

N° 419

SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2016-2017

Enregistré à la Présidence du Sénat le 15 février 2017

RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

*au nom de la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées (1) sur le **contrat d'objectifs et de moyens 2017-2019 de l'Institut français,***

Par M. Jacques LEGENDRE et Mme Hélène CONWAY-MOURET,

Sénateurs

(1) *Cette commission est composée de :* M. Jean-Pierre Raffarin, *président* ; MM. Christian Cambon, Daniel Reiner, Xavier Pintat, Mmes Nathalie Goulet, Josette Durrieu, Michelle Demessine, MM. Alain Gournac, Gilbert Roger, Robert Hue, Mme Leila Aïchi, *vice-présidents* ; M. André Trillard, Mmes Hélène Conway-Mouret, Joëlle Garriaud-Maylam, MM. Joël Guerriau, Alain Néri, *secrétaires* ; MM. Pascal Allizard, Michel Billout, Jean-Marie Bockel, Michel Boutant, Jean-Pierre Cantegrit, Bernard Cazeau, Pierre Charon, Robert del Picchia, Jean-Paul Émorine, Philippe Esnol, Hubert Falco, Bernard Fournier, Jean-Paul Fournier, Jacques Gillot, Mme Éliane Giraud, M. Gaëtan Gorce, Mme Sylvie Goy-Chavent, MM. Jean-Pierre Grand, Jean-Noël Guérini, Claude Haut, Mme Gisèle Jourda, M. Alain Joyandet, Mme Christiane Kammermann, M. Antoine Karam, Mme Bariza Khiari, MM. Robert Laufoaulu, Jacques Legendre, Jeanny Lorgeoux, Claude Malhuret, Jean-Pierre Masseret, Rachel Mazuir, Christian Namy, Claude Nougéin, Philippe Paul, Mme Marie-Françoise Perol-Dumont, MM. Cédric Perrin, Yves Pozzo di Borgo, Henri de Raincourt, Alex Türk, Raymond Vall, Bernard Vera.

SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
AVIS SUR LE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS 2017-2019 DE L'INSTITUT FRANÇAIS	5
AVANT PROPOS	7
I. UN CONTRAT D'OBJECTIFS QUI CONFIRME L'INSTITUT FRANÇAIS DANS SON RÔLE D'OPÉRATEUR PIVOT DE LA POLITIQUE CULTURELLE EXTÉRIEURE DE LA FRANCE	9
A. L'ABANDON DU RATTACHEMENT DU RÉSEAU CULTUREL PUBLIC À L'OPÉRATEUR « INSTITUT FRANÇAIS »	9
1. <i>À l'origine, une nouvelle ambition pour la diplomatie culturelle française</i>	9
2. <i>Une expérimentation non concluante</i>	11
B. UN OPÉRATEUR QUI A NÉANMOINS IMPOSÉ SA « MARQUE »	12
1. <i>Le bilan du COM 2011-2013</i>	12
2. <i>Un large spectre d'activités</i>	13
C. UNE STRATÉGIE DE CIBLAGE DES ACTIONS ET UN RENFORCEMENT DE L'APPUI AU RÉSEAU	14
1. <i>L'Institut français conforté dans ses missions traditionnelles</i>	14
2. <i>Le ciblage géographique : vision stratégique ou gestion de la pénurie de moyens ?</i>	16
II. UN CONTRAT D'OBJECTIFS SANS MOYENS SUFFISANTS, DONT LES AMBITIONS SONT LIMITÉES PAR UNE FORTE CONTRAINTE BUDGÉTAIRE	17
A. UNE FORTE CONTRAINTE BUDGÉTAIRE	18
1. <i>Une subvention du ministère des affaires étrangères en baisse continue, déjà dénoncée par le Sénat</i>	18
2. <i>Un relatif désintérêt de la part du ministère de la culture et de la communication ?</i>	19
3. <i>Des ressources propres limitées et incertaines</i>	20
B. UN CONTRAT D'OBJECTIFS SANS MOYENS SUFFISANTS	22
1. <i>L'absence d'engagements de l'État au-delà de 2017</i>	22
2. <i>La « consolidation des capacités de pilotage » de l'Institut français ne suffira pas à insuffler une dynamique</i>	23
C. UNE NÉCESSAIRE RÉFLEXION SUR LA DEMANDE DE CULTURE FRANÇAISE DANS LE MONDE ET LES MOYENS DE DIFFUSION VERS DE PLUS LARGES PUBLICS	24
1. <i>La demande de culture française dans le monde</i>	25
2. <i>La diffusion vers de plus larges publics</i>	27
CONCLUSION	29
EXAMEN EN COMMISSION	31

LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES	40
ANNEXE 1 - PROJET DE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS 2017-2019 DE L'INSTITUT FRANÇAIS.....	41
ANNEXE 2 - ARTICLES 9 ET SUIVANTS DE LA LOI N° 2010-873 DU 27 JUILLET 2010 RELATIVE À L'ACTION EXTÉRIEURE DE L'ÉTAT	61

AVIS SUR LE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS 2017-2019 DE L'INSTITUT FRANÇAIS

En application de l'article 1^{er} de la loi n° 2010-873 du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'État, le Gouvernement a transmis aux assemblées parlementaires, le 10 janvier 2017, le projet de contrat d'objectifs et de moyens 2017-2019 de l'Institut français, afin de recueillir l'avis des commissions compétentes.

Réunie le 15 février 2017, la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées du Sénat, sur le rapport de M. Jacques Legendre et de Mme Hélène Conway-Mouret, rapporteurs, a adopté l'avis suivant.

Depuis sa création en 2011, l'Institut français a su trouver une voie constructive, au service de la promotion de la culture française, de la diffusion du français et de l'intensification des échanges culturels. Il a ainsi su imposer sa « marque », du moins autant que le lui permettaient :

- la diminution constante de ses moyens ;
- l'abandon du rattachement du réseau culturel public à l'Institut français, préconisé par votre commission en 2010.

1- Le projet de contrat d'objectifs et de moyens (COM) 2017-2019 de l'Institut français conforte celui-ci dans son rôle d'opérateur pivot de la politique culturelle extérieure de la France.

- Il réaffirme la vocation première de l'Institut français, au service de la création contemporaine française, de la découverte de nouveaux talents, de la promotion des échanges culturels et du débat d'idées, ainsi que de la diffusion de la pensée et de la langue française.

- Il préconise un accroissement de l'effet de levier des actions de l'Institut français, une augmentation de la part de son budget consacré au développement des industries créatives et culturelles françaises, ainsi qu'une augmentation de la part des projets conduits en partenariat avec d'autres acteurs ;

- Sans renoncer à l'universalité de la politique culturelle extérieure française, il amorce une démarche de ciblage géographique à l'intention de 39 pays et territoires prioritaires. Cette stratégie est de nature à donner davantage de lisibilité et d'efficacité à l'action de l'Institut français.

Votre commission approuve l'ensemble de ces objectifs.

2- Le projet de COM 2017-2019 de l'Institut français n'annonce toutefois aucun redressement des moyens de la diplomatie culturelle.

- Il ne comporte aucun engagement de l'État. Or la consolidation du pilotage de l'Institut français et la recherche – nécessaire – de financements complémentaires ne suffiront pas à dégager les ressources nécessaires.

- Sans préjudice de l'annualité des lois de finances, le COM devrait avoir pour fonction d'assurer à l'Institut français un minimum de visibilité, pour pouvoir se projeter dans l'avenir, d'autant qu'il est lui-même invité à conclure des contrats cadre triennaux avec les postes de 39 pays et territoires prioritaires. Il est, dès lors, à craindre que le ciblage géographique ne se révèle être un mode de gestion de la pénurie, plutôt qu'un principe actif d'action.

- La reconfiguration des relations de l'Institut français avec le réseau doit, au contraire, être l'occasion d'une relance de la diplomatie culturelle. Cette relance devrait s'accompagner d'une nécessaire réflexion sur la demande de culture française dans le monde et sur les moyens de sa diffusion vers de plus larges publics.

- Le ministère de la culture et de la communication, qui bénéficie depuis peu d'une cotutelle sur l'Institut français, doit participer pleinement à cette ambition, en augmentant progressivement sa contribution au budget de l'Institut français.

Votre commission regrette les lacunes du COM dans le domaine des moyens. Sans rejeter les orientations de ce COM, elle ne peut donc l'approuver totalement, dans la mesure où il est douteux que les moyens dévolus permettent à l'opérateur de le mettre pleinement en œuvre.

La dimension culturelle est une composante essentielle de la diplomatie dans le contexte actuel. Cette dimension est de plus en plus concurrentielle, de nombreux pays ayant décidé d'investir ce champ de l'influence. **C'est pourquoi votre commission estime urgent d'organiser une remontée en puissance de notre diplomatie culturelle.**

AVANT PROPOS

L'Institut français est un établissement public industriel et commercial créé par la loi n° 2010-973 du 27 juillet 2010 et par le décret n° 2010-1695 du 30 décembre 2010¹, afin de concourir, en faisant appel au réseau culturel français à l'étranger, à la politique culturelle extérieure de la France. Il a démarré son activité au 1^{er} janvier 2011.

L'Institut français a récupéré les missions auparavant attribuées à l'association CulturesFrance, créée en 2006 par fusion de l'AFAA (Association française d'action artistique) et de l'ADPF (association pour la diffusion de la pensée française). CulturesFrance était chargé d'accompagner le développement des échanges artistiques et de soutenir le développement culturel des pays du sud. De nouvelles missions ont, en outre, été attribuées à l'Institut français, en matière de promotion de la langue française, du savoir et des idées, ainsi que pour le développement de la formation des agents du réseau culturel français.

Placé, depuis la loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016², sous la tutelle conjointe du ministre des affaires étrangères et du ministre chargé de la culture, l'Institut français a, aux termes de la loi, les missions suivantes :

- la promotion et l'accompagnement à l'étranger de la culture française ;
- le développement des échanges avec les cultures européennes, francophones et étrangères ;
- le soutien à la création, au développement et à la diffusion des expressions artistiques du Sud, ainsi que leur promotion et leur diffusion en France et à l'étranger ;
- la diffusion du patrimoine cinématographique et audiovisuel, en concertation étroite avec les organismes compétents dans ces domaines ;
- la promotion et l'accompagnement à l'étranger des idées, des savoirs et de la culture scientifique français ;
- le soutien à une large circulation des écrits, des œuvres et des auteurs, en particulier francophones ;
- la promotion, la diffusion et l'enseignement à l'étranger de la langue française ;

¹ Décret n° 2010-1695 du 30 décembre 2010 relatif à l'Institut français.

² Loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine (article 108).

- l'information du réseau culturel français à l'étranger, des institutions et des professionnels étrangers sur l'offre culturelle française ;
- le conseil et la formation professionnels des personnels français et étrangers concourant à ces missions, et notamment des personnels du réseau culturel français à l'étranger, en liaison avec les organismes compétents.

Après l'échec de l'expérimentation du rattachement du réseau culturel public à l'opérateur « Institut français », abandonnée en 2013, l'Institut français a néanmoins fait ses preuves, en tant qu'opérateur pivot de la politique culturelle extérieure de la France. Il a su imposer une marque, symbole du rayonnement culturel de la France, et développer son action en appui à un réseau culturel public en mutation – marqué par la fusion des services de coopération et d'action culturelle (SCAC) et des établissements à autonomie financière (EAF) – ainsi qu'en soutien du réseau associatif des alliances françaises.

Le nouveau contrat d'objectif et de moyens confirme ce rôle et précise les modalités d'action de l'Institut français, notamment ses priorités géographiques et thématiques, avec une concentration sur ses domaines d'excellence, privilégiant la création contemporaine, l'interdisciplinarité et l'innovation.

Portant sur une durée limitée (2017 à 2019), ce COM demeure néanmoins marqué par une contrainte budgétaire forte : les objectifs assignés à l'Institut français sont clairs, mais l'incertitude demeure sur les moyens qui lui seront alloués pour les remplir. **Or ces moyens sont en constante réduction depuis cinq ans,** sans que l'institution en 2016 d'une double tutelle des ministères respectivement en charge des affaires étrangères et de la culture n'ait permis d'inverser la tendance.

I. UN CONTRAT D'OBJECTIFS QUI CONFIRME L'INSTITUT FRANÇAIS DANS SON RÔLE D'OPÉRATEUR PIVOT DE LA POLITIQUE CULTURELLE EXTÉRIEURE DE LA FRANCE

Vivement souhaitée à l'époque par votre rapporteur Jacques Legendre, la création de l'Institut français en 2010 devait permettre une relance de la politique culturelle extérieure de la France, grâce à la création d'un opérateur d'envergure qui aurait fédéré l'ensemble du réseau culturel public extérieur.

Malgré l'abandon de ce projet, à la suite d'une expérimentation écourtée, l'Institut français a su néanmoins trouver une voie constructive, en tant qu'interface au cœur des réseaux de l'action culturelle. Le nouveau contrat d'objectifs et de moyens le conforte dans ce rôle.

A. L'ABANDON DU RATTACHEMENT DU RÉSEAU CULTUREL PUBLIC À L'OPÉRATEUR « INSTITUT FRANÇAIS »

Le contrat d'objectifs et de moyens, soumis pour examen à votre commission, est celui d'un « jeune » opérateur créé en 2011, dont le rôle a été progressivement défini, au cours des premières années de son existence.

1. À l'origine, une nouvelle ambition pour la diplomatie culturelle française

Le rattachement du réseau culturel public à un opérateur unique visait à favoriser l'émergence d'une structure publique française portant l'image de la France à l'étranger, sur le modèle du British Council ou du Goethe Institut.

Ce rattachement était préconisé par les rapporteurs de la mission commune d'information du Sénat sur la réforme de l'action culturelle extérieure¹, MM. Jacques Legendre et Josselin de Rohan, dont le rapport a été adopté à l'unanimité par la commission des affaires culturelles et la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées.

Ce rattachement aurait consisté à attribuer aux établissements culturels du réseau le statut de représentations locales d'une agence centrale nouvellement créée. Ce statut aurait permis d'accroître leur flexibilité de gestion afin de lever des fonds et d'attribuer des subventions, sans que cela

¹ « Le rayonnement culturel international : une ambition pour la diplomatie française », rapport d'information de MM. Jacques Legendre et Josselin de Rohan, au nom de la commission des affaires culturelles et de la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées, n° 458 (2008-2009) du 10 juin 2009.

ne constitue *a priori* un obstacle à ce que l'ambassadeur exerce son autorité sur ces structures, considérées comme les bureaux locaux d'un EPIC.

La réforme du ministère des affaires étrangères et européennes, présentée par M. Bernard Kouchner, alors en charge de ce ministère, le 25 mars 2009, prévoyait la création d'une nouvelle agence chargée de l'action culturelle extérieure : l'Institut français, mis en place par l'article 9 de la loi du 27 juillet 2010¹.

Prévue par l'article 11 de la même loi, une expérimentation, basée sur douze postes du réseau public, a été conduite entre 2011 et 2013, afin d'évaluer la pertinence, la faisabilité et le coût du rattachement du réseau culturel public à l'Institut français.

Parallèlement à cette réforme était engagée une rationalisation du réseau public culturel, consistant à fusionner les services de coopération et d'action culturelle (SCAC) avec les établissements à autonomie financière (EAF), dans les 93 pays où ceux-ci coexistaient. Les établissements résultant de la fusion ont conservé le statut d'EAF (autonomie financière sans personnalité juridique) et été dotés d'une identité commune sous la marque « institut français », faisant ainsi pendant à la marque « alliance française » et améliorant la lisibilité globale du dispositif français de diplomatie culturelle. Débutée en 2009, la fusion des SCAC et EAF s'est achevée en 2013.

Une révision de la carte des implantations, notamment du réseau hors capitales (suppression de quatre antennes en 2016), est venue accompagner cette rationalisation. Elle se poursuit, en tenant compte de l'articulation avec les autres structures contribuant à la présence française (alliances françaises mais aussi établissements scolaires de l'AEFE...). Cette révision traduit également des priorités géographiques, en faveur des pays émergents ou en crise, ainsi que des thématiques prioritaires.

Dans les 25 postes resserrés, dits « à présence diplomatique », l'action de coopération et d'action culturelle est portée par un opérateur unique, généralement partenaire, bénéficiant d'un soutien financier modeste du MAEDI et/ou de la mise à disposition d'un agent expatrié. Seuls 4 postes de ce type ont conservé un EAF.

Au terme de cette reconfiguration, le réseau culturel se composait, en 2016 de :

- 154 SCAC ;
- 124 EAF dont 98 EAF pluridisciplinaires (dotés de 138 antennes), en majorité sous la marque « Institut français » ;
- 26 Instituts Français de recherche à l'étranger (IFRE) ;

¹ Loi n° 2010-873 du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'Etat.

-
- 819 alliances françaises dont 364 conventionnées avec les ambassades et bénéficiant ainsi du soutien financier du MAEDI et/ou de la mise à disposition de personnel.

2. Une expérimentation non concluante

À la suite de trois rapports d'évaluation du ministère des affaires étrangères, l'expérimentation du rattachement n'a toutefois pas été jugée concluante.

Un rapport d'information du comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques de l'Assemblée nationale sur l'évaluation du réseau culturel de la France à l'étranger¹ a notamment estimé que « *les conditions dans lesquelles elle s'est déroulée ne permettent pas d'en tirer des conclusions positives justifiant sa généralisation* ».

Ce rapport constate :

- **qu'il n'a pas été possible d'expérimenter le rattachement du réseau sur une durée significative**, étant donné les délais de mise en œuvre : « *Pour débiter l'expérimentation, il a fallu attendre la création de l'Institut français, intervenue le 1^{er} janvier 2011. Cinq mois ont ensuite été nécessaires pour concevoir les modalités concrètes de l'expérimentation (...). Une fois l'expérimentation officiellement lancée, le 1^{er} janvier 2012, une dizaine de mois a encore été consacrée à la mise en place du cadre technique, sur le plan comptable notamment. Il résulte de tout ceci que malgré les vingt mois accordés à l'expérimentation, il n'a pas été possible d'observer un fonctionnement normal des douze postes rattachés* », et ce alors que la loi prévoyait une durée d'expérimentation de trois ans ;
- **que la clause de réversibilité prévue par la loi a obéré la possibilité d'observer les changements économiques initialement attendus ;**
- **et que la dissymétrie des mandats respectifs de l'Institut français et des établissements du réseau a suscité des difficultés** : le périmètre d'action des postes est en effet plus large que celui de l'Institut français, les EAF étant aussi en charge de la coopération universitaire, dont l'opérateur est Campus France, et de l'expertise technique, qui relève aujourd'hui de l'agence Expertise France.

Ce rapport fait par ailleurs état d'un bilan non concluant :

¹ Rapport d'information de M. François Loncle et Mme Claudine Schmid, députés, sur l'évaluation du réseau culturel de la France à l'étranger, au nom du comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques (n° 1591 du 28 novembre 2013).

- **le rattachement n'a pas suscité d'amélioration notable**, s'agissant de la capacité des établissements à mobiliser des fonds
- **il pourrait, en outre comporter des risques liés à la personnalité juridique dont seraient dotés les EAF** (celle de l'Institut français), qui les exposerait à la fiscalisation de leurs recettes et ne leur permettrait pas de bénéficier de la protection dont ils disposent au sein du réseau diplomatique ;
- **le rattachement a, enfin, provoqué une inquiétude quant à un risque de marginalisation progressif du réseau associatif** (alliances françaises).

La décision, formalisée par un arrêté du 9 décembre 2013, a finalement été prise de ne pas rattacher les instituts à l'opérateur Institut français.

Votre rapporteur Jacques Legendre regrette l'abandon de cette expérimentation, qui avait peu de chances de se conclure positivement, dans les conditions qui furent les siennes.

En conséquence, la structuration du réseau de l'action culturelle extérieure demeure probablement sous-optimale pour la lisibilité et l'efficacité de notre diplomatie culturelle.

Malgré cette situation, l'Institut français a su impulser, dans la mesure de ses moyens, une nouvelle dynamique à l'action culturelle extérieure.

B. UN OPÉRATEUR QUI A NÉANMOINS IMPOSÉ SA « MARQUE »

1. Le bilan du COM 2011-2013

Le précédent COM de l'Institut français portait sur la période 2011-2013.

Il a fait l'objet d'un avis de votre commission, présenté par notre collègue Gilbert Roger¹. Celui-ci constatait des lacunes dans la définition des indicateurs. Il estimait par ailleurs, déjà, que les engagements financiers étaient *« présentés avec un tel luxe de réserves qu'ils en perd[aient] toute signification »*.

Ce COM 2011-2013 était articulé autour de quatre objectifs :

- *« Inscrire l'action culturelle extérieure dans les objectifs de notre politique étrangère » ;*
- *« Soutenir et développer l'action du réseau culturel dans le monde » ;*

¹ Communication de M. Gilbert Roger sur le contrat d'objectifs et de moyens entre l'État et l'Institut français pour la période 2011-2013 (compte-rendu de la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées en date du 12 décembre 2011).

-
- « Développer des partenariats au profit d'une action plus cohérente et efficace » ;
 - « Améliorer le pilotage et l'efficience dans la gestion des ressources ».

L'évaluation interne au MAEDI a conclu que **la période 2011-2013 avait permis à l'opérateur d'imposer sa marque et de développer ses activités de promotion de la culture française, d'appui à la diffusion du français, d'organisation des « Saisons croisées », de recherche de mécénat et de renforcement des partenariats. Le bilan du COM 2011-2013 est donc très positif.**

Cette période a, en outre, permis à l'Institut français de **consolider son rôle de soutien à l'action du réseau culturel français à l'étranger dans sa double composante** : réseau public (instituts français) et réseau associatif (alliances françaises). Une convention de partenariat tripartite a été signée le 12 juin 2012 entre l'Institut français, le MAEDI et la Fondation Alliance française (FAF), afin de renforcer les synergies entre les deux composantes majeures de l'action culturelle, notamment dans le domaine de la formation des personnels du réseau, de l'enseignement de la langue française, de la mise en place de la démarche qualité en partenariat avec le MAEDI, et des actions d'appui au réseau culturel extérieur. Une nouvelle convention tripartite est actuellement en cours d'élaboration et devrait être adoptée au cours de l'année 2017.

2. Un large spectre d'activités

L'Institut français a donc trouvé sa voie, malgré l'échec du dispositif initialement envisagé, en tant qu'appui au réseau culturel français à l'étranger, dans sa double composante publique et associative.

Il concourt efficacement à l'animation de ce réseau, au travers d'un dialogue sur la programmation culturelle et artistique, et grâce à un soutien financier issu de fonds ou d'appels à projets dans des domaines artistiques très divers.

Les collectivités territoriales sont des partenaires de l'Institut français. Ainsi, en 2015, plus de 350 projets ont été menés au sein du réseau culturel, en partenariat avec 26 collectivités territoriales.

L'Institut français assume par ailleurs une mission de formation et de professionnalisation des agents du réseau. En 2015, ces formations ont été organisées au profit de 1265 agents du réseau dont 53 % en instituts français, 31,5 % en alliances française, 15 % dans des services de coopération et d'action culturelle et 0,5 % dans des espaces Campus France. 40 % des bénéficiaires de ces formations étaient des agents recrutés locaux.

C. UNE STRATÉGIE DE CIBLAGE DES ACTIONS ET UN RENFORCEMENT DE L'APPUI AU RÉSEAU

Le COM 2017-2019 conforte l'Institut français dans ses missions traditionnelles, tout en mettant l'accent sur le ciblage géographique et un renforcement de l'appui au réseau.

1. L'Institut français conforté dans ses missions traditionnelles

L'Institut français a connu en 2014 une phase de transition avec la fin de l'expérimentation du rattachement du réseau à l'EPIC, et une gouvernance instable du fait du départ anticipé de deux de ses présidents, M. Antonin Baudry, pour raisons personnelles, et M. Denis Pietton, malheureusement décédé. Cette situation particulière explique l'absence de contrat d'objectifs et de moyens pour la période 2014-2016.

Dans ce contexte, le projet de COM 2017-2019 vise à insuffler une dynamique nouvelle, par ailleurs incarnée par le nouveau président de l'Institut français, M. Bruno Foucher. Ce COM a été examiné par le Conseil d'orientation stratégique de l'Institut français le 15 décembre 2016.

Il fixe à l'établissement public **quatre objectifs** :

- « *Développer l'influence et l'attractivité de la France par sa culture et sa langue* » ;
- « *Animer le dialogue et favoriser les échanges avec les cultures étrangères en France, en Europe et dans le monde* » ;
- « *Renforcer la mission d'appui au réseau à l'étranger* » ;
- « *Consolider les capacités de pilotage de l'Institut français* ».

L'accent est mis, dans le prolongement de l'histoire de l'Institut français et de ses prédécesseurs, sur la promotion de la création contemporaine, de l'émergence artistique, de la jeune création et des expressions innovantes, ainsi que sur le soutien au développement international des industries culturelles et créatives françaises. La transversalité et l'interdisciplinarité sont privilégiées.

La promotion du français est également une priorité, au motif, invoqué par M. Bruno Foucher, président de l'Institut français, lors de son audition¹, que « *la pensée se fait dans la bouche* » (Tristan Tzara), c'est-à-dire que la langue a elle-même une fonction créatrice et peut être le vecteur de certaines valeurs.

¹ Audition de M. Bruno Foucher, président de l'Institut français, par la commission de la culture, de l'éducation et de la communication, en présence de M. Jacques Legendre et Mme Hélène Conway-Mouret (8 février 2017).

Toutefois, comme l'a également expliqué M. Bruno Foucher, **l'intention n'est pas, de la part de l'Institut français, d'être l'outil d'un « softpower » français, c'est-à-dire d'exporter une façon unique de penser, mais plutôt de privilégier le dialogue, les échanges et le débat d'idées, c'est-à-dire une démarche d'ouverture à l'altérité, conçue comme constitutive de la culture française.**

La deuxième « Nuit des idées », organisée le 26 janvier 2017, illustre cette démarche. Elle a rassemblé 180 000 personnes dans le monde, lors d'événements organisés et coordonnés par l'Institut français, grâce au concours du réseau culturel, dans 40 pays et plus de 50 villes, sur le thème d'« un monde commun ». L'organisation des « Saisons croisées » s'inscrit aussi dans cette démarche de dialogue (France-Corée du sud en 2016, France-Colombie en 2017). L'Institut français sera par ailleurs présent lors de la prochaine Foire de Francfort, plus grande Foire mondiale du livre, dont la France sera l'invitée d'honneur en 2017. Ce Salon doit permettre des rapprochements entre éditeurs français et allemands, avec une ouverture prévue à la francophonie et aux pays du sud de la Méditerranée.

Le développement des outils numériques est encouragé. L'Institut français a mis en place, au cours des années récentes, différentes plateformes permettant des économies d'échelle : Culturethèque, IFCinéma, IFVerso, Depuis 2013, il s'est doté d'une équipe dédiée afin de poursuivre le développement et la diffusion de ces outils, et d'en faire un nouvel enjeu de coopération. Dans ce domaine, les deux prochaines années doivent voir la mise en place du projet « IF 360 », qui donnera à des publics du monde entier accès à la production culturelle française. Actuellement en cours de développement, cette plateforme numérique doit être lancée en 2018.

L'Institut français est, en outre, invité à développer ses partenariats avec les autres acteurs français à l'international, notamment les collectivités locales, avec lesquelles devront être entretenus des « *partenariats structurants, par le biais de conventions de financement pluriannuelles, centrées autour d'axes prioritaires thématiques et géographiques.* » L'atteinte de cet objectif devrait passer par une réduction du nombre de projets (350 en 2015), actuellement trop nombreux pour être réellement structurants.

S'agissant des relations avec le réseau, l'Institut français devra « **renforcer** » **sa mission d'appui à la formation et à la professionnalisation des agents du réseau**, et participer à la programmation culturelle « par une offre adaptée à la stratégie des ambassades », en privilégiant des publics cibles et notamment les jeunes publics. Le nombre d'agents formés par l'Institut français devra passer de 1300 à 1400 au cours de la période.

L'ensemble de ces objectifs et modalités d'action font l'objet d'indicateurs de performances, assortis de cibles. Certaines inflexions marquées sont demandées à l'Institut français :

- la **part du budget d'activité de l'Institut français consacrée au développement des industries culturelles et créatives (ICC) françaises** devra passer de 15 % en 2017 à 20 % en 2019, ce qui reflète l'accent mis par le ministère des affaires étrangères et du développement international (MAEDI) sur la diplomatie économique ;
- la **part du budget consacré à la jeune création** devra passer de 15 % en 2017 à 20 % en 2019 ;
- la **part des projets conduits en partenariat avec d'autres acteurs culturels français** devra passer de 10 % à 18 % sur la même période.

Vos rapporteurs approuvent cette volonté d'accroître l'effet de levier des actions de l'Institut français, de renforcer la dimension économique de son action, tout en conservant sa vocation première, au service de la création contemporaine française et de la découverte de nouveaux talents.

L'atteinte des cibles susmentionnées n'aura toutefois pas la même signification, en valeur absolue, selon que les moyens de l'Institut français continueront à diminuer, qu'ils se stabiliseront, ou qu'ils progresseront, comme le souhaitent vos rapporteurs.

On pourra, enfin, regretter que l'**objectif 2** (« animer le dialogue et favoriser les échanges avec les cultures étrangères en France, en Europe et dans le monde ») **ne soit assorti d'aucun indicateur** susceptible de mesurer véritablement l'activité ni de juger de l'efficacité des actions menées.

2. Le ciblage géographique : vision stratégique ou gestion de la pénurie de moyens ?

Le COM met en place des priorités géographiques, sans pour autant renoncer à l'universalité de la politique culturelle extérieure française, qui est réaffirmée. Il s'agit de « *prendre en compte les lignes de force du monde contemporain* » en adaptant les moyens et modes d'intervention de l'Institut français par pays. Cette géographie est détaillée à l'annexe 1 du COM.

Trois types de pays sont distingués :

- Les « **pays prioritaires à partenariats de long terme** », « *pays à fort potentiel du fait de leur qualité de pays prescripteur, émergent, en développement ou encore par les enjeux politiques qu'ils représentent* » ;
- Les « **zones géographiques stratégiques** » dans lesquelles seront identifiés des « *thèmes prioritaires* » et où seront développés des « *projets mutualisés ainsi qu'une expertise à dimension régionale* » ;

-
- Enfin, l'ensemble du réseau culturel à l'étranger, qui bénéficiera « des plateformes, outils et ressources numériques développées par l'Institut français ».

Pour les **39 pays et territoires prioritaires de l'action culturelle** extérieure, des conventions de partenariat triennales et transversales seront élaborées avec les postes d'ici à 2019. C'est déjà le cas dans une dizaine de pays, dans lesquels ces conventions devraient être mises en place en 2017. Cette contractualisation répond à la nécessité de développer un nouveau type de relation, plus pérenne, avec le réseau, dans le contexte de l'abandon, en 2013, de l'idée d'un rattachement direct à l'Institut français.

Vos rapporteurs approuvent cette stratégie de ciblage, qui vise à donner davantage de lisibilité et d'efficacité à l'action de l'Institut français. L'universalité risquerait en effet de n'être qu'un vain mot, si elle devait aboutir à une forme de « saupoudrage », en raison d'un contexte budgétaire contraint.

Toutefois, **ce ciblage géographique ne pourra aboutir à un accroissement de l'efficacité de l'action culturelle extérieure que si les moyens globaux sont au moins stables, voire en augmentation, au cours des années à venir.** Dans le cas contraire, la mise en place de priorités géographiques ne serait qu'un mode de gestion de la pénurie de moyens, plutôt qu'un principe actif et positif d'action.

Vos rapporteurs approuvent la prise en compte des enjeux politiques dans la cartographie de l'action culturelle extérieure : figurent ainsi, à ce titre, parmi les 39 pays et territoires prioritaires : Cuba, l'Iran, les Territoires palestiniens et l'Ukraine. Plusieurs pays où la France est intervenue militairement figurent par ailleurs, soit dans ce « premier cercle » prioritaire (Mali), soit dans le « deuxième cercle » de l'action culturelle extérieure (les « zones géographiques stratégiques » : RCA), étant entendu que des adaptations seront possibles en fonction des évolutions politiques (à l'égard de la Syrie ou de la Libye par exemple).

Vos rapporteurs souscrivent à la volonté, exprimée par M. Bruno Foucher lors de son audition, **de conserver une certaine flexibilité dans les priorités retenues,** qui doivent demeurer adaptables en fonction des évolutions observées, afin que le COM ne constitue par un carcan. De telles adaptations ne seront évidemment possibles qu'à moyens stables ou croissants.

II. UN CONTRAT D'OBJECTIFS SANS MOYENS SUFFISANTS, DONT LES AMBITIONS SONT LIMITÉES PAR UNE FORTE CONTRAINTE BUDGÉTAIRE

Si le projet de COM 2017-2019 de l'Institut français énonce des objectifs louables, il ne comporte toutefois aucune indication sur les moyens

(financiers et humains) que l'État sera susceptible d'allouer à l'Institut français au cours des trois prochaines années.

Rien ne laisse augurer, dans le texte qui nous est soumis, de la relance pourtant nécessaire de l'action culturelle extérieure.

A. UNE FORTE CONTRAINTE BUDGÉTAIRE

1. Une subvention du ministère des affaires étrangères en baisse continue, déjà dénoncée par le Sénat

En 2017, le seul bémol à la diminution des moyens des opérateurs de la diplomatie culturelle tient à l'attribution de moyens supplémentaires au titre du plan de sécurité mis en place par le ministère des affaires étrangères et du développement international. Ces crédits sont bienvenus, puisqu'ils permettront aux opérateurs de ne pas prélever sur leurs moyens pour assurer l'indispensable sécurisation des réseaux. **Ils masquent toutefois, en fait, une diminution des moyens de la diplomatie culturelle et d'influence, à tous les niveaux. Cette diminution est d'autant plus inquiétante qu'elle s'inscrit dans une tendance de long terme.**

Depuis 2015, les crédits budgétaires alloués à l'Institut français au titre du programme 185 sont en baisse continue¹.

Évolution des crédits de l'Institut Français (prog. 185)

	2015	2016	Prévision 2017
Dotation en LFI (en €)*	29 965 570	29 581 961	28 691 961
variation	-2%	-1,3%	-3%

*Montant avant le calcul de la réserve légale de précaution

Source : réponses au questionnaire budgétaire de votre commission

Cette dotation de la mission « Action extérieure de l'Etat » représente, en 2016, 71 % du budget initial de l'Institut français, qui s'élève à 41,9 M€.

Le plafond d'emplois de l'Institut français en 2015 s'établissait à 143 ETP, dont 141 emplois sous plafond et 2 hors plafond. En 2016, le plafond d'emplois de l'opérateur a été augmenté de +2 ETPT sous plafond, soit 143 ETPT sous plafond et 2 ETPT hors plafond, afin d'intégrer dans ses moyens humains les commissaires des Saisons croisées (France-Corée du sud en 2016) et de la Mission « Foire du Livre de Francfort 2017 ». Cette

¹ Cette partie reprend les informations figurant dans l'avis de votre commission (n° 142, tome II du 24 novembre 2016) sur les crédits du programme « Diplomatie culturelle et d'influence » de la mission « Action extérieure de l'État » (M. Jacques Legendre et M. Gaëtan Gorce, rapporteurs).

augmentation du plafond d'emplois est la résultante d'un transfert d'ETPT prévu en LFI 2016.

En PLF 2017, une baisse de -3 ETPT est prévue sur le plafond d'emplois de l'Institut français. Ce dernier s'élève donc à 140 ETPT sous plafond et 2 ETPT hors plafond.

Depuis la création de l'Institut français en 2011, ses crédits totaux auront diminué de 25 % (en incluant 2017) et ses crédits d'intervention de 34 %.

En 2017, les crédits d'intervention de l'IF reculeront de 8 %.

Il devient évident que **la diminution des crédits d'intervention de l'Institut français risque de le contraindre à restreindre le champ géographique ou sectoriel de ses actions**, pour des raisons moins stratégiques que purement financières. Or l'une des forces de cet organisme, que le COM s'efforce de maintenir malgré des adaptations, est de couvrir un **large spectre tant géographique que sectoriel** (cinéma, spectacle vivant, musique, architecture, langue française, livres, idées et savoirs...).

2. Un relatif désintérêt de la part du ministère de la culture et de la communication ?

Depuis juillet 2016, l'Institut français est sous la double tutelle du MAEDI et du ministère de la Culture et de la Communication (MCC).

L'Institut français bénéficie d'une subvention au titre du programme 224 « Transmission des savoirs et démocratisation de la culture » de la Mission « Culture ». Cette subvention s'élève, en PLF 2017, à 1,36 M€ (stable). Elle est donc **vingt fois moins importante que celle du MAEDI**. En outre, une subvention exceptionnelle sera allouée par le ministère de la culture et de la communication pour la Foire du livre de Francfort 2017 (840 000 euros).

Au total, d'après les estimations fournies par le ministère de la culture et de la communication, celui-ci devrait verser **2,3 M€** à l'Institut français en 2017.

Ces chiffres illustrent le caractère quelque peu marginal de l'Institut français parmi les dispositifs mis en œuvre par le ministère de la culture et de la communication à l'international, notamment par les établissements publics culturels (grâce à la politique internationale des Musées, par exemple).

L'effort consenti par le ministère de la Culture et de la Communication à l'international peut être évalué, au total, si l'on prend en compte les subventions de fonctionnement aux sociétés de l'audiovisuel extérieur, à 390 M€ (voir encadré).

La fonction internationale au ministère de la culture et de la communication

L'effort consenti par le MCC à l'international est ainsi évalué : environ 150 personnes, dont les deux tiers travaillent dans des établissements publics, sont affectées aux affaires internationales à temps plein. L'effort budgétaire global s'élève à 74 M€ (dont 18 M€ gérés directement par l'administration centrale) ; la moitié de ces concours sont consacrés à la promotion des industries culturelles et créatives, essentiellement financés par des taxes affectées au CNC et au CNL ; l'action en matière de patrimoine est portée pour une grande part par les établissements publics culturels. Enfin, si l'on prend en compte les subventions de fonctionnement aux sociétés de l'audiovisuel extérieur, le niveau global des dépenses d'action internationale gérées par le Ministère s'élève au total à près de 390 M€.

Source : Évaluation de la fonction internationale au ministère de la culture et de la communication, rapport de M. Benoît Paumier, inspecteur général des affaires culturelles

Dans ce contexte, **vos rapporteurs souhaiteraient que le MCC, au titre de sa tutelle conjointe récemment institué, puisse contribuer davantage au budget de l'Institut français, non seulement pour abonder ses crédits d'intervention, mais aussi pour partager avec le MAEDI ses frais de structure.**

La commission des affaires étrangères de l'Assemblée nationale a exprimé le même souhait, lorsqu'elle a examiné le COM de l'Institut français le 25 janvier 2017¹.

Cette augmentation de la contribution du MCC doit bien sûr permettre une augmentation du budget global de l'Institut français. Elle ne doit pas venir compenser la baisse des moyens alloués par le MAEDI.

Une contribution accrue du MCC n'a de sens que si la subvention du MAEDI est, au minimum, stable.

Par ailleurs, le ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche pourrait être davantage impliqué. Aux termes de l'article 2 du décret du 30 décembre 2010 relatif à l'Institut français, « *Le ministre chargé de l'éducation est associé à la définition de la politique de promotion du français à l'étranger* ».

3. Des ressources propres limitées et incertaines

L'apport des ressources propres reste limité et surtout incertain dans le temps.

¹ La commission des affaires étrangères de l'Assemblée nationale a émis, à l'unanimité, un avis favorable au contrat d'objectifs et de moyens de l'Institut français pour la période 2017-2019 (Compte-rendu n° 36, 2016-2017).

Ainsi le mécénat et les partenariats rapportent-ils néanmoins 3,9 M€ à l'Institut français en 2016 (soit 11 % du budget), après 2,48 M€ en 2015 (soit 6% du budget).

Les **limites du recours au mécénat** sont les suivantes :

- **Les crédits publics ont un fort effet de levier** : ils facilitent la recherche de partenaires ; à l'inverse, la diminution de ces crédits complique la recherche de mécènes ;
- **la concurrence est vive** : ce sont toujours peu ou prou les mêmes entreprises qui sont sollicitées, non seulement par l'Institut français, mais aussi par les autres acteurs de la politique culturelle française, et leurs homologues étrangers, ce qui peut conduire à un certain tarissement de la ressource ;
- **le mécénat fonctionne mieux dans certaines parties du monde et dans certains domaines que dans d'autres**. Les entreprises mécènes attendent un certain retour sur investissement. En conséquence, trop compter sur le mécénat risquerait de conduire à un déséquilibre des actions menées, en faveur de certaines zones (Amérique du nord par exemple) plutôt que d'autres (Afrique, pays émergents...) ;
- **le mécénat est susceptible de limiter la liberté d'action de l'opérateur**, voire d'engendrer une certaine dépendance dans des pays où le nombre de partenaires possibles est limité, ce qui nécessite de demeurer vigilant dans l'élaboration des projets.

Les marges de manœuvre dans la recherche de ressources propres ne doivent donc pas être surestimées.

Budget de l'Institut français

En M€	BI 2016**	
	Compta générale	Compta budgétaire
Charges	41,9	40,5
Subventions de l'Etat	30,5	30,5
Dont SCSP	28,1	28,1
Ressources propres	11,3	3,9
Total des produits	41,9	34,4
Emplois rémunérés	145	145
Résultat/solde budgétaire	0	-6,1

*Les données correspondent aux comptes financiers votés après clôture de l'exercice.

** Données en budget initial 2016 (prévision)

Source : réponse au questionnaire budgétaire de votre commission.

en 2015

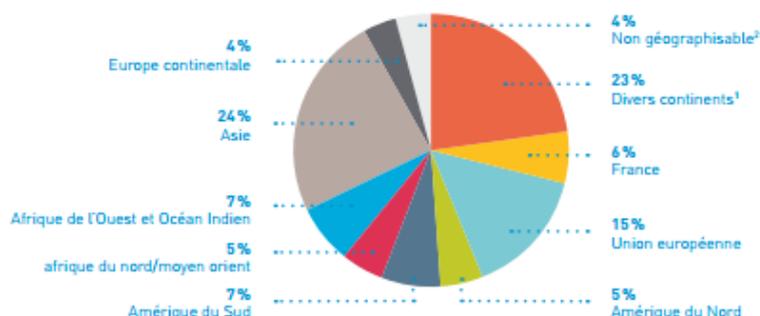
RÉPARTITION DES PRODUITS

Subventions – État	30 591 696	74 %
Mécénat, partenariat, fonds de concours, collectivités publiques et autres organismes internationaux, ventes produits prestation de services et autres produits gestion courante	2 482 161	6 %
Reprises sur amortissements et provisions, produits financiers et exceptionnels	8 341 349	20 %
	41 415 206	100 %

RÉPARTITION DES CHARGES

Charges de personnel permanent	11 199 931	28 %
Charges de structure (hors personnel)	4 428 221	11 %
Charges d'activités	24 667 282	61 %
	40 295 434	100 %

RÉPARTITION DES CRÉDITS D'ACTIVITÉS PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES



Source : Institut Français

B. UN CONTRAT D'OBJECTIFS SANS MOYENS SUFFISANTS

1. L'absence d'engagements de l'État au-delà de 2017

En règle générale, les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens poursuivent un double objectif :

- Définir les orientations stratégiques des opérateurs en associant des objectifs à des indicateurs de performance, d'activité ou de suivi, afin de permettre aux administrations de tutelle et au Parlement d'évaluer la pertinence de l'utilisation des ressources publiques ;
- Moderniser les relations entre l'opérateur et l'État, notamment en matière budgétaire, afin de permettre à ces opérateurs de bénéficier d'une visibilité quant à l'évolution pluriannuelle de leurs ressources, en contrepartie de leurs engagements sur des objectifs de résultat.

Or le présent COM ne comprend aucun engagement, aucune prévision, en termes de moyens et notamment de crédits budgétaires. De tels engagements ne sauraient prévaloir sur le principe d'annualité budgétaire et la loi de finances, amenée à prévaloir. Néanmoins, l'État donne ici à l'Institut français une feuille de route ambitieuse, sans lui permettre de se projeter au-delà de 2017.

Tout juste l'annexe 2 du COM précise-t-elle le montant de la subvention du MAEDI établi en loi de finances pour 2017 (28,7 M€), et encore « sous réserve d'éventuelles mesures de régulation budgétaire ». Aucune évolution des crédits n'est esquissée pour les années suivantes. Aucun montant n'est fourni, même pour 2017, s'agissant de la dotation du MCC.

Le COM qui nous est soumis pour examen s'apparente donc plus à une lettre de mission qu'à un véritable « contrat », tant les engagements de part et d'autre sont déséquilibrés.

2. La « consolidation des capacités de pilotage » de l'Institut français ne suffira pas à insuffler une dynamique

L'objectif n° 4 du contrat d'objectifs et de moyens porte sur la « consolidation des capacités de pilotage » de l'Institut français, afin de « s'inscrire dans le cadre actuel contraint des finances publiques ».

Il est notamment demandé à l'Institut français :

- d'optimiser son organisation interne ;
- de renforcer le pilotage de ses finances et de son activité ;
- de poursuivre sa démarche de maîtrise des risques financiers et comptables.

Il est également demandé à l'Institut français de diversifier ses ressources, en consolidant la part des recettes propres et du mécénat. La part des ressources propres dans les recettes globales de l'Institut français devra passer de 15 % en 2017 à 17 % en 2019. Ses ressources propres incluent non seulement le mécénat et les fonds privés, mais aussi les ressources issues des collectivités et les cofinancements européens, pour lesquels l'Institut français a développé son expertise, au cours des années récentes. La mise en place de cours de français en ligne et d'outils de soutien à l'apprentissage du français doit venir contribuer, au cours des prochaines années, à ce dynamisme des ressources propres.

La consolidation des capacités de pilotage de l'Institut français est nécessaire. Elle ne permettra toutefois pas de dégager des ressources suffisantes pour relancer l'action culturelle extérieure.

Seule une augmentation globale du budget de l'Institut français sera à même d'insuffler une vraie dynamique à notre diplomatie culturelle.

Il est, par ailleurs, demandé à l'Institut français de poursuivre la maîtrise de ses coûts de structure : masse salariale, coûts de fonctionnement, stratégie immobilière.

L'Institut français a en effet d'importantes charges de structure, qui lui confèrent peu de souplesse, ayant été créé dans la perspective d'un rattachement du réseau culturel, qui ne s'est jamais concrétisé.

Des engagements fermes ont été pris, notamment sur le plan de l'immobilier, alors que la structure et les missions de l'Institut français n'étaient pas encore durablement définies.

S'agissant, en particulier, de l'immobilier, l'Institut français dispose actuellement de deux sites représentant un loyer de 1,74 M€. Le bail a été conclu au 1er février 2011 et a une durée de 9 ans dont 7 ans ferme (avec une dénonciation du bail 1 an avant cette échéance), donc jusqu'en 2018.

Le Conseil de l'Immobilier de l'État a émis un avis expliquant que la performance immobilière devait être examinée dans le cadre d'un Schéma Prévisionnel de Stratégie immobilière. Pour optimiser sa stratégie immobilière, l'Institut français étudie deux voies, en recherchant à la fois des surfaces de bureaux en vue d'un possible transfert de son siège social (actuellement implanté à Paris 15ème) et en lançant une renégociation du bail actuel avec le propriétaire, avec restitution de surface¹.

L'Institut français paraît ainsi surdimensionné, par rapport aux moyens qui lui sont donnés pour exercer son activité. **Ses coûts de structure doivent être adaptés au contexte actuel.**

C. UNE NÉCESSAIRE RÉFLEXION SUR LA DEMANDE DE CULTURE FRANÇAISE DANS LE MONDE ET LES MOYENS DE DIFFUSION VERS DE PLUS LARGES PUBLICS

Vos rapporteurs saluent le travail des équipes de l'Institut français et de ses présidents successifs, qui ont su l'implanter dans le paysage de la politique culturelle, et lui donner le rôle et la visibilité qui devaient être les siens, malgré la diminution constante de ses moyens.

Les orientations ici suggérées ne visent donc aucunement à remettre en cause le travail réalisé, mais au contraire à **ouvrir des pistes supplémentaires de réflexion**, notamment dans l'hypothèse où les moyens publics alloués à l'Institut français retrouveraient une pente ascendante, lui permettant de se projeter de façon plus positive vers l'avenir.

¹ Informations issues des réponses au questionnaire budgétaire de votre commission pour 2017.

1. La demande de culture française dans le monde

Le contrat d'objectifs et de moyens met l'accent sur le rôle de l'Institut français dans la promotion de la création contemporaine, la découverte de jeunes talents et la participation au débat d'idées, permettant la diffusion de la pensée et des savoirs français et francophones dans le monde. C'est en effet la vocation première de l'Institut français, issue de l'héritage, renouvelé, des organismes qui l'ont précédé.

D'autres organismes assurent, par ailleurs, la diffusion d'une culture plus patrimoniale (Musées...), ou celle des arts de vivre « à la française » (Goûts de France...), ou encore la promotion de nos attraits touristiques (Atout France) et universitaires (Campus France).

La demande de culture française à l'étranger est en effet multiforme, et probablement variable selon les régions du monde et les pays. Un travail d'adaptation est mené, dans l'élaboration de la programmation culturelle à l'étranger, grâce au dialogue constant entre l'Institut français et le réseau culturel public et associatif, qui constitue la cheville ouvrière de la diplomatie culturelle.

Ce réseau est seul à même de percevoir ce qu'est la réalité de la demande de culture française à l'étranger, de la part des Français résidant à l'étranger, d'une part, et de la part des étrangers francophones ou francophiles, d'autre part. C'est ce réseau qui est aussi le mieux à même d'intéresser de nouveaux publics aux productions culturelles françaises.

Les relations de l'Institut français avec le réseau

Les relations avec le réseau, partenaire privilégié de l'Institut français, sont coordonnées pour l'ensemble des services de l'Institut français au sein du Pôle Coordination avec le réseau, en charge d'entretenir et d'animer le dialogue de programmation au sein du réseau. Ce dialogue se matérialise :

- au printemps et à l'été, lors de la préparation de la programmation culturelle N+1 et lors des Journées du réseau et des ateliers de l'Institut français,
- à l'automne et en fin d'année, lors des commissions de sélection des projets à soutenir,
- et tout au long de l'année lors de la participation de l'Institut français au Conseil d'orientation stratégique et des Conseils d'influence des Ambassades.

Afin d'accompagner les postes pour planifier leurs projets culturels, l'Institut français a mis en place une procédure de programmation culturelle et artistique annuelle des actions mises en œuvre dans le réseau.

Cette démarche permet, sur la base de la stratégie fixée par les conseillers de coopération et d'action culturelle, d'établir un dialogue entre le réseau, les partenaires professionnels et les équipes de l'Institut français. Une interface informatique a été créée (IF Prog) afin de gérer le dialogue de programmation entre l'Institut français et l'ensemble du réseau.

Le soutien financier que l'Institut français apporte au réseau repose d'abord sur un dispositif de programmation par fonds ou appels à projets tels que :

- L'appui dans le domaine du cinéma ;
- Le fonds en faveur du développement des technologies de l'information et de la communication (TICE) ;
- Le fonds pour l'enseignement bilingue ;
- La plateforme des cours de français en ligne à partir de septembre 2016 ;
- Le programme de mobilité « langue française » à destination de jeunes francophones et francophiles (CultureLab ; SafirLab ; MédiaLab ; Génération bilingue ...) ;
- Le fonds franco-allemand en pays tiers ;
- IF Sciences pour les projets liés à la culture scientifique ;
- La coordination de la Nuit des Idées du 26 janvier 2017, en France et dans les postes à l'étranger.

Des programmes tels que « Afrique et Caraïbes en créations », le « Plan d'aide aux médiathèques » ou le « Plan d'aide à la publication » permettent également d'apporter un soutien sur des champs spécifiques. De plus, l'Institut français a initié le programme FOCUS, avec le soutien du Ministère de la Culture et de la Communication. Celui-ci est destiné à accompagner les professionnels étrangers, choisis en lien étroit avec les postes, dans le repérage des scènes artistiques françaises. Les FOCUS sont organisés en partenariat avec des manifestations rassembleuses en France ou autour de partenaires qui mobilisent l'intérêt des professionnels étrangers.

L'ensemble des programmes et dispositifs de programmation de l'Institut français est ouvert aux alliances françaises.

Source : réponse au questionnaire budgétaire de votre commission pour 2017.

La démarche de contractualisation avec le réseau, initiée par le contrat d'objectifs et de moyens pour 2017-2019 permettra l'élaboration de partenariats de long terme, dans les pays identifiés comme prioritaires. Une expertise à dimension régionale sera par ailleurs développée, dans les pays du « deuxième cercle » (« zones géographiques stratégiques »).

Vos rapporteurs approuvent cette reconfiguration des relations de l'Institut français avec le réseau, qui doit aussi être l'occasion d'une réflexion globale sur l'adaptation des dispositifs, c'est-à-dire sur la concordance entre l'offre de culture française et la demande exprimée dans chaque pays. Au-delà de l'indicateur quantitatif prévu par le COM (« nombre de conventions de partenariat établies entre l'Institut français et les postes des pays à fort potentiel »), il serait souhaitable qu'un indicateur plus qualitatif soit mis en place. Ce pourrait être, par exemple, un indicateur de satisfaction (tel que celui prévu pour l'objectif 3.1 : consolider l'appui au réseau à travers la formation).

L'Institut français s'apprête donc à s'engager dans des contrats cadre triennaux pour chaque pays prioritaire, sans bénéficier lui-même d'aucune visibilité sur l'évolution de ses moyens. Or tel devrait être le rôle du présent contrat d'objectifs et de moyens, lui-même triennal.

2. La diffusion vers de plus larges publics

Le contrat d'objectifs et de moyens évoque peu les modes de diffusion des actions de l'Institut français ainsi que son impact auprès des publics français et étrangers.

Pour diffuser auprès de plus larges publics, les synergies avec les autres acteurs français à l'international sont essentielles. Elles sont évoquées par le COM, mais plutôt dans l'optique d'une « optimisation » des partenariats et cofinancements, que pour la recherche d'une audience accrue.

Aucun indicateur prévu par le COM ne permet d'évaluer, même imparfaitement, l'impact de notre diplomatie culturelle auprès des publics français et étrangers.

En particulier, bien qu'ils constituent des partenaires réguliers de l'Institut français, comme l'a confirmé M. Bruno Foucher, président de l'Institut français, lors de son audition, les opérateurs de l'audiovisuel extérieur (TV5 Monde, France Médias Monde) ne sont pas évoqués par le COM.

Les relations entre l'Institut français et ces opérateurs sont régies par des conventions¹ :

- Une convention a été signée le 21 juillet 2011 avec TV5 Monde. Elle arrivera à échéance en juillet 2017. Cette convention prévoit des collaborations autour des Saisons ou années culturelles mises en place par l'Institut français, du cinéma, de la formation, de la langue française, ainsi que des partenariats en termes de communication.

- France Médias Monde est la société en charge de l'audiovisuel extérieur de la France, créée par la loi n° 2009-258 du 5 mars 2009. Elle regroupe France 24, Radio France Internationale (RFI) et Monte-Carlo Doualya (MCD). Les relations entre l'Institut français et France Médias Monde font l'objet d'une lettre d'accord-cadre, signée en juin 2013, qui renforce la coopération entre les deux structures à l'occasion des Saisons, années et festivals, ainsi qu'à l'occasion du Pavillon des cinémas du monde organisé lors du Festival de Cannes, et autour du Prix RFI Découvertes. Des collaborations sont également prévues pour la conception et la diffusion de produits audiovisuels éducatifs. FMM participe financièrement au Pavillon des cinémas pour un montant annuel de 60 000 €.

Ces partenariats doivent bien sûr être reconduits. Il serait, en outre, utile de publier des **indicateurs sur le nombre et l'effet de ces collaborations entre l'Institut français et les opérateurs de l'audiovisuel extérieur. Ces collaborations sont en effet de nature à démultiplier de façon importante l'impact des activités de l'Institut français.**

¹ Source : réponses au questionnaire budgétaire de votre commission pour 2017.

CONCLUSION

En conclusion, la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées approuve les orientations du projet de contrat d'objectifs et de moyens 2017-2019 de l'Institut français.

Elle doute toutefois de la possibilité de mettre en œuvre ces orientations, compte tenu de l'absence de toute évaluation prévisionnelle des recettes pour les trois ans à venir. Si la tendance à la diminution des moyens de l'Institut français devait se poursuivre, il lui serait impossible d'accompagner la relance pourtant nécessaire de notre diplomatie culturelle et d'influence.

Votre commission souhaite que l'opérateur puisse disposer, à l'avenir, de moyens suffisants pour mettre pleinement en œuvre les objectifs de son COM.

EXAMEN EN COMMISSION

Réunie mercredi 15 février 2017, la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées, présidée par M. Jean-Pierre Raffarin, président, a procédé à l'examen du rapport d'information de M. Jacques Legendre et Mme Hélène Conway-Mouret.

M. Jacques Legendre. – La commission est appelée à émettre un avis sur le projet de contrat d'objectifs et de moyens 2017-2019 de l'Institut français. Nous avons auditionné la semaine dernière, avec Hélène Conway-Mouret, M. Bruno Foucher, président de l'Institut français, et entendu des représentants des deux ministères de tutelle – affaires étrangères et culture.

L'Institut français a été créé par la loi du 27 juillet 2010, afin de concourir, en faisant appel au réseau culturel français à l'étranger, à la politique culturelle extérieure de la France. Il a hérité des missions de l'association CulturesFrance, pour la promotion des échanges artistiques et le développement culturel des pays du sud. Il a, en outre, été chargé de nouvelles missions, en matière de promotion de la langue française, du savoir et des idées, et pour la formation des agents du réseau culturel français.

Je souhaiterais rappeler, pour commencer, le rôle que nous avons envisagé pour l'Institut français lors du vote de la loi de 2010, et à l'issue du rapport commun, adopté en 2009 par les commissions des affaires étrangères et des affaires culturelles, dont j'étais rapporteur avec le président Josselin de Rohan.

Nous avons alors préconisé, à l'unanimité, le rattachement du réseau culturel public à un opérateur unique, afin de favoriser l'émergence d'une structure publique française, portant l'image de la France à l'étranger, sur le modèle du British Council ou du Goethe Institut.

Ce rattachement aurait consisté à attribuer aux établissements culturels du réseau le statut de représentations locales de l'agence chargée de l'action culturelle extérieure. La loi de 2010 prévoyait, à cette fin, une expérimentation sur douze postes pendant trois ans.

Cette expérimentation a été abandonnée en 2013 par le ministère des affaires étrangères, alors même qu'elle n'avait duré, dans les faits, que quelques mois, dans des conditions très éloignées du schéma envisagé. La clause de réversibilité prévue par la loi a empêché la mise en place des changements attendus.

Le rattachement a suscité des réticences tant du réseau associatif des alliances françaises que du réseau diplomatique. Ceux-ci ont craint, à tort ou à raison, de subir une certaine marginalisation dans la définition de la politique culturelle extérieure.

Nous ne pouvons évidemment pas faire grief de cet échec à l'actuel projet de contrat d'objectifs et de moyens, que nous devons juger dans son contexte actuel. Mais il convenait, je crois, avant d'examiner ce texte, de rappeler les ambitions qui étaient initialement les nôtres pour le rayonnement culturel international de la France.

Mme Hélène Conway-Mouret. – Notre collègue Jacques Legendre vient de rappeler la genèse de l'Institut français, qui a su impulser une nouvelle dynamique à l'action culturelle extérieure.

Plusieurs événements, dont l'abandon de l'expérimentation du rattachement en 2013, puis des changements de président et malheureusement le décès de M. Denis Pietton, sont venus retarder la présentation du projet de COM.

Depuis sa création en 2011, l'Institut français a su imposer sa « marque » et améliorer sa visibilité. La réforme du réseau, engagée au même moment, y a contribué, avec la fusion entre les services de coopération et d'action culturelle et les établissements à autonomie financière. Une nouvelle identité commune s'est imposée, sous la marque « institut français », faisant pendant à la marque « alliance française ».

Cette période a, en outre, permis à l'Institut français de consolider son rôle de soutien et de formation, en appui au réseau tant public qu'associatif.

Une convention de partenariat tripartite a été signée en 2012 entre l'Institut français, le ministère des affaires étrangères et la Fondation Alliance Française, afin de renforcer les synergies entre les deux composantes majeures de l'action culturelle. Cette convention doit être prochainement renouvelée.

Les collectivités territoriales sont, par ailleurs, des partenaires importants de l'Institut français : en 2015, plus de 350 projets ont été menés au sein du réseau culturel, en partenariat avec 26 collectivités.

L'Institut français exerce aujourd'hui un large spectre d'activités :

- Il concourt à l'animation du réseau culturel, au travers d'un dialogue sur la programmation culturelle et artistique avec les postes, et grâce à un soutien financier issu de fonds ou d'appels à projets, dans des domaines très divers.

- Il a formé, en 2015, 1265 agents du réseau dont 40 % d'agents recrutés locaux.

Le projet de contrat d'objectifs et de moyens conforte l'Institut français dans ses missions traditionnelles.

S'agissant des objectifs stratégiques, l'accent est mis, dans le prolongement de l'histoire de l'Institut français et de ses prédécesseurs, sur

la promotion de la création contemporaine, de l'émergence artistique, de la jeune création et des expressions innovantes.

Le soutien au développement international des industries culturelles et créatives françaises est privilégié, en cohérence avec l'attention portée par le ministère à la diplomatie économique.

La promotion du français est également une priorité, au motif, invoqué par M. Bruno Foucher lors de son audition, citant Tristan Tzara, que « *la pensée se fait dans la bouche* », c'est-à-dire que la langue a elle-même une fonction créatrice et qu'elle est susceptible de transmettre certaines valeurs.

L'intention n'est toutefois pas, de la part de l'Institut français, d'exporter une façon unique de penser. Il s'agit plutôt de privilégier le dialogue, les échanges et le débat d'idées, c'est-à-dire une démarche d'ouverture à l'altérité, conçue comme constitutive de la culture française.

La deuxième « Nuit des idées », organisée le 26 janvier 2017, illustre cette démarche, de même que l'organisation des « Saisons croisées » (France-Corée du sud en 2016, France-Colombie en 2017), et la participation prochaine à la Foire du livre de Francfort, dont la France sera l'invitée d'honneur en 2017.

Le développement des outils numériques est encouragé ; dans ce domaine, les deux prochaines années doivent voir la mise en place du projet « IF 360 », qui donnera à des publics du monde entier accès à la production culturelle française.

Le projet de contrat d'objectifs et de moyens invite, en outre, l'Institut français à multiplier les synergies et partenariats.

Nous ne pouvons, je pense, qu'approuver cette volonté d'accroître l'effet de levier des actions de l'Institut français, de renforcer la dimension économique et partenariale de son action, tout en conservant sa vocation première, au service de la création contemporaine française et de la découverte de nouveaux talents.

J'en viens au ciblage géographique des actions de l'Institut français, qui est l'un des axes majeurs du projet de COM.

Sans renoncer à l'universalité de la politique culturelle extérieure française, qui est réaffirmée, le projet de COM adapte les moyens et modes d'intervention par pays. Trois types de pays sont distingués :

- Dans 39 « pays et territoires prioritaires à partenariats de long terme », des contrats cadre triennaux seront signés avec l'Institut français : une dizaine de ces conventions doivent être signés dès 2017. Ces pays, répartis sur tous les continents, sont considérés à fort potentiel du fait de leur qualité de pays prescripteur, émergent, en développement, ou encore en raison des enjeux politiques qu'ils représentent. Figurent ainsi, parmi ces 39

pays et territoires, en raison de leurs enjeux politiques : Cuba, l'Iran, les Territoires palestiniens et l'Ukraine.

- Le « deuxième cercle » de l'action culturelle extérieure sera constitué de « zones géographiques stratégiques », dans lesquelles seront identifiés des « thèmes prioritaires » et où seront développés des projets mutualisés ainsi qu'une expertise à dimension régionale. Par exemple : l'Europe du nord, de l'est et des Balkans, plusieurs zones en Afrique, et des Pays du Golfe, d'Asie du sud-est et d'Amérique du sud, qui ne figurent pas dans la liste des pays prioritaires.

- Enfin, l'ensemble du réseau culturel à l'étranger bénéficiera des ressources numériques développées par l'Institut français.

Cette stratégie de ciblage vise à donner plus de lisibilité et d'efficacité à l'action de l'Institut français. L'universalité risquerait en effet de n'être qu'un vain mot, si elle devait aboutir à une forme de « saupoudrage ».

Toutefois, Jacques Legendre y reviendra, ce ciblage géographique ne peut constituer une vraie vision stratégique que si les moyens sont au moins stables, voire en augmentation ; à défaut il ne se révélerait être qu'un mode de gestion de la pénurie de moyens, plutôt qu'un principe positif d'action.

Par ailleurs, il convient je pense d'approuver la volonté, exprimée par Bruno Foucher lors de son audition, de conserver une certaine flexibilité dans les priorités retenues, qui doivent demeurer adaptables en fonction des évolutions politiques.

Enfin, nous avons souhaité, en examinant ce contrat d'objectifs et de moyens, ouvrir quelques pistes supplémentaires de réflexion, notamment dans l'hypothèse d'un redressement des moyens, qui permettrait à l'Institut français de se projeter de façon plus positive vers l'avenir.

En premier lieu, la reconfiguration des relations de l'Institut français avec le réseau pourrait être l'occasion d'une réflexion globale sur l'adaptation des dispositifs, c'est-à-dire sur la concordance entre l'offre de culture française et la demande exprimée, probablement différente dans chaque pays.

Il pourrait s'agir, par exemple, de mettre en place des indicateurs plus qualitatifs, s'agissant des relations de l'Institut français et du réseau, au-delà de l'indicateur quantitatif prévu (« nombre de conventions de partenariat établies entre l'Institut français et les postes des pays à fort potentiel »).

En deuxième lieu, le contrat d'objectifs et de moyens évoque peu les modes de diffusion des actions de l'Institut français ainsi que son impact auprès des publics français et étrangers.

Aucun indicateur prévu par le COM ne permet d'évaluer, même imparfaitement, l'impact de notre diplomatie culturelle auprès des publics français et étrangers.

En particulier, bien qu'ils constituent des partenaires réguliers, comme l'a confirmé M. Bruno Foucher, les opérateurs de l'audiovisuel extérieur français ne sont pas évoqués par le COM. Les relations entre l'Institut français et TV5 Monde sont régies par une convention qui doit être prochainement reconduite. Les relations avec France Médias Monde sont l'objet d'un accord cadre. Ces collaborations sont essentielles, par exemple autour des Saisons croisées, ou à l'occasion du Pavillon des cinémas du monde organisé lors du Festival de Cannes. Elles sont de nature à démultiplier de façon importante l'impact des activités de l'Institut français.

Les partenariats avec ces médias doivent bien sûr être reconduits. Il serait, par ailleurs, utile de publier des indicateurs sur le nombre et l'effet de ces collaborations entre l'Institut français et les opérateurs de l'audiovisuel extérieur. Nous le signalons dans notre avis sur le COM.

M. Jacques Legendre. – Les objectifs du texte qui nous est proposé sont louables, parfois même ambitieux. Nous vous proposerons de les approuver.

Néanmoins, ce texte est profondément déséquilibré, puisqu'il s'agit, en réalité, d'un contrat d'objectifs sans moyens suffisants.

Rien ne laisse augurer, dans le texte qui nous est soumis, de la relance pourtant nécessaire de l'action culturelle extérieure de la France.

En loi de finances 2017, comme nous vous l'avions indiqué avec Gaëtan Gorce, lors de la présentation des crédits du programme 185, l'augmentation des crédits destinés à l'indispensable sécurisation des réseaux a masqué, de fait, une poursuite de la diminution des moyens de la diplomatie culturelle et d'influence, à tous les niveaux.

La dotation du ministère des affaires étrangères à l'Institut français, qui représente 71 % de son budget, a diminué de 3 %. Cela représente une baisse de 8 % des crédits d'intervention de l'établissement public.

Depuis 2011, les crédits totaux de l'Institut français ont diminué de 25 % et ses crédits d'intervention de 34 %, car la montée en puissance progressive des partenariats n'a pas compensé cette baisse

Il devient évident que la diminution des crédits d'intervention de l'Institut français risque de le contraindre à restreindre le champ de ses actions, pour des raisons moins stratégiques que purement matérielles.

Du côté du ministère de la culture et de la communication, l'Institut français est considéré comme un dispositif quelque peu marginal. La subvention versée s'élève à 1,4 million d'euros. En y incluant les subventions exceptionnelles, telles que celle qui sera allouée pour l'organisation de la

Foire de Francfort, ce ministère devrait verser en tout 2,3 millions d'euros à l'Institut français en 2017.

Or l'effort consenti par le ministère de la culture et de la communication à l'international est évalué, au total à 390 millions d'euros.

Dans ce contexte, il paraîtrait légitime que le ministère de la culture, au titre de sa tutelle conjointe, contribue davantage au budget de l'Institut français, non seulement pour abonder ses crédits d'intervention, mais aussi pour partager avec le ministère des affaires étrangères ses frais de structure.

Cette augmentation de la contribution du ministère de la culture devrait bien sûr permettre une augmentation du budget global de l'Institut français, et non venir compenser la baisse des moyens alloués par le ministère des affaires étrangères.

Le ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche pourrait également se considérer comme davantage concerné qu'il ne l'est actuellement par l'action de l'Institut français.

Quant aux marges de manœuvre dans le domaine des partenariats, elles ne doivent pas être surestimées :

- le dynamisme des partenariats est conditionné par celui des crédits publics
- la concurrence est vive de la part des acteurs culturels étrangers et français
- le mécénat fonctionne mieux dans certaines parties du monde que dans d'autres, et il est susceptible de limiter la liberté d'action de l'opérateur voire d'engendrer une certaine dépendance.

Or, que prévoit le COM dans son volet « moyens » ? Peu de choses.

Son annexe 2 précise le montant de la subvention du ministère des affaires étrangères pour 2017, déjà connue, qui s'élève à 28,7 millions d'euros. Aucune évolution prévisionnelle des crédits n'est esquissée pour les années suivantes.

Aucun montant n'est fourni, même pour 2017, s'agissant de la dotation du ministère de la culture.

Évidemment, même si le COM comportait des prévisions de ressources, celles-ci ne sauraient prévaloir sur l'annualité des lois de finances, principe qui impose que les prévisions pluriannuelles puissent toujours être remises en cause.

Néanmoins, un contrat d'objectifs et de moyens doit normalement permettre à un opérateur de bénéficier d'une visibilité quant à l'évolution de ses ressources, en contrepartie d'engagements sur des objectifs de résultat.

Une telle visibilité serait d'autant plus légitime, s'agissant de l'Institut français que celui-ci est lui-même invité à s'engager dans des contrats cadre triennaux avec le réseau.

Le COM s'apparente donc plus à une lettre de mission qu'à un véritable « contrat », tant les engagements de part et d'autre sont déséquilibrés.

A défaut de prévisions de ressources, le projet de COM porte une grande attention à la « consolidation des capacités de pilotage » de l'Institut français.

Il lui est demandé de poursuivre la diversification de ses ressources, pour parvenir à 17 % de ressources propres en 2019.

Cette consolidation du pilotage de l'Institut français est souhaitable, notamment concernant la nécessaire diminution de ses importantes charges de structure. Des engagements fermes ont été pris, sur le plan de l'immobilier, alors que la structure et les missions de l'Institut français n'étaient pas encore durablement définies. Les coûts de structure de l'Institut français doivent être adaptés au contexte actuel.

La consolidation du pilotage ne suffira toutefois pas à dégager les ressources nécessaires à la relance de la diplomatie culturelle que nous appelons de nos vœux.

En conclusion, la dimension culturelle est une composante essentielle de la diplomatie dans le contexte actuel. Cette dimension est de plus en plus concurrentielle, de nombreux pays ayant décidé d'investir ce champ de l'influence, dans lequel la France a été historiquement pionnière.

Nous bénéficions d'atouts importants, dont un réseau culturel de dimension universelle, et un opérateur, l'Institut français, qui a su trouver une voie constructive et mettre en œuvre une action reconnue pour sa qualité, sa richesse et sa dimension innovante.

Néanmoins, sans moyens suffisants, notre réseau risque de se retrouver dans la situation d'une armée sans munitions. C'est pourquoi il me paraît urgent d'organiser une remontée en puissance de notre diplomatie culturelle.

En conséquence, il me paraît difficile d'être pleinement favorable à ce COM, dont nous approuvons pourtant la totalité des objectifs. Nous devons être vigilants quant à l'évolution des crédits de l'Institut français lors du prochain débat budgétaire. Je vous propose donc de faire parvenir aux tutelles de cet opérateur un avis qui soutienne les orientations du COM mais dénonce l'absence de moyens suffisants pour les mettre en œuvre.

M. Jean-Pierre Raffarin. – Ce sujet est essentiel. La diplomatie mondiale évolue dans cette direction. La dimension culturelle est la première des dimensions de l'influence de la France. C'est par cette dimension que se

font beaucoup de nos entrées partenariales. Des pays qui ne jouaient pas cette carte précédemment le font maintenant. La France bénéficie d'un capital très important grâce à son histoire, à ses valeurs, à ses créateurs, alors que notre politique dans ce domaine est relativement modeste, la société civile participant activement à cette dynamique.

J'approuve l'idée de nos rapporteurs de faire de cet avis un rapport de notre commission, adressé aux tutelles, pour approuver les orientations du COM mais demander aussi que ce sujet soit porté à l'avenir avec beaucoup d'attention, concernant par exemple le mécénat, qui pourrait être organisé plus clairement pour répondre à la concurrence. Notre politique étrangère doit valoriser cette dimension culturelle qui est au cœur de nos atouts.

M. Daniel Reiner. – Nous partageons l'analyse des rapporteurs sur ce projet de contrat d'objectifs et de moyens. Les objectifs qui y figurent sont plus que louables. Ils correspondent à l'idée que l'on se fait de l'influence de la France à l'étranger ; mais les moyens ne sont en effet pas à la hauteur de ces objectifs.

La France bénéficie de son histoire et de l'image de la « France éternelle ». La demande d'apprentissage du français est forte. Nous le constatons par exemple en Iran. Mais nous rencontrons des difficultés matérielles à y répondre.

Nous approuvons également la volonté, inscrite dans le COM, de professionnaliser le réseau et de définir des priorités géographiques. En revanche, l'insuffisance des moyens est patente. Le ministère de la culture prend, en particulier, une part très insuffisante.

Le groupe socialiste approuve donc les objectifs affichés, qui correspondent à ce que nous avons souhaité faire de l'Institut français, au Sénat, lors de sa création. Nous sommes sur la bonne voie. Nous approuvons également le constat de l'absence de moyens. Un effort doit être fait, tant au ministère des affaires étrangères qu'au ministère de la culture.

Par ailleurs, il serait nécessaire de clarifier la relation avec le réseau, car la tentation existe, de la part des ambassades, de vouloir s'approprier le domaine culturel. Peut-être faudrait-il mieux définir la part des uns et des autres, afin que l'Institut français dispose d'une marge d'autonomie et d'une continuité accrues dans son action.

Mme Hélène Conway-Mouret. – Vous avez évoqué, Monsieur le président, l'importance du mécénat. Il est vrai que dans un grand nombre de pays, celui-ci est florissant car il fait partie de la culture. C'est le cas dans les pays anglo-saxons. Sur d'autres continents, il est difficile de solliciter toujours les mêmes entreprises, pour toutes les actions des postes. Les partenariats me paraissent plus appropriés, dans un premier temps ; ils peuvent être complétés, dans un second temps, par des actions de mécénat.

Nous regrettons également la faiblesse de l'interministériel. L'apport financier du ministère de la culture est très modeste. Le dialogue avec le ministère de l'éducation nationale est insuffisant. Or celui-ci a aussi une mission de transmission de la langue. Nous avons besoin d'un changement culturel dans la répartition entre les différents ministères. Le ministère des affaires étrangères est protecteur de son réseau mais, aujourd'hui, il n'a plus les moyens d'agir seul.

M. Jacques Legendre. – L'éducation nationale devrait en effet être davantage impliquée, de même que l'enseignement supérieur et la recherche. Les missions archéologiques étaient, par exemple, une tradition de notre action culturelle.

La dimension géographique pourrait être approfondie. Des pays dévastés, en reconstruction, comme la RCA, n'ont pas d'institut français. Or il est difficile de compter, dans un tel contexte, sur des crédits issus de la voie associative, c'est-à-dire des alliances françaises. C'est l'existence même de locuteurs francophones dans ces pays qui est en menacée.

Ce dossier touche à des questions essentielles. Ne nous y trompons pas : si nous faiblissons sur notre diplomatie culturelle, nous nous amputons d'un moyen d'action essentiel et portons tort à l'image même de la France.

M. Jean-Pierre Raffarin. – Nous sommes là, en effet, sur un sujet très important. Je retiens aussi l'idée d'une gouvernance plus autonome, pour améliorer la cohérence des dispositifs.

La Commission adopte à l'unanimité l'avis présenté par les rapporteurs sur le contrat d'objectifs et de moyens 2017-2019 de l'Institut français et autorise sa publication sous forme d'un rapport d'information.

LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES

- **M. Bruno Foucher**, président de l'Institut français (à l'invitation de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication le 8 février 2017) ;

- **Mme Anne-Marie Descôtes**, directrice générale de la mondialisation, de la culture, de l'enseignement et du développement international, Ministère des affaires étrangères et du développement international ;

- **M. Christopher Miles**, Secrétaire général, Ministère de la Culture et de la Communication.

**ANNEXE 1 – PROJET DE CONTRAT D’OBJECTIFS ET DE
MOYENS 2017-2019 DE L’INSTITUT FRANÇAIS**

**CONTRAT D’OBJECTIFS ET DE MOYENS
DE L’INSTITUT FRANÇAIS
POUR LA PERIODE 2017-2019
PROJET**

PREAMBULE

L'action culturelle extérieure est une composante centrale de la diplomatie française. Elle est un puissant marqueur de l'image de la France dans le monde. Elle contribue à renforcer son rayonnement et son attractivité. Elle concourt à la participation de la France au dialogue des cultures, à la promotion de ses créations, au partage de ses valeurs et de ses idées, à la défense de ses modèles, notamment culturels et d'enseignement, comme au développement de ses industries culturelles et créatives.

Tel qu'en dispose la loi du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'Etat, l'Institut français est, pour la diplomatie d'influence, un outil de promotion et de coopération essentiel ainsi qu'un pôle d'expertise et de conseil pour le réseau culturel français à l'étranger. Sa mission s'inscrit dans le processus de révision générale des politiques publiques (RGPP) qui vise à confier la mise en œuvre des politiques à des opérateurs et à renforcer le rôle de coordinateur et de stratégie dévolu aux tutelles ministérielles.

L'Institut français exerce ses missions selon les orientations définies conjointement par ses deux ministères de tutelle : le Ministère des Affaires étrangères et du Développement international (MAEDI) et le Ministère de la Culture et de la Communication (MCC). Le Ministère de l'Education nationale (MEN) est associé par ailleurs à la définition de la politique de promotion du français à l'étranger.

L'Institut français veille à répondre aux besoins exprimés par le réseau culturel à l'étranger. Il coopère et entretient une étroite concertation avec les organismes culturels français, publics ou privés, qui sont concernés par la mise en œuvre de ses actions. Il a également pour mission de renforcer les leviers d'influence de la France et le dialogue avec les sociétés civiles.

Dans un contexte de compétition mondiale accrue, l'Institut français se doit d'optimiser ses modes d'action. Ainsi, il favorise la mutualisation des projets et les économies d'échelle avec une exigence en termes de visibilité et d'impact. Son périmètre d'action et ses modes d'intervention s'inscrivent dans le cadre des priorités thématiques et géographiques fixées par ses tutelles (annexe 1).

Dans ce cadre, il est conclu un contrat d'objectifs et de moyens pour une durée de trois ans, couvrant la période du 1^{er} janvier 2017 au 31 décembre 2019. L'objet du présent contrat est de définir les enjeux stratégiques, les modalités d'action et les priorités géographiques assignés à l'Institut français. Il précise les moyens qui lui sont alloués pour permettre leur mise en œuvre. Ce contrat prévoit également les modalités de suivi et d'évaluation des actions menées par l'identification d'indicateurs de performance (annexe 3).

Bilan du premier contrat d'objectifs et de moyens

L'Institut français a été créé par la loi du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'Etat et au décret d'application du 30 décembre 2010. Aux activités développées précédemment par « Culturesfrance » en matière d'échanges artistiques, d'accueil en France des cultures étrangères et de soutien au développement culturel des pays du Sud, se sont ajoutées de nouvelles missions transférées par le ministère des Affaires étrangères et du Développement international comme la promotion de la langue française et de son enseignement, des savoirs et des idées, de la culture scientifique mais aussi la formation des agents du réseau culturel français.

Le bilan du contrat d'objectifs et de moyens 2011-2013 a mis en évidence des acquis importants résultant de la création de cet EPIC :

- la création et le déploiement d’une marque « Institut français » qui a contribué à renforcer la visibilité des actions menées par le réseau des instituts dans le monde ;
- la montée en puissance de l’opérateur dans ses missions structurantes d’appui au réseau, notamment à travers le programme de professionnalisation des agents et la mise en place de plateformes numériques innovantes ;
- une meilleure intégration des dispositifs de soutien à la promotion internationale de la culture française notamment grâce au développement de partenariats avec les organismes et opérateurs culturels publics ou privés français ainsi qu’avec les collectivités territoriales.

Par ailleurs, la mise en œuvre de la convention signée le 12 juin 2010 entre l’Institut français, la Fondation Alliance Française et le Ministère des Affaires étrangères et du Développement international a permis de renforcer les partenariats dans les domaines de l’enseignement de la langue française, de la formation et de la démarche qualité créant ainsi de nouvelles synergies entre les piliers public et associatif du réseau culturel à l’étranger.

L’expérimentation du rattachement du réseau culturel à l’Institut français, prévue par la loi du 27 juillet 2010, a été conduite de 2011 à 2013. Elle n’a pas conclu à la généralisation du dispositif à l’ensemble des postes diplomatiques. En revanche, sa mise en œuvre a contribué à renforcer les liens et le transfert d’expérience entre le réseau culturel et l’Institut français grâce au partage de compétences et à la mutualisation des savoir-faire.

Les enjeux du contrat d’objectifs et de moyens 2017-2019

Le présent contrat d’objectifs et de moyens, couvrant la période 2017-2019, permettra de pérenniser les missions de l’Institut français, de consolider ses succès et d’améliorer l’efficacité de son action.

Les actions de l’Institut français devront répondre pour les trois prochaines années aux enjeux stratégiques suivants :

- promouvoir **une image innovante de la France** en contribuant à une meilleure connaissance à l’international des artistes français et de leurs créations ;
- contribuer à la **promotion de la langue, de la pensée et des idées françaises** dans le monde ;
- participer à la **stratégie d’influence et de coopération de la France** en attirant les talents, en soutenant des projets innovants, en valorisant l’expertise française et ses industries culturelles et créatives, ainsi qu’en assurant la présence de la France lors d’événements de renommée internationale ;
- concourir à la **modernisation et à la professionnalisation du réseau** par la formation des agents dans les domaines d’expertise de l’Institut français, par une veille sectorielle, par la diffusion de bonnes pratiques et par le développement d’outils numériques innovants.

Il lui faudra également, dans le cadre de ce nouveau contrat d’objectifs et de moyens, s’inscrire pleinement dans une démarche de performance, poursuivre l’**effort**, déjà engagé, **de rationalisation** de son organisation et de ses dépenses, **diversifier ses ressources** propres et concentrer son action autour d’axes prioritaires.

Modalités d’action

Pour répondre à ces enjeux, l’Institut français devra **adapter ses modalités d’action**, notamment **dans ses relations avec le réseau** :

- en ayant **une exigence d’impact** quant aux projets soutenus, d’ouverture à de nouveaux publics et de suivi des talents ;
- en favorisant les projets proposant **une approche régionale de mutualisation** des moyens financiers et humains et/ou **une dimension structurante** pour le réseau et les acteurs culturels français ;
- en développant **de nouvelles synergies** entre le réseau, les grands établissements culturels français, les collectivités territoriales, les partenaires et acteurs culturels publics privés actifs à l’international ;

- en appuyant et renforçant **l'action des relais spécialisés notamment ceux du spectacle vivant et des arts plastiques.**

Enfin, de manière transversale et dans la mise en œuvre de ses actions, l'Institut français devra :

- **adapter ses outils internes** au service de sa performance (organisation interne, pilotage des finances, maîtrise des risques financiers et comptables) ;
- **travailler en synergie avec les opérateurs publics et les partenaires privés** qui concourent au rayonnement culturel, linguistique et à l'attractivité de la France ;
- **porter une attention particulière à l'approche « genre » et au développement durable** dans le cadre de ses programmes.

Les priorités géographiques

L'Institut français devra tenir compte dans le développement de ses activités des **priorités géographiques** définies par ses deux ministères de tutelles. Ces priorités répondent à la nécessité de resserrer l'action de l'Institut envers des pays identifiés comme étant à fort potentiel qu'ils soient pays prescripteur, pays émergent, pays en développement ou encore de par les enjeux politiques qu'ils représentent.

Dans ce cadre, il portera une attention particulière à **l'Afrique francophone et aux Caraïbes**, où les enjeux d'appui à la création, de développement professionnel et de consolidation du rayonnement de la langue française sont majeurs.

Sur la rive sud et est de la Méditerranée, il sera attentif aux projets liés à l'accompagnement des aspirations démocratiques en s'appuyant tout particulièrement sur le développement des libertés dans les sphères de la culture, d'internet et du débat d'idées auprès notamment d'un public jeune.

En Europe et dans les pays prescripteurs, émergents et néo-émergents, les efforts pour le renforcement de l'influence culturelle de la France devront porter sur l'intermédiation, la constitution de relais et de partenariats durables plus que sur la seule programmation culturelle. La promotion des industries culturelles et créatives françaises fera l'objet d'une attention particulière. Les projets permettant de développer un espace européen en faveur de la culture, du dialogue et de la diversité culturelle devront être encouragés.

Au regard de ces priorités, l'Institut français adaptera ses moyens et ses modes d'intervention :

- en élaborant des partenariats de long terme avec les pays à fort potentiel ;
- en identifiant des thèmes prioritaires et en développant des projets à dimension régionale dans les zones géographiques stratégiques ;
- en diffusant ses outils et ressources numériques à destination de l'ensemble du réseau et en contribuant par la formation au développement des compétences professionnelles des agents.

OBJECTIF 1

DEVELOPPER L’INFLUENCE ET L’ATTRACTIVITE DE LA FRANCE PAR SA CULTURE ET SA LANGUE

1.1. Valoriser à l’international la création artistique et intellectuelle ainsi que les industries culturelles et créatives françaises.

- 1.1.1.** Assurer la promotion de la création contemporaine, des artistes, des auteurs ainsi que de la diversité de la scène artistique française.
- Promouvoir la création artistique et littéraire française à l’étranger, tout en étant représentatif de la diversité culturelle française et des nouvelles formes de la création contemporaine.
 - Porter une attention particulière à l’émergence artistique française en lien notamment avec les dispositifs issus des Assises de la Jeune Création.
 - Contribuer à valoriser les programmations destinées au public « enfance et jeunesse », en développant une offre dédiée au jeune public, notamment dans les secteurs du cinéma, du spectacle vivant et du livre.
- 1.1.2.** Soutenir la diffusion des œuvres littéraires, scientifiques, et artistiques, notamment celles issues des nouvelles formes de la création artistique.
- Favoriser la mobilité des professionnels, des artistes et des écrivains à l’étranger, y compris dans ses expressions les plus innovantes (aide à la mobilité, aide à la diffusion, soutien à la jeune création).
 - Soutenir la diffusion des œuvres françaises en encourageant des partenariats et des co-productions internationales et renforcer la présence française dans les grandes manifestations internationales prescriptrices.
 - Contribuer à la diffusion, la promotion et la traduction des écrits et des auteurs français et francophones.
- 1.1.3.** Contribuer au débat d’idées, au partage des compétences, à la diffusion de la pensée et des savoirs français et francophones.
- Promouvoir la production intellectuelle française sur les grands enjeux mondiaux (dont développement durable) et les questions de société, notamment à travers l’appui au débat d’idées.
 - Valoriser la production scientifique française et plus particulièrement les sciences humaines, en s’appuyant sur notre réseau (y compris les Instituts Français de Recherche) et sur les grands partenaires académiques français et étrangers.
 - Développer des événements innovants et d’envergure, en lien avec le réseau, valorisant la pensée française et francophone contemporaine, comme les Nuits de la Philosophie ou la Nuit des Idées.
- 1.1.4.** Appuyer le développement et la promotion des industries culturelles et créatives françaises.
- Représenter toutes les formes de la créativité françaises (métiers d’art, création numérique, art de vivre, mode, jeux vidéo, design, architecture aussi bien que le spectacle vivant, l’édition, le cinéma et les arts visuels) et contribuer à la visibilité des créateurs et entreprises issus des ICC sur les marchés prescripteurs et à forts enjeux pour la France
 - En étroite concertation avec les professionnels et l’ensemble des acteurs français du secteur (notamment Unifrance, CNC, TVFI et Film France), assurer la promotion et aider à la diffusion non commerciale de films, de

documentaires, de séries et d'œuvres cinématographiques patrimoniales et de création récente. Valoriser un catalogue de films.

- Contribuer au développement de l'industrie musicale française à l'étranger, en coordination avec les organismes spécialisés français (notamment Bureau Export, SACD, SACEM, CNV).
- Promouvoir à l'étranger la diversité de l'édition française (fiction et non fiction), en concertation avec les acteurs institutionnels et professionnels du secteur, à travers les programmes d'aide à la cession de droits, et l'appui à la formation de traducteurs.

1.1.5. Participer, par sa stratégie numérique, à la promotion de l'attractivité culturelle de la France

- Développer une offre culturelle numérique multilingue, à même de valoriser la culture française partout dans le monde, notamment en s'appuyant sur l'existant.
- Concevoir, maintenir et valoriser des outils numériques à destination du réseau (Culturethèque, IF Cinéma, IF Profs...).
- Favoriser le développement et les échanges internationaux des professionnels du numérique culturel.

1.2. Promouvoir la langue française

1.2.1. Promouvoir et diffuser la langue française par des programmes innovants et adaptés aux besoins des publics-cibles

- S'appuyer sur l'offre culturelle et numérique de l'IF pour promouvoir le français de façon attractive, notamment auprès des jeunes publics, intégrer la promotion du français dans l'offre culturelle à destination des Ambassades.
- Contribuer à la valorisation de la semaine de la francophonie aux côtés du réseau culturel.
- Promouvoir le français comme langue de culture et de valeurs, mais également comme langue professionnelle.
- Insister sur la dimension internationale de la langue française en valorisant l'espace francophone et en inscrivant notre action dans le cadre plus large de la promotion de la diversité linguistique.

1.2.2. Accompagner l'enseignement du et en français dans les systèmes éducatifs étrangers et dans les établissements culturels du réseau

- Tirer parti des opportunités du numérique pour proposer des outils et des programmes de soutien à l'apprentissage de la langue française – du pré-scolaire à l'enseignement supérieur notamment dans les sections bilingues francophones, en articulation avec le projet d'Ecole française Numérique.
- Contribuer à la formation des enseignants de français (dispositifs en ligne, et hybrides). Renforcer dans ce domaine les synergies avec les opérateurs de la Francophonie (OIF et AUF notamment).
- Améliorer et mutualiser les compétences des agents du réseau en charge de la promotion du français et faciliter l'appropriation des outils IF (en formant des référents ; tutoriels en ligne etc).
- Contribuer – avec la Fondation Alliance française – à accroître l'efficacité des centres de langue des établissements culturels du réseau. (démarche qualité).

1.3. Affirmer et valoriser l'expertise de l'Institut français en adaptant ses modes d'intervention à une typologie des pays.

Si la politique culturelle extérieure française est et doit être universelle, elle doit aussi prendre en compte les lignes de force du monde contemporain. Dans ce cadre, l'Institut français devra adapter ses moyens et ses modes d'intervention selon les pays.

- Développer des partenariats de long terme, en concertation avec les Ambassades, avec les pays identifiés comme prioritaires (cf annexe des priorités géographiques).

- Dans les zones géographiques identifiées comme économiquement, politiquement et culturellement stratégiques (cf annexe), développer des projets et une expertise à dimension régionale. S’appuyer, dans les pays où ils existent, sur les relais spécialisés du spectacle vivant et des arts visuels.
- Pour l’ensemble des pays, l’IF poursuivra le développement d’outils numériques dans tous ses secteurs d’intervention au profit du réseau et en direction des publics cibles.

1.4. Développer les synergies avec les autres acteurs français à l’international

1.4.1. Optimiser les partenariats avec les opérateurs et les acteurs culturels français actifs à l’international.

- Poursuivre la collaboration avec le réseau des alliances françaises, notamment en renouvelant une convention de partenariat avec la Fondation Alliance française.
- Renforcer les synergies avec les initiatives des Tutelles (dont la 5^{ème} famille à l’export pour les industries culturelles et créatives), les grands établissements culturels français, publics et privés, les structures labellisées et les établissements d’enseignement supérieur culture ayant un rayonnement international.
- Consolider les partenariats avec les opérateurs du MAEDI, les opérateurs du MCC agissant à l’international, les associations professionnelles et l’ensemble des institutions publiques françaises jouant un rôle important pour le rayonnement de la culture française à l’étranger.

1.4.2. Consolider les partenariats avec les collectivités territoriales et favoriser les échanges avec les services déconcentrés de l’Etat.

- Entretenir les partenariats structurants avec les collectivités territoriales par le biais de conventions des financements pluriannuelles, centrées autour d’axes prioritaires thématiques et géographiques, et en s’appuyant notamment sur les mécanismes de la coopération décentralisée.
- Maintenir un dialogue constant avec le MCC et ses services déconcentrés sur l’accompagnement des artistes et structures culturelles en France métropolitaine comme en Outre-Mer.

OBJECTIF 2

ANIMER LE DIALOGUE ET FAVORISER LES ECHANGES AVEC LES CULTURES ETRANGERES EN FRANCE, EN EUROPE ET DANS LE MONDE

2.1. Contribuer au dialogue des cultures

2.1.1. Favoriser les échanges culturels et intellectuels

- Mettre en œuvre, selon les orientations données par les tutelles, les Saisons mais également des temps forts, festivals et manifestations d'envergure, afin de valoriser la culture française à l'étranger dans toutes ses dimensions notamment scientifique, économique, éducation, sport, gastronomie, tourisme, et, participer à l'élaboration de manifestations pour les cultures étrangères en France.
- Favoriser les collaborations et coproductions entre institutions culturelles et artistes français et étrangers.
- Optimiser les programmes de résidences en France et à l'étranger en développant des propositions diversifiées, avec une représentation de la diversité culturelle prenant en compte les origines géographiques, les disciplines et les partenaires français et internationaux engagés sur chaque projet.

2.1.2. Accompagner la création et les acteurs culturels de la société civile à travers des actions de coopération

- Renforcer la dimension culturelle de notre politique de solidarité en accompagnant les créateurs, artistes et auteurs des pays du Sud, notamment dans le cadre du programme « Afrique et Caraïbes en créations ».
- Participer à la structuration des sociétés civiles en favorisant le débat d'idées, notamment sur les questions de démocratie, de droits de l'homme et de développement durable.
- Apporter un soutien aux principales manifestations artistiques et culturelles des pays du Sud (festivals, biennales).
- Conserver, promouvoir et valoriser le patrimoine cinématographique africain.

2.1.3. Soutenir la structuration du secteur culturel et le développement des industries culturelles et créatives

- Participer à la formation et au renforcement des capacités des professionnels et des artistes en répondant aux besoins exprimés localement et soutenir la structuration des filières culturelles et créatives locales.
- Favoriser l'émergence sur le marché international de la jeune création des pays du Sud en développant des partenariats.
- Promouvoir les cinématographies du Sud, en assurant le rôle d'opérateur pour le pavillon « Cinémas du Monde » du Festival de Cannes et la cogestion, avec le CNC, de la commission d'aide aux cinémas du monde. Favoriser l'émergence sur le marché international de la jeune création des pays à cinématographie fragile à travers la Fabrique des Cinémas du Monde. Valoriser notamment à destination des professionnels en France et à l'étranger le catalogue de la Cinémathèque Afrique.

2.2. Développer la dimension européenne des actions et programmes de l'Institut français

2.2.1. Etre un acteur visible et reconnu sur la scène européenne

- Contribuer à la constitution de réseaux artistiques intra-européens et à la mise en réseau des entreprises culturelles.

- Valoriser les actions et programmes de l’IF auprès des institutions européennes et favoriser une prise en compte des objectifs des politiques européennes dans l’ensemble des actions de l’Institut français.
- Participer à la vie du réseau EUNIC et aux activités mises en œuvre par *EUNIC Global*.
- Développer des projets bilatéraux (notamment via le Fonds culturel franco-allemand) ou multilatéraux avec les instituts culturels nationaux européens partenaires.

2.2.2. Elaborer des projets éligibles à des cofinancements européens

- Développer des projets (en tant que chef de file) répondant aux priorités des programmes européens et éligibles à des cofinancements européens (dans le cadre des appels à propositions).
- Développer la participation de l’IF à des projets européens en tant que partenaire ou partenaire associé (appels d’offre ou appels à proposition).

2.3. Identifier et animer les réseaux d’influence

2.3.1. Favoriser la visibilité et l’insertion à l’international des professionnels et des acteurs de la vie culturelle et intellectuelle français.

- Accompagner la promotion de l’ingénierie culturelle française dans les champs de la création, en liaison avec les ministères de tutelle et les établissements publics concernés.
- Favoriser les liens entre les centres de formation supérieure et continue culture et les partenaires étrangers dans les domaines de la création.

2.3.2. Structurer et animer des réseaux d’influence en accompagnant les personnalités d’avenir dans le renforcement de leurs compétences

- Poursuivre les programmes d’invitations de professionnels étrangers en France en accompagnement entre autres des nouvelles formes de la création culturelle.
- Développer les programmes d’attractivité visant à renforcer nos liens avec les sociétés civiles étrangères via l’identification et l’accueil en France de personnalités d’avenir.
- Mettre en place des outils de suivi favorisant la constitution de réseaux « d’anciens » et l’accompagnement de leurs initiatives afin de renouveler durablement les interlocuteurs de notre pays.

OBJECTIF 3

RENFORCER LA MISSION D'APPUI AU RESEAU A L'ETRANGER

3.1. Poursuivre la formation et la professionnalisation des agents du réseau

Dans le prolongement des actions déjà engagées, en lien avec les tutelles :

- Accompagner l'évolution des métiers culturels et linguistiques et contribuer au développement des compétences dans une volonté de transversalité des pratiques professionnelles des agents du réseau, dans sa double composante IF et AF, en assurant une participation significative des agents de recrutement local et en veillant à la dimension régionale des formations.
- Soutenir la formation professionnelle continue des agents notamment à travers l'animation de ressources pédagogiques en ligne.
- Analyser les besoins en formation du réseau et établir le plan annuel des formations en garantissant dans l'ensemble des actions la mise en œuvre méthodologique propre à l'ingénierie de formation.
- Procéder à une évaluation annuelle des formations en tenant compte des besoins et avis des établissements culturels.

3.2. Participer à la mise en œuvre de la stratégie numérique des Ministères de tutelle dans le réseau

- Proposer une offre de services et de cours de français en ligne pour accompagner le développement numérique dans le réseau culturel, en cohérence avec le projet d'Ecole française Numérique.
- Soutenir l'action des médiathèques du réseau culturel français dans leur adaptation aux évolutions technologiques, et adapter et enrichir la plateforme Culturethèque.
- Accompagner la numérisation et la modernisation des salles de cinéma du réseau culturel français à travers une offre de programmation, d'action culturelle et de formation.

3.3. Participer à la programmation culturelle du réseau par une offre adaptée à la stratégie des Ambassades

- Proposer au réseau ses savoir-faire en termes d'ingénierie éducative, culturelle et linguistique, mettre à sa disposition la connaissance de la scène culturelle et artistique en France et à l'étranger, et, la création de ressources (vademeccum, proposition d'intervenants, partenariats, conseil et circulation des bonnes pratiques).
- Adapter une offre culturelle aux publics cibles, notamment les jeunes publics, en lien avec les priorités des Ambassades.
- Veiller à inscrire les programmations menées avec le réseau dans une démarche d'évaluation.

OBJECTIF 4

CONSOLIDER LES CAPACITES DE PILOTAGE DE L’INSTITUT FRANCAIS

Les orientations stratégiques et la gestion de l’Institut français devront s’inscrire dans le cadre actuel contraint des finances publiques.

4.1. Des outils au service de la performance de l’opérateur

4.1.1. Optimiser l’organisation interne.

- Adapter l’organisation et l’organigramme de l’établissement à ses moyens et à ses missions.
- Faire évoluer la dynamique de travail de l’établissement en favorisant les échanges et la conduite de projets transversaux.
- Améliorer la coordination entre le pilotage métier et financier à la fois par la mise en place d’outils connectés et par l’adaptation des pratiques.

4.1.2. Renforcer le pilotage des finances et de l’activité dans une optique d’amélioration de la performance.

- Optimiser les outils et les pratiques de prévision budgétaire et de pilotage financier des principaux indicateurs financiers : budget, masse salariale, coûts de fonctionnement, trésorerie.
- Améliorer le suivi des aides à projet.

4.1.3. Poursuivre la démarche de maîtrise des risques financiers et comptables.

- Poursuivre et achever la réforme GBCP prévue par le décret n°2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique.
- Effectuer un bilan du premier exercice financier en mode GBCP afin d’en tirer les conséquences en terme d’organisation ou de procédures de gestion.
- Mettre en œuvre l’ordonnance n° 2014-697 du 26 juin 2014 rendant obligatoire la facturation électronique (dématérialisée) à compter de 2017.
- Poursuivre le déploiement du contrôle interne comptable (CIC) et mettre en place de manière effective la démarche du contrôle interne comptable et budgétaire (CICB), conformément à l’arrêté du 17 décembre 2015.
- Faire un point annuel lors du conseil d’administration d’automne sur la maîtrise des risques financiers, comptables et budgétaires.

4.2. Diversification des ressources

La participation à l’effort de maîtrise des dépenses publiques est une obligation astreinte à l’ensemble des opérateurs de l’État. La stratégie de l’Institut français intègre ce contexte et repose sur le développement de ses ressources propres dans la mesure de son périmètre d’activités. L’IF doit donc consolider la part des recettes propres et du mécénat.

- Définir et mettre en place une stratégie de captation du mécénat afin d’augmenter les potentialités de mécénat, en dehors des Saisons.
- Consolider la part des financements européens et adapter le fonctionnement de l’IF à cette exigence.
- Consolider les conventions de partenariats avec les collectivités territoriales.
- Développer une stratégie de commercialisation des services de l’IF par les cours de français en ligne.

4.3. Contribuer à la modernisation de la gestion publique et à la maîtrise des dépenses

4.3.1. Poursuivre la maîtrise des coûts de la masse salariale et du fonctionnement.

- Renforcer la maîtrise des coûts de structure, la rationalisation des dispositifs d'intervention et de gestion et leur optimisation en cohérence avec les objectifs du présent contrat.
- Assurer la bonne gestion de l'établissement dans le respect du cadrage salarial fixé par le ministère du budget sur la base des travaux de la commission interministérielle d'audit salarial du secteur public (CIASSP).

4.3.2. Mettre en œuvre la stratégie immobilière de l'Institut français.

- Mettre en œuvre les axes d'optimisation des locaux et des coûts immobiliers dans la perspective de la fin de la tranche ferme du bail du siège en 2018.

4.3.3. Poursuivre la modernisation de la gestion des ressources humaines et du dialogue social.

- Définir et mettre en œuvre une stratégie de gestion des ressources humaines, dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) adaptée à la taille de l'opérateur, incluant la prise en compte des questions de genre et des dispositions de promotion de l'égalité des chances.
- Tirer le bilan de l'accord d'entreprise de 2015 et des effets qu'il produit sur la masse salariale, et préparer les négociations d'un nouvel accord, à l'horizon 2018.
- Valoriser les parcours professionnels des personnels et favoriser la mobilité avec le réseau du MAEDI en cohérence avec l'ensemble des personnels de l'IF.

4.3.4. Développer la responsabilité sociétale de l'organisme

- Définir une stratégie de prise en compte des questions de développement durable et de RSO (responsabilité sociétale des organismes) en cohérence avec les plans d'action ministériels sur « l'Administration exemplaire » des ministères de tutelle.

ANNEXE 1

MODES D’INTERVENTION ET TYPOLOGIE DE PAYS

Si la politique culturelle extérieure française est et doit être universelle, elle doit aussi prendre en compte les lignes de force du monde contemporain. Dans ce cadre, l’Institut français devra adapter ses moyens et ses modes d’intervention selon les pays. Les priorités géographiques présentées dans ce document ont été élaborées conjointement par le Ministère des Affaires étrangères et du Développement international, le Ministère de la Culture et de la Communication et l’Institut français.

1- Pays prioritaires à partenariats de long terme :

Ceux-ci ont été identifiés comme pays à fort potentiel du fait de leur qualité de pays prescripteur, émergent, en développement ou encore les enjeux politiques qu’ils représentent. En accord avec le Ministère des Affaires étrangères et du Développement international, le Ministère de la Culture et de la Communication et en concertation avec les Ambassades, l’Institut français développera un contrat cadre triennal d’action au bénéfice de ces pays.

- Zone Amérique :
 - Pays prescripteurs : Etats-Unis, Canada/Québec
 - Pays émergents : Argentine, Brésil, Colombie, Mexique
 - Pays en développement : Haïti
 - Pays à enjeux politiques : Cuba

- Zone Europe :
 - Pays prescripteurs : Allemagne, Royaume-Uni, Italie, Espagne
 - Pays émergents : Turquie

- Zone Afrique-Océan Indien :
 - Pays émergents : Afrique du Sud, Côte d’Ivoire, Nigéria
 - Pays en développement : Mali, Sénégal, Bénin, Burkina Faso, République Démocratique du Congo, Madagascar

- Zone Asie :
 - Pays prescripteurs : Corée du Sud, Japon, Singapour
 - Pays émergents : Chine, Inde, Indonésie, Vietnam

- Zone Afrique du Nord/Moyen Orient :
 - Pays prescripteurs : Israël
 - Pays émergents : Liban, Maroc, Algérie, Tunisie, Egypte
 - Pays à enjeux politiques : Iran, Territoires Palestiniens

- Zone Europe continentale :
 - Pays émergents : Russie
 - Pays à enjeux politiques : Ukraine

2- Zones géographiques stratégiques :

Dans les zones géographiques identifiées comme économiquement, politiquement et culturellement stratégiques, l'Institut français identifiera des thèmes prioritaires en accord avec le réseau culturel et les ministères de tutelle, et y développera en priorité des projets mutualisés ainsi qu'une expertise à dimension régionale.

- Pays nordiques : Danemark, Norvège, Suède, Finlande, Lettonie, Estonie, Lituanie
- Europe orientale : Pologne, République tchèque, Autriche, Slovaquie, Croatie, Hongrie, Roumanie, Bulgarie, Grèce
- Europe des Balkans : Bosnie Herzégovine, Albanie, Macédoine, Kosovo, Serbie, Monténégro
- Pays du Caucase : Géorgie, Arménie, Azerbaïdjan

- Afrique de l'Ouest : Mauritanie, Guinée, Ghana, Togo, Niger
- Afrique Centrale : Tchad, Centrafrique, Cameroun, Guinée équatoriale, Gabon, Congo, Angola
- Afrique de l'Est : Ethiopie, Djibouti, Kenya, Tanzanie, Rwanda, Burundi, Mozambique

- Pays du Golfe : Arabie Saoudite, Koweït, Qatar, Bahreïn, Emirats Arabes Unis

- Asie du Sud-Est : Birmanie, Thaïlande, Cambodge, Laos, Malaisie, Philippines
- Zone sous régionale australe : Australie, Nouvelle-Zélande

- Amérique du sud : Venezuela, Pérou, Bolivie, Paraguay, Chili

L'ensemble du réseau culturel à l'étranger bénéficiera des plateformes, outils et ressources numériques développées par l'Institut français ayant vocation à diffuser la langue et la culture françaises et à offrir des outils innovants de communication et de coopération à destination des agents du réseau et du grand public (IF Prof, Culturethèque, IF Livre, IF Cinéma, etc.).

Dans le domaine de la formation et pour l'ensemble du réseau, dans sa double composante IF et AF, l'Institut français accompagnera l'évolution des métiers culturels et linguistiques et contribuera au développement des compétences des agents en assurant une participation significative des agents de recrutement local.

De manière générale, les projets intégrant une approche régionale de mutualisation des moyens avec un fort impact public ou une dimension structurante pour le réseau et les acteurs culturels français devront bénéficier d'un appui privilégié de la part de l'Institut français.

ANNEXE 2

MODALITES D’APPLICATION DU CONTRAT

Article 1 : Engagements des signataires

Le montant des dotations prévues au titre du programme 185 du MAEDI dans le cadre du budget triennal 2015-2017, sous réserve de l’adoption chaque année par le Parlement des lois de finances et d’éventuelles mesures de régulation budgétaire, et en fonction de la consommation des crédits, s’établira dans la limite de : 28,7 M€ en 2017 ;

Le montant de la dotation du MCC au titre du programme 224 s’élève à ... M€¹ en 2017. Ces montants seront ajustés en fonction des initiatives confiées à l’Institut, des crédits disponibles dans le cadre de la loi de finances et de la régulation budgétaire.

En contrepartie, l’Institut français s’engage à :

- respecter et mettre en œuvre les orientations stratégiques de la politique extérieure de la France pour la conduite de l’action culturelle de la France à l’étranger ;
- atteindre les objectifs définis dans le présent contrat ;
- rendre compte de son action au moyen des instruments d’évaluation définis dans le présent contrat ;
- appliquer les règles de gestion gouvernant les rapports entre l’Institut français et les ministères signataires.

Article 2 : Dispositif d’ajustement

Ce contrat peut faire l’objet d’avenants annuels spécifiant les orientations et moyens d’action de l’Institut français.

Article 3 : Suivi du contrat

Tout en tenant compte de la circulaire du Premier ministre du 26 mars 2010, le contrat fait l’objet d’un suivi régulier à l’occasion :

- des réunions de préparation des conseils d’administration et des conseils d’administration de l’établissement ;
- de réunions de coordination et/ou de dialogue de gestion organisées par les ministères de tutelle, en coordination avec les ministères signataires.

Article 4 : Evaluation

Procéder à une évaluation générale du présent contrat, six mois avant son échéance et avant les travaux d’élaboration d’un nouveau contrat. Un point sur la mise en œuvre du présent contrat est également présenté à chaque CA de printemps.

¹ En attente de confirmation du MCC.

ANNEXE 3

INDICATEURS DE PERFORMANCE

OBJECTIF 1 : DEVELOPPER L'INFLUENCE ET L'ATTRACTIVITE DE LA FRANCE PAR SA CULTURE ET SA LANGUE						
SOUS OBJECTIFS	OBJET	INDICATEURS	COMMENTAIRES	CIBLE 2017	CIBLE 2018	CIBLE 2019
1.1	Action de l'Institut français en faveur de la promotion des industries culturelles et créatives françaises	Part du budget d'activité de l'Institut français consacrée au développement des Industries culturelles et créatives françaises (musique, cinéma, édition, design...).		15%	17,5%	20%.
	Soutien à la jeune création	Part du budget d'activité de l'Institut français consacrée à la jeune création.	<i>La jeune création est définie comme l'ensemble des artistes repérés depuis moins de 5ans par les institutions publiques de la culture.</i>	15%	17,5%	20%
1.2	Langue française : formation et promotion	Nombre d'enseignants de/en français accompagnés à distance et sur place par le dispositif IF Profs.	<i>Le nombre de plateformes opérationnelles sera indiqué en complément d'information chaque année afin de mesurer la couverture géographique de la plateforme.</i>	20000	30000	45000
1.3	Modalités d'intervention sur les priorités géographiques et thématiques	Nombre de conventions de partenariat établies entre l'Institut Français et les postes des pays à fort potentiel.	<i>39 pays sont identifiés comme pays à fort potentiel dans la liste des priorités géographiques figurant en annexe 1.</i>	10	24	39 Soit 100% atteint en 2019
1.4	Développer les synergies avec le réseau culturel français à l'étranger	Part des projets développés ou soutenus à l'international en partenariat avec les autres acteurs culturels français sur l'ensemble des projets développés par l'Institut Français durant l'année.		10%	14%	18%

OBJECTIF 2 : ANIMER LE DIALOGUE ET FAVORISER LES ECHANGES AVEC LES CULTURES ETRANGERES EN FRANCE, EN EUROPE ET DANS LE MONDE						
SOUS OBJECTIFS	OBJET	INDICATEURS	COMMENTAIRES	CIBLE 2017	CIBLE 2018	CIBLE 2019
2.1	Dialogue des cultures : question du Genre	Pourcentage de participants de chaque sexe dans les principaux programmes ciblés au sous-objectif 2.1 « Contribuer au dialogue des cultures ».	<i>Les programmes concernés sont les résidences, les programmes d’attractivité, Visa pour la Création, la Fabrique des cinémas du monde.</i>	50%	50%	50%
2.3	Identifier, animer les réseaux d’influence et assurer le suivi des bénéficiaires	Taux de participation annuelle à « IF communauté » des bénéficiaires des programmes Lab, résidences et Focus.	<i>Cet objectif sera cadencé de la façon suivante : Année 1 : les programmes Lab Année 2 : les lab + Focus + résidences Année 3 : les lab + Focus + résidences</i>	50%	50%	50%

OBJECTIF 3 : RENFORCER LA MISSION D'APPUI AU RESEAU A L'ETRANGER						
SOUS OBJECTIFS	OBJET	INDICATEURS	COMMENTAIRES	CIBLE 2017	CIBLE 2018	CIBLE 2019
3.1	Consolider l'appui au réseau à travers la formation	<p>a) Nombre d'agents du réseau (Instituts Français et Alliances Françaises), agents de droit local compris, ayant bénéficiés d'une formations de l'Institut Français chaque année.</p> <p>b) Taux de satisfaction des agents formés (adéquation des formations proposées à la demande).</p>	<p>Cet indicateur porte sur la formation des agents hors enseignants.</p> <p>Les données sur le taux de satisfaction seront traitées en N+1.</p>	1300	1350	1400
3.2	Empreinte numérique de l'Institut français	Avancement du projet « IF360 » sur 3 ans.		Concept ion et développement du site	Campagne de communication et lancement du site	Cibler un nombre d'utilisateurs (Cette cible sera fixée par un avenant fin 2017)
3.3	Appui au réseau	Opérations soutenues ou organisées par l'Institut Français en coopération avec le réseau par rapport au nombre total d'opérations soutenues ou organisées par l'Institut Français.		75%	75%	75%

OBJECTIFS 4 : CONSOLIDER LES CAPACITES DE PILOTAGE DE L'INSTITUT FRANCAIS						
SOUS OBJECTIFS	OBJET	INDICATEURS	COMMENTAIRES	CIBLE 2017	CIBLE 2018	CIBLE 2019
4.1	Renforcement du pilotage financier	Effet de levier des aides à projets versées par l'Institut Français	Il ne s'agit pas d'un pourcentage mais d'un effet multiplicateur.	7,5	7,5	7,5
4.2	Diversification des ressources	Part des ressources propres (mécénat, fonds privés, cofinancements européens, dispositif collectifs - hors provision) sur le budget d'activité de l'Institut Français (promotion, diffusion et coopération) Part des ressources propres (mécénat, fonds privés, cofinancements européens, dispositif collectifs) sur les recettes globales de l'Institut Français.	En 2019, le français en ligne sera également pris en compte dans cet indicateur.	23%	24%	25%
4.3	Maîtrise des dépenses	Poids des charges de structure par rapport au budget total de l'Institut Français. Respect du cadrage de la rémunération moyenne des personnels en place (RMPP) en N-1.	En 2019, le français en ligne sera également pris en compte dans cet indicateur.	45%	44%	43%
4.4	Modernisation de la gestion publique	Dépenses de formation par rapport à la masse salariale.		1,3%	2%	(sera fixé par avenant)
				1,9 %	1,95%	2%

Fait à Paris, le _____, en quatre exemplaires

Jean-Marc Ayrault,
Ministre des Affaires étrangères et du Développement international

Audrey Azoulay
Ministre de la Culture et de la Communication

Michel Sapin,
Ministre de l'Economie et des Finances

Bruno Foucher
Président de l'Institut français

ANNEXE 2 – ARTICLES 9 ET SUIVANTS DE LA LOI N° 2010-873 DU 27 JUILLET 2010 RELATIVE À L'ACTION EXTÉRIEURE DE L'ÉTAT

« CHAPITRE III : L'INSTITUT FRANÇAIS

Article 9

Modifié par LOI n° 2016-925 du 7 juillet 2016 - art. 108

I. — Il est créé un établissement public à caractère industriel et commercial pour l'action culturelle extérieure, dénommé Institut français, placé sous la tutelle conjointe du ministre des affaires étrangères et du ministre chargé de la culture et soumis au chapitre Ier.

II. — S'inscrivant dans l'ambition de la France de contribuer à l'étranger à la diversité culturelle et linguistique dans un esprit de partenariat avec les pays d'accueil, l'Institut français concourt, en faisant appel au réseau culturel français à l'étranger, à la politique culturelle extérieure définie par le ministre des affaires étrangères, en étroite concertation avec les ministres concernés, en particulier le ministre chargé de la culture. L'Institut français a notamment pour missions :

1° La promotion et l'accompagnement à l'étranger de la culture française ;

2° Le développement des échanges avec les cultures européennes, francophones et étrangères ;

3° Le soutien à la création, au développement et à la diffusion des expressions artistiques du Sud, ainsi que leur promotion et leur diffusion en France et à l'étranger ;

4° La diffusion du patrimoine cinématographique et audiovisuel, en concertation étroite avec les organismes compétents dans ces domaines ;

5° La promotion et l'accompagnement à l'étranger des idées, des savoirs et de la culture scientifique français ;

6° Le soutien à une large circulation des écrits, des œuvres et des auteurs, en particulier francophones ;

7° La promotion, la diffusion et l'enseignement à l'étranger de la langue française ;

8° L'information du réseau culturel français à l'étranger, des institutions et des professionnels étrangers sur l'offre culturelle française ;

9° Le conseil et la formation professionnels des personnels français et étrangers concourant à ces missions, et notamment des personnels du réseau culturel français à l'étranger, en liaison avec les organismes compétents. À ce titre, l'institut est associé à la politique de recrutement, d'affectation et de gestion des carrières de ces personnels.

L'Institut français exerce ses missions selon les orientations définies conjointement par le ministre des affaires étrangères et le ministre chargé de la culture.

Il opère sans préjudice des missions des organismes compétents en matière de promotion et d'exportation intervenant dans les domaines spécifiques mentionnés au présent article et en complémentarité avec ceux-ci, et dans une concertation étroite avec tous les opérateurs, qu'ils soient publics, associatifs ou privés. Il veille à répondre aux besoins exprimés par le réseau diplomatique à l'étranger.

L'Institut français collabore avec les organisations internationales et européennes, les collectivités territoriales et notamment les départements et collectivités d'outre-mer, les organisations professionnelles concernées par l'exportation des industries culturelles françaises, les institutions de création et de diffusion culturelle françaises et étrangères, ainsi qu'avec des partenaires publics et privés, dont les alliances françaises.

Pour l'accomplissement de ses missions, il fait appel au réseau diplomatique à l'étranger, sous l'autorité des chefs de mission diplomatique, et aux établissements placés sous leur autorité ou qui sont liés par convention aux missions diplomatiques.

L'Institut français concourt à l'animation et à la gestion du réseau culturel. Il émet un avis sur la programmation des activités des établissements culturels français à l'étranger, sur les nominations et les évaluations des agents du réseau culturel, sur l'allocation des moyens humains, financiers et immobiliers dont dispose le réseau ainsi que sur leur répartition géographique. Ces dispositions sont précisées dans le décret en Conseil d'Etat mentionné à l'article 1er.

III. — L'Institut français se substitue à l'association CulturesFrance, à la date d'effet de sa dissolution, dans tous les contrats et conventions passés par cette dernière pour l'accomplissement de ses missions.

Les biens, droits et obligations de l'association CulturesFrance sont transférés de plein droit et en pleine propriété à l'Institut français à la date d'effet de sa dissolution.

Ces transferts sont effectués à titre gratuit et ne donnent lieu ni à indemnité, ni à perception d'impôts, droits ou taxes, ni au versement de salaires ou honoraires.

IV. — L'Institut français est substitué à l'association CulturesFrance à la date d'effet de sa dissolution, pour les personnels titulaires d'un contrat de

travail de droit public ou de droit privé conclu avec cet organisme en vigueur à cette date. Il leur propose un contrat régi par le code du travail. Ce contrat reprend les clauses substantielles du contrat dont les agents étaient titulaires antérieurement au transfert, en particulier celles qui concernent la rémunération.

Les agents concernés disposent d'un délai de trois mois pour accepter le contrat qui leur est proposé à la suite du transfert d'activité. En cas de refus de ces agents, leur contrat prend fin de plein droit et l'Institut français applique les dispositions de droit public relatives aux agents licenciés.

Les salariés dont le contrat de travail est transféré demeurent à titre transitoire régis par la convention ou l'accord collectif qui leur est applicable. La convention nationale applicable à l'Institut français leur devient applicable dès que les adaptations nécessaires ont fait l'objet d'un accord ou, au plus tard, quinze mois après leur transfert.

Article 10

Modifié par LOI n° 2016-925 du 7 juillet 2016 - art. 108

Pour l'élaboration des stratégies de rayonnement de la culture et de la langue françaises à l'étranger, le ministre des affaires étrangères et le ministre chargé de la culture réunissent, au moins une fois par an, un conseil d'orientation stratégique qu'ils président conjointement et auquel participent des représentants de l'ensemble des ministères concernés. Ce conseil est également composé de personnalités qualifiées désignées par le ministre des affaires étrangères et par le ministre chargé de la culture, notamment des représentants de l'Assemblée nationale et du Sénat, des collectivités territoriales et des alliances françaises, ainsi que d'une personnalité représentative des cultures numériques.

Le champ d'intervention du conseil d'orientation comprend l'audiovisuel extérieur de la France. À ce titre, le président de la société en charge de l'audiovisuel extérieur de la France y est associé.

Le ministre des affaires étrangères et le ministre chargé de la culture invitent le président du conseil d'administration de l'Institut français à participer au conseil d'orientation stratégique.

Article 11

Pendant un délai de trois ans à compter de la promulgation de la présente loi, le Gouvernement conduit une expérimentation du rattachement à l'Institut français du réseau culturel de la France à l'étranger. Dans un délai ne pouvant excéder six mois à compter de la publication de la présente loi, le ministre des affaires étrangères désigne des missions diplomatiques, dont le nombre ne peut être inférieur à dix, choisies pour constituer un échantillon représentatif de la diversité des postes en termes d'effectifs, de moyens et d'implantation géographique.

Chaque année jusqu'au terme de ce délai de trois ans, le Gouvernement remet aux commissions permanentes compétentes de l'Assemblée nationale et du Sénat un rapport d'évaluation prospective des résultats de cette expérimentation.

Si le Gouvernement décide, au terme de l'expérimentation, qu'elle n'est pas concluante, dès lors que des personnels ont changé de statut dans le cadre de l'expérimentation, leur rétablissement dans leur statut initial est de droit.

Les modalités de ce rétablissement et la liste des postes concernés sont déterminées par voie réglementaire.

Un cahier des charges conclu entre l'Institut français et sa tutelle précise les modalités de cette expérimentation et de son suivi régulier. »