrie, l'Association internationale des maires et responsables des capitales et des métropoles partiellement ou entièrement francophones (AIMF) ainsi qu'aux Conférences ministérielles permanentes que sont la Conférence des ministres de l'Éducation des pays ayant le français en partage (CONFEMEN) et la Conférence des ministres de la Jeunesse et des Sports des pays ayant le français en partage (CONFEJES).

§.5 Le Cadre stratégique est un document de référence pour le Secrétaire général de la Francophonie, clé de voûte du système institutionnel francophone selon la Charte qui lui donne le mandat d'évaluer l'action de coopération intergouvernementale francophone ainsi que de veiller à l'harmonisation des programmes et des actions de l'ensemble des opérateurs directs.

§.6 Par son engagement en faveur de la coopération multilatérale et du respect des principes de la Charte des Nations unies, la Francophonie continuera d'affirmer au cours des huit prochaines années sa présence et l'originalité de sa démarche en mettant en œuvre son propre programme d'action tout en prenant activement sa part des interventions de la communauté internationale et en contribuant au nouveau Programme de développement pour l'après 2015 ainsi qu'aux Objectifs du développement durable.

1. L'évolution de la Francophonie

1.1 Les acquis

§.7 Dès la Convention de Niamey, créant en 1970 l'Agence de coopération culturelle et technique, les pays signataires ont défini la Francophonie par la conscience de la solidarité qui les lie à travers l'usage de la langue française et par le désir de promouvoir leurs cultures sur un pied d'égalité.

§.8 Par la suite, la Francophonie s'est progressivement développée grâce à une série d'acquis de nature politique, juridique et institutionnelle qui lui donnent aujourd'hui toute sa personnalité. Les Sommets réunissant, à partir de 1986, les chefs d'Etat et de gouvernement ont conféré à la Francophonie une dimension politique qui s'ajoute à sa fonction de coopération.

§.9 Par ailleurs, l'espace francophone n'a cessé de s'élargir en accueillant au cours de la dernière décennie une vingtaine d'Etats accentuant ainsi le mouvement d'élargissement amorcé avec la création des Sommets. Il compte maintenant 77 Etats et gouvernements dont 57 membres et 20 observateurs répartis sur les cinq continents. Cette dynamique, qui témoigne de l'intérêt croissant pour la Francophonie, rend également plus que jamais nécessaire un renforcement de la priorisation des actions autour de sa valeur ajoutée spécifique.

§.10 Au cours de la dernière période, la Francophonie a complété son corpus juridique et normatif en se dotant de nouveaux textes fondamentaux pour réaffirmer et renouveler les valeurs communes de ses membres et renforcer leur capacité d'action collective : la Déclaration de Saint-Boniface sur la prévention des conflits et la sécurité humaine (2006) qui vient s'ajouter à la Déclaration de Bamako sur la démocratie, les droits et les libertés (2000), le *Vade Mecum* relatif à l'usage du français dans les organisations internationales (2006), la Déclaration de New York sur les violences faites aux femmes (2010) qui vient s'ajouter à la Déclaration de Luxembourg sur « Femmes, pouvoir et développement » (2000). Ces acquis ont été enrichis par les orientations tracées par les chefs d'Etat et de gouvernements à l'occasion de l'adoption de la Stratégie numérique de la Francophonie (2012) et de la Politique intégrée de promotion de la langue française (2012) ainsi que des Déclarations et Résolutions lors des différents Sommets tenus.

§.11 La Francophonie a su augmenter son influence et sa visibilité sur la scène mondiale grâce à une présence active dans les débats mondiaux et à des actions de coopération innovantes. La tenue du premier Forum mondial de la langue française à Québec (2012) a marqué une étape importante dans la mobilisation de la jeunesse et l'ouverture croissante à la société civile pour débattre des enjeux relatifs à la langue française et célébrer les multiples expressions culturelles ainsi que les valeurs de la langue partagée.

1.2 Acteur des relations internationales et espace de solidarité et de coopération

§.12 La Francophonie assure un double mandat indissociable d'acteur des relations internationales et d'espace de solidarité et de coopération.

§.13 En tant qu'acteur des relations internationales, la Francophonie joue un rôle de plaidoyer, de magistère d'influence, dans les questions mondiales. Elle facilite, par la médiation et la concertation qui favorise l'échange de points de vue et les convergences entre ses membres, le dialogue international. Elle accompagne les Etats et gouvernements membres dans la préparation et la participation aux grandes négociations internationales afin d'y promouvoir les valeurs francophones.

§.14 Le Secrétaire général, qui incarne la voix et le visage de la Francophonie, constitue un levier politique et diplomatique essentiel pour accomplir un tel mandat. La Francophonie s'appuie également sur le partenariat avec les organisations internationales et régionales. Elle contribue à renforcer le multilatéralisme et la démocratisation des relations internationales en favorisant la concertation mobilisée et le dialogue entre les Etats et gouvernements membres ainsi que les rapprochements avec les autres organisations.

§.15 En tant qu'espace de solidarité et de coopération, la Francophonie met également en œuvre des coopérations entre ses Etats et gouvernements membres, en privilégiant l'anticipation et l'innovation, la valeur ajoutée spécifique de ses interventions, la pérennisation et la valorisation des acquis. Les succès qu'elle a pu enregistrer au cours de la dernière décennie ont résulté de sa capacité d'anticipation dans des domaines à évolution rapide ainsi que de sa capacité d'innovation dans la conception de programmes expérimentaux pouvant être mis à l'échelle grâce à l'apport de financement externes, le soutien d'autres organisations partenaires et l'appropriation des programmes d'action par les Etats et gouvernements.

§.16 Cette action se fonde sur la mobilisation de larges composantes de la société civile à travers une expertise francophone riche et diversifiée, de multiples réseaux thématiques, professionnels et institutionnels ainsi que des communautés de pratiques qui s'associent à la Francophonie pour faciliter la collecte et l'échange d'informations, d'expériences et de bonnes pratiques et qui enrichissent les contributions de la Francophonie.

§.17 Dans le cadre de son double mandat, la Francophonie considère la société civile, en particulier les organisations et réseaux œuvrant en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes ainsi que la jeunesse, comme un partenaire indispensable dans la réalisation de ses actions.

2. Enjeux et défis pour la Francophonie

§.18 Au cours de la dernière décennie, les équilibres mondiaux ont été profondément affectés par les effets de la crise financière mondiale de 2008, provoquant une aggravation de la pauvreté, des inégalités ainsi que la montée du chômage, touchant en particulier les femmes et les jeunes. Au Nord comme au Sud, des mouvements sociaux et politiques se sont multipliés pour revendiquer davantage de justice, de dignité, d'équité et en fin de compte, de démocratie, remettant en cause le modèle de gouvernance et de régulation économique.

§.19 Plus de dix ans après la mise en œuvre de la Déclaration de Bamako sur la démocratie, les droits et les libertés (2000), confortée par la Déclaration de Saint-Boniface sur la prévention des conflits et la sécurité humaine (2006), la persistance de crises et d'atteintes à la démocratie et à la sécurité dans un certain nombre de pays francophones, les transitions sociopolitiques ou l'instabilité présentes dans plusieurs pays francophones, ainsi que des problématiques largement transnationales tels que le développement des mouvements extrémistes, du terrorisme et de la criminalité internationale, appellent à la plus grande vigilance.

§.20 Les acquis enregistrés dans l'éducation depuis la mise en œuvre des Objectifs du millénaire pour le développement en 2000 soulève désormais le défi d'agir efficacement sur l'élargissement de l'accès à l'éducation tout en assurant les progrès sur le plan de la qualité de l'éducation. Les difficultés accrues de l'insertion socioprofessionnelle, au Nord comme au Sud, appellent plus que jamais le monde du savoir et de la connaissance, à réussir la révolution des modèles d'apprentissage, de formation et de transmission du

savoir. La communauté scientifique francophone est appelée à renforcer sa mobilisation pour soutenir la recherche ainsi que la diffusion et la circulation des savoirs et des connaissances en langue française.

§.21 Après l'adoption de la Convention de l'UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles (2005) rendue possible grâce au rôle décisif de la Francophonie, l'enjeu repose sur la capacité à mettre en œuvre les principes de ce texte normatif important pour un ancrage de la culture dans le développement respectueux de la diversité et vecteur de croissance durable, tout en tenant compte de l'évolution du numérique qui comporte à la fois le risque de l'homogénéisation des comportements et des pratiques culturelles et des atouts qui peuvent consolider la diversité linguistique et culturelle.

§.22 Plus de vingt ans après le Sommet de la Terre à Rio (1992) et plus de dix ans après celui de Johannesburg (2002), nombre d'engagements ont été pris pour répondre à l'ensemble de ces enjeux de manière intégrée, dans une approche de développement durable tenant compte de la dimension culturelle, telle que réaffirmée dans la Déclaration de Rio+20 à l'occasion de la Conférence des Nations unies sur le développement durable (2012). De plus, dans la continuité de l'Agenda 21 adopté lors du premier Sommet de la Terre, l'accélération urbaine, en particulier en Afrique, rend plus urgente le souci de la coordination des politiques publiques entre les niveaux international, régional, national et local. L'enjeu de la « ville durable » sera déterminant dans l'espace francophone.

§.23 Un développement inclusif et durable dépendra également de progrès réalisés en termes d'égalité entre les femmes et les hommes dans tous les domaines, encore largement insuffisants malgré les acquis enregistrés depuis l'adoption et la ratification de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (1979) par l'ensemble des Etats membres et l'action menée par la Francophonie depuis vingt ans.

§.24 L'ensemble de ces transformations ainsi que les effets de la mondialisation ont provoqué de profonds changements en ce qui concerne la place et l'influence relatives des langues sur la scène internationale. Une stratégie offensive sera de mise pour accompagner les tendances encourageantes du français qui démontrent que le nombre de locuteurs est en forte progression, principalement sur le continent africain, et que son apprentissage progresse partout. L'enjeu est de taille car, si les conditions nécessaires au développement de l'Afrique sont réunies au cours de la prochaine période, avec le maintien du français comme langue d'enseignement et des progrès de l'éducation, ce continent pourrait abriter le plus grand nombre de francophones dans le monde en 2050.

§.25 La multiplicité et la complexité des enjeux qui touchent la Francophonie placent ceux-ci encore davantage en interconnexion les uns aux autres, tous traversés par le dynamisme et le volontarisme de la jeunesse ainsi que les nouvelles transformations du numérique. L'accessibilité et la pénétration du numérique à l'intérieur des pays en développement constitue un enjeu de taille dans la mesure où ses évolutions peuvent bouleverser tous les aspects de la vie individuelle et collective tant dans la connaissance du monde et de son organisation que dans la mobilisation des expressions sociales, citoyennes et culturelles.

§.26 Avec les opportunités et les contraintes de la mondialisation, ce contexte appelle plus que jamais l'ensemble des acteurs à se saisir de l'enjeu de la réhabilitation des politiques publiques, à consolider le multilatéralisme et à favoriser une gouvernance mondiale renouée au service d'une triple solidarité : solidarité entre les pays, notamment Nord-Sud et Sud-Sud, solidarité entre les générations actuelles des citoyens à l'intérieur des pays, et enfin, solidarité envers les générations futures.

3. Une vision de la Francophonie à l'horizon 2022

§.27 La vision de la Francophonie est celle d'un monde dans lequel la mondialisation bénéficie à tous, un monde respectueux de la diversité culturelle et linguistique et aspirant à un développement durable, un monde dans lequel la langue française et les valeurs universelles de paix, de démocratie, de droits de l'Homme, l'égalité entre les femmes et les hommes qu'elle promeut se développent et contribuent à une action multilatérale originale fondée sur la cohésion et le partage au sein d'une communauté solidaire. L'avenir du monde francophone se trouve entre les mains de sa jeunesse.

4. Les objectifs de la Francophonie

§.28 L'évolution des enjeux, des tendances et des ruptures identifiées touchent aux valeurs de la Francophonie. A la lumière des enjeux de nature toujours plus complexe et intersectorielle, les chefs d'Etat et de gouvernement ont choisi d'orienter l'action de la Francophonie autour de trois objectifs globaux tous aussi primordiaux les uns que les autres :

- *Renforcer le rôle et la place de la Francophonie sur la scène internationale pour améliorer le multilatéralisme et la gouvernance mondiale* : la Francophonie, qui représente 77 Etats dans le monde, exerce un magistère d'influence porté par le Secrétaire général afin de favoriser le rapprochement des points de vue, faciliter le dialogue international et peser dans les questions mondiales. Elle assure un plaidoyer en faveur du multilatéralisme et d'une gouvernance mondiale plus équitable et plus solidaire et concourt, par son action, au dialogue renforcé entre les cultures, au respect des droits de l'Homme, à l'égalité entre les femmes et les hommes, à la consolidation de la démocratie et à la recherche commune de la paix, comme socles du développement durable. Ce rôle s'appuie également sur un réseau de 79 sections parlementaires, 776 universités et institutions de recherche ainsi qu'un réseau de 253 villes et groupes de villes. Les positions de la Francophonie sont enrichies par la contribution de la société civile qui dispose d'une expertise reconnue et d'une connaissance des préoccupations des populations.
- *Renforcer le rôle des femmes et des jeunes en tant que vecteurs de paix et acteurs de développement* : La Francophonie considère primordiale la place des femmes et des jeunes dans les évolutions de la société ; elle choisit de faire des femmes et des jeunes des cibles prioritaires pour l'ensemble de son action. La Francophonie agit aussi bien pour assurer la plus large mobilisation et concertation des femmes et des jeunes que pour renforcer leurs capacités dans le cadre d'un environnement sûr et favorable au respect et à l'exercice de leurs droits, à leur épanouissement, à leur mobilité et à leur implication citoyenne. L'autonomisation des femmes doit s'envisager dans la perspective d'atteindre une égalité de droit et de fait entre les femmes et les hommes.
- *Soutenir l'innovation et la créativité au service de l'économie dans une perspective de développement durable* : La Francophonie agit dans les champs de préoccupation privilégiés que sont l'économie de la culture, l'économie numérique, l'économie du savoir, l'économie sociale et l'économie verte. Elle vise l'exploitation de toutes les potentialités de l'intelligence francophone et le soutien à la mise en réseaux des acteurs, organisations et communautés de pratiques ainsi que la diffusion d'innovations clés pour être en pointe des transformations économiques, sociales, culturelles, numériques, scientifiques et techniques en vue de l'amélioration des conditions de vie et du développement durable.

§.29 Les objectifs globaux traversent l'ensemble des quatre missions qui fondent la raison d'être de la Francophonie et dans lesquelles elle peut et doit jouer un rôle majeur. Au croisement des objectifs globaux

identifiés et des missions de la Francophonie, découlent des objectifs stratégiques autour desquels la Francophonie doit cibler son action. Les objectifs stratégiques sont nécessaires pour contribuer à l'atteinte des objectifs globaux et des quatre missions et doivent permettre de renforcer la complémentarité et la synergie des programmations quadriennales appelées à être adoptées dans le cadre des instances propres à l'OIF, à l'APF, aux opérateurs directs et aux conférences ministérielles permanentes de la Francophonie.

<p style="text-align: center;"><u>Objectif stratégique 1</u></p> <p style="text-align: center;"><i>Valoriser l'usage et l'influence de la langue française dans un contexte de diversité linguistique et culturelle</i></p>	<p>La Francophonie agit pour accroître l'usage et l'influence de la langue partagée à travers toutes ses dimensions géopolitique, culturelle, éducatives, économique, scientifique, technique et sportive, en véhiculant les valeurs promues par les droits de l'Homme. Cette action doit permettre de consolider le rayonnement international de la langue française avec un ancrage harmonieux dans le contexte de diversité culturelle et linguistique, en relation avec les langues nationales et locales ainsi que les autres langues internationales.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Objectif stratégique 2</u></p> <p style="text-align: center;"><i>Renforcer l'ancrage de la culture dans les stratégies de développement et accroître l'engagement des jeunes dans la création artistique, culturelle et numérique</i></p>	<p>Conformément à la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles de l'UNESCO (2005), l'action de la Francophonie pour la diversité et le développement culturels repose sur l'ancrage des politiques culturelles dans les stratégies de développement, en recherchant la participation et l'emploi des jeunes femmes et des hommes dans l'économie de la culture en tenant compte des opportunités offertes par le numérique.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Objectif stratégique 3</u></p> <p style="text-align: center;"><i>Contribuer au renforcement de la gouvernance démocratique, des droits de l'Homme, de l'Etat de droit et de la société civile</i></p>	<p>La Francophonie agit pour assurer le plein respect de la Déclaration de Bamako (2000) et celle de Saint-Boniface (2006) à travers le plaidoyer pour la promotion des valeurs démocratiques, des droits de l'Homme et du dialogue des cultures, le renforcement des capacités des acteurs institutionnels et de la société civile afin que ceux-ci contribuent pleinement à la gouvernance démocratique, ainsi que le soutien à la décentralisation et à la démocratie locale.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Objectif stratégique 4</u></p> <p style="text-align: center;"><i>Appuyer le dialogue international et la médiation dans le cadre de la prévention des conflits, des processus de sortie de crise, de transition démocratique et de consolidation de la paix</i></p>	<p>La Francophonie se fonde également sur ces deux textes fondamentaux pour jouer un rôle de facilitation et de médiation dans la prévention et la résolution des conflits, et accompagner, de manière intégrée, les sorties de crise dans le but de consolider durablement la paix, la sécurité et la stabilité démocratique, et ainsi améliorer les conditions de vie des populations.</p>

<p style="text-align: center;"><u>Objectif stratégique 5</u></p> <p style="text-align: center;"><i>Renforcer l'accès des filles et des garçons à une éducation et à une formation de qualité en vue de l'insertion professionnelle et citoyenne</i></p>	<p>La Francophonie accompagne l'élaboration et le déploiement des politiques éducatives et de formation en se fondant sur l'équité et la qualité, en phase avec les besoins des marchés du travail et les demandes de participation citoyenne des jeunes femmes et hommes. Elle met les technologies de l'information et de la communication au service des innovations pédagogiques et de l'économie du savoir.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Objectif stratégique 6</u></p> <p style="text-align: center;"><i>Faciliter la circulation des savoirs, l'innovation et la mobilité des jeunes étudiants, chercheurs, créateurs et entrepreneurs</i></p>	<p>La Francophonie soutient la mobilité des jeunes étudiants, chercheurs, créateurs et entrepreneurs, femmes et hommes, au sein de son espace ainsi que la mise en réseaux des universités afin de permettre la circulation et l'échange de savoirs, de talents, d'expériences et d'innovations.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Objectif stratégique 7</u></p> <p style="text-align: center;"><i>Contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre du Programme de développement pour l'après-2015 et des Objectifs du développement durable</i></p>	<p>La Francophonie est force de propositions dans l'élaboration Programme de développement pour l'après-2015 et les Objectifs du développement durable et engagée activement dans leur mise en œuvre autour de ses priorités : intégration de la dimension culturelle du développement durable, transition énergétique et énergie durable pour tous, nouveaux modes de production et de consommation durables, emploi durable des femmes et des jeunes. Une telle approche se fonde nécessairement sur une gouvernance internationale, régionale et nationale respectueuse de la démocratie et des droits de l'Homme.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Objectif stratégique 8</u></p> <p style="text-align: center;"><i>Soutenir une croissance durable et inclusive qui favorise le bien-être des populations et la création d'emplois en particulier pour les femmes et les jeunes</i></p>	<p>La Francophonie soutient une croissance durable et inclusive, dans le cadre d'une économie humaniste, favorisant l'amélioration des conditions de vie et la création d'emplois en particulier pour les femmes et les jeunes. Elle agit pour renforcer l'espace économique francophone afin d'en faire un espace de coopération et de solidarité privilégié.</p>

§.30 Compte tenu à la fois du grand nombre de pays francophones parmi les moins avancés et en développement se trouvant en Afrique, et en même temps des potentialités démographiques de ce continent pour l'avenir de la langue française, l'Afrique est considérée comme une zone d'intervention prioritaire de la Francophonie.

ARCHITECTURE DU CADRE STRATEGIQUE A MOYEN TERME 2015-2022

MANDAT

La Francophonie assure un double mandat d'acteur des relations internationales et d'espace de coopération et de solidarité

VISION

La vision de la Francophonie est celle d'un monde dans lequel la mondialisation bénéficie à tous, un monde respectueux de la diversité culturelle et linguistique et aspirant à un développement durable, un monde dans lequel la langue française et les valeurs universelles de paix, de démocratie, de droits de l'Homme, l'égalité entre les femmes et les hommes, les droits et l'autonomisation des femmes, qu'elle promeut se développent et contribuent à une action multilatérale originale fondée sur la cohésion et le partage au sein d'une communauté solidaire. L'avenir du monde francophone se trouve entre les mains de sa jeunesse.



5. Mise en œuvre du Cadre stratégique à moyen terme

5.1 Un contrat d'objectifs et de moyens

§.31 Le Fonds multilatéral unique (FMU) est un instrument financier qui contribue à la convergence des programmations de l'OIF et des opérateurs de la Francophonie. Comme le prévoit la Charte, le Secrétaire général de la Francophonie réunira régulièrement le conseil de coopération qu'il préside, pour évaluer l'action entreprise et veiller à l'harmonisation des programmes et des actions de l'OIF et des opérateurs directs.

§.32 L'engagement ferme des Etats et gouvernements pour assurer la régularité et la prévisibilité des contributions, à la faveur d'un contrat d'objectifs et de moyens assurant une redevabilité mutuelle est indispensable pour faire coïncider les objectifs du Cadre stratégique et les programmations quadriennales et garantir l'obtention des résultats attendus.

§.33 Les Etats et gouvernements membres s'engagent à honorer leurs obligations statutaires envers l'Organisation internationale de la Francophonie. Tous sont invités, qu'ils soient membres, membres associés ou observateurs, à apporter des contributions volontaires au financement des programmations à la hauteur de leurs moyens. Les Etats et gouvernements verseront directement des contributions volontaires au FMU et non aux opérateurs directs, hormis le cas spécifique de TV5, pour renforcer l'action francophone multilatérale. Une part du FMU sera consacrée au financement d'activités conjointes entre opérateurs. La recherche de cofinancements avec d'autres partenaires internationaux sera par ailleurs encouragée.

§.34 La confiance accordée par les Etats et gouvernements pour mettre à disposition du FMU un budget régulier permet de créer une masse critique minimale et un modèle d'action spécifique et original sur lequel la Francophonie peut capitaliser en recherchant des partenariats et de nouveaux financements venant s'ajouter au FMU et indispensables pour la diversification des ressources.

5.2 Une large mobilisation francophone et des partenariats efficaces

§.35 La mise en œuvre du Cadre stratégique par l'OIF, l'APF, les opérateurs directs et les conférences ministérielles permanentes devra s'appuyer sur une large mobilisation en synergie et en partenariat étroit avec les Etats et gouvernements membres. Le succès d'une telle mobilisation de la Francophonie implique :

- D'approfondir la *conscience francophone* autour de l'enjeu de la langue partagée et de celui de la diversité déclinée sous toutes ses formes et des valeurs de partage et de solidarité ;
- De conforter l'*alliance francophone* par des politiques globales et cohérentes de suivi des engagements communs ;
- De tirer le meilleur parti de la *spécificité de la Francophonie* en tant qu'acteur original, intégrant des acteurs de nature différente, complémentaire et qui contribuent à sa richesse.

§.36 La mobilisation de la Francophonie s'appuiera sur des partenariats externes efficaces et innovants afin de décupler les effets de ses réalisations, d'accroître la visibilité de son action et d'amplifier la portée de son plaidoyer.

5.3 Les principes directeurs et les modes d'intervention

§.37 Dans la coopération multilatérale mise en œuvre par l'OIF, l'APF, les opérateurs directs et les conférences ministérielles permanentes, les principes directeurs suivants doivent guider les programmations quadriennales dans l'esprit des fondements de l'efficacité de l'aide et dans une logique de gestion axée sur les résultats :

- *La subsidiarité* : Les actions de la Francophonie visent à soutenir les efforts des Etats et des gouvernements membres et à renforcer leurs capacités, conformément à leurs besoins prioritaires sans toutefois se substituer à eux dans la définition et la conduite des politiques nationales.
- *La pertinence* : Les actions seront évaluées au regard des critères suivants : valeur ajoutée et spécificité francophones, complémentarité avec d'autres acteurs, absence de double emploi, choix du plus grand nombre possible de bénéficiaires en fonction des besoins identifiés, niveau minimal de ressources nécessaires pour atteindre le seuil d'efficacité.
- *Le partenariat* : La Francophonie met tout en œuvre pour favoriser les synergies entre ses différents acteurs, ainsi que les partenariats externes mutuellement profitables, notamment dans le cadre de la coopération avec les organisations internationales et régionales gouvernementales, la coopération tripartite et la coopération Sud-Sud, la coopération décentralisée ainsi que les partenariats avec les organisations non gouvernementales, la société civile et le secteur privé.
- *L'intégration* : Le resserrement des actions mises en œuvre par la Francophonie passe par une intégration de plus en plus grande des contributions de l'OIF, de l'APF, des opérateurs directs et des conférences ministérielles permanentes de la Francophonie dans le cadre de programmes concertés et éventuellement conjoints.
- *La mesurabilité* : Les programmations de l'OIF, de l'APF, des opérateurs directs et des conférences ministérielles permanentes de la Francophonie veilleront à renforcer la mesurabilité de leurs contributions respectives dans l'atteinte des objectifs globaux et stratégiques du Cadre stratégique. Les objectifs ont vocation à être traduits, dans le cadre de ces programmations, en résultats à atteindre et les actions entreprises sont assorties, de manière la plus appropriée, de cibles et d'indicateurs par sexe et par âge permettant d'en mesurer les résultats et d'en évaluer les effets. Les mécanismes de suivi et d'évaluation coordonnés seront également renforcés.

§.38 L'ensemble de ces principes directeurs devront inclure la nécessité de renforcer la prise en compte des spécificités régionales, la visibilité et l'innovation en vue d'une action encore plus proche des territoires et des populations, assurant le rayonnement de la Francophonie et fondée sur des méthodologies innovantes et efficaces.

§.39 Sur ces bases, la mise en œuvre des programmations doit s'effectuer par des actions concrètes et par les modes d'intervention jugés les plus efficaces et lisibles. Ces modes d'intervention sont :

- La concertation, le plaidoyer et le rayonnement ;
- Les services d'expertise, de conseil et de renforcement des capacités ;
- La mise en commun des savoirs, l'information, la sensibilisation ;
- Le financement de projets et la mise à disposition de biens d'équipement.

§.40 Par ailleurs, la Francophonie doit avoir la capacité de réagir rapidement dans les situations de crise ou de sortie de crise. La Charte prévoit déjà les modalités permettant au Secrétaire général de la

Francophonie de saisir le Conseil permanent et le président de la Conférence ministérielle de toute question, selon l'urgence de la situation. Il dispose en outre de la faculté de s'appuyer sur un comité *ad hoc* consultatif restreint. Au plan de la coopération multilatérale, les mesures qu'il pourrait proposer exigeront de l'OIF et des opérateurs directs la capacité d'adapter et de réorienter certaines de leurs actions au sein de leurs programmations quadriennales.

5.4 Un cadre organisationnel favorable à la synergie

§.41 La Charte de la Francophonie définit le mandat du Secrétaire général dans le domaine politique, où l'initiative des actions de la Francophonie lui revient, et dans le domaine de la coopération financée par le Fonds multilatéral unique dont il est l'animateur. Le FMU dont les décisions d'affectation budgétaires et financières sont proposées et ordonnées par le Secrétaire général doit être un instrument de cohérence et de complémentarité.

§.42 Le Cadre stratégique est le document de référence qui s'applique à l'OIF, à l'APF, aux opérateurs directs et aux conférences ministérielles permanentes dans l'élaboration de leur programmation quadriennale. Ils y trouvent les orientations à suivre, l'énoncé des objectifs et des modes d'action pour élaborer des programmes respectant leurs missions et leurs mandats, évaluables et satisfaisant des besoins incontestables. Chacun tiendra compte de la démarche des autres afin de dégager des perspectives d'ensemble et de poursuivre, là où c'est possible, des projets communs. Cette démarche commune doit conduire à une mobilisation autour de pôles de coopération intégrée centrés sur les quatre missions de la Francophonie. Les concertations permettront de proposer au Secrétaire général de la Francophonie des pôles de coopération permettant de développer des synergies nécessaires à un engagement plus efficace et cohérent entre l'OIF, l'APF, les opérateurs directs et les conférences ministérielles permanentes.