



N° 1012

ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

DIX-SEPTIÈME LÉGISLATURE

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 22 février 2025.

RAPPORT D'INFORMATION

DÉPOSÉ

en application de l'article 145 du Règlement

PAR LA COMMISSION DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES

*valant avis sur le **projet de contrat d'objectifs et de performance de l'Institut français pour la période 2024-2026***

ET PRÉSENTÉ

PAR MM. FRÉDÉRIC PETIT ET AURÉLIEN TACHÉ

Députés

SOMMAIRE

	Pages
INTRODUCTION	5
I. UN CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE QUI CONSACRE LES MISSIONS DE L'INSTITUT FRANÇAIS À L'APPUI DES RÉSEAUX CULTURELS DE LA FRANCE À L'ÉTRANGER	7
A. L'INSTITUT FRANÇAIS, OPÉRATEUR PIVOT DE LA POLITIQUE CULTURELLE EXTÉRIEURE DE LA FRANCE	7
1. Un acteur de la diplomatie culturelle et d'influence	8
2. La « tête de réseau » des instituts culturels français à l'étranger	11
3. Un budget à fort effet de levier	13
B. UN PROJET DE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE CONFORME AUX ENJEUX DE L'ACTION CULTURELLE EXTÉRIEURE ..	15
1. Le bilan du contrat d'objectifs et de performance 2020-2022	15
2. La consécration des missions de soutien au réseau culturel à l'étranger	16
3. Une géographie prioritaire qui répond à des enjeux stratégiques	19
4. Des orientations thématiques confirmées	22
a. L'accompagnement des créateurs et les industries culturelles et créatives	22
b. Le dialogue entre les cultures, les langues et les sociétés	26
5. Les garanties de bonne gestion	29
II. LES MOYENS DE LA POLITIQUE CULTURELLE EXTÉRIEURE DOIVENT ÊTRE PRÉSERVÉS ET MIS EN COHÉRENCE	31
A. LES INCERTITUDES BUDGÉTAIRES FRAGILISENT LA MISE EN ŒUVRE DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE	31
1. L'incidence de la baisse de la subvention pour charges de service public	31
2. Des perspectives de moyen terme de dynamisation des ressources propres	33
B. L'INSTITUT FRANÇAIS GAGNERAIT À DISPOSER, D'ICI 2027, D'UNE FEUILLE DE ROUTE PARTAGÉE AVEC L'ENSEMBLE DES OPÉRATEURS DE LA DIPLOMATIE CULTURELLE	34

TRAVAUX DE LA COMMISSION	37
ANNEXE : LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES PAR LES RAPPORTEURS	57

INTRODUCTION

En application de l'article 1^{er} de la loi du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'État ⁽¹⁾, la commission des affaires étrangères a été destinataire, le 20 décembre 2024, du projet de contrat d'objectifs et de performance (COP) de l'Institut français pour 2024-2026. Le précédent COP couvrait la période allant de 2020 à 2022.

Opérateur chargé de concourir à la politique culturelle extérieure de la France, placé sous la double tutelle du ministère de l'Europe et des affaires étrangères et du ministère de la culture, l'Institut français joue un rôle important d'appui au réseau culturel français à l'étranger, pour promouvoir la culture française et développer des échanges artistiques, et de soutien à l'internationalisation des secteurs culturels français.

Sous la devise « Liberté, créativité, diversité », l'Institut français a pleinement fait siens les enjeux de la diplomatie culturelle et d'influence. Dans un contexte de concurrence accrue, il s'efforce de maintenir un « esprit français » qui reste notre meilleure façon de rayonner, par des résidences d'artistes, par l'organisation de grands événements internationaux et en faisant des Instituts français et des Alliances françaises, à travers le monde, des espaces précieux de dialogue et de liberté.

L'Institut français soutient des programmes de coopération culturelle en récusant les approches surplombantes et en recherchant au contraire le dialogue des cultures et la co-construction de projets avec nos partenaires étrangers. Il valorise la diversité et le dynamisme de la société française, promeut la francophonie et facilite la mise en contact des industries culturelles et créatives en France et à l'étranger.

Le projet de COP consacre les missions de l'Institut français à l'appui des réseaux culturels de la France à l'étranger, confortées par la modernisation de l'établissement qui a rendu son action plus lisible et peut mobiliser de nouvelles sources de financements sur projets. Le projet de COP définit des priorités géographiques et des orientations thématiques conformes aux grands enjeux de notre action culturelle extérieure. La priorité accordée par exemple au soutien de l'entrepreneuriat culturel africain répond tout à la fois à des enjeux d'influence pour la France et de réduction des inégalités mondiales dans le domaine culturel.

Face aux incertitudes budgétaires qui risquent de fragiliser la mise en œuvre du COP, les rapporteurs appellent à préserver les financements de l'Institut français, et à engager une réflexion de fond pour établir une stratégie et une programmation pluriannuelles cohérentes et ambitieuses au bénéfice de l'ensemble des opérateurs et des réseaux de notre diplomatie culturelle.

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

I. UN CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE QUI CONSACRE LES MISSIONS DE L'INSTITUT FRANÇAIS À L'APPUI DES RÉSEAUX CULTURELS DE LA FRANCE À L'ÉTRANGER

L'Institut français est un établissement public industriel et commercial (EPIC) créé par l'article 9 de la loi du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'État et par un décret du 30 décembre 2010 ⁽¹⁾, afin de concourir à la politique culturelle extérieure de la France en faisant appel notamment au réseau culturel français à l'étranger.

A. L'INSTITUT FRANÇAIS, OPÉRATEUR PIVOT DE LA POLITIQUE CULTURELLE EXTÉRIEURE DE LA FRANCE

Placé sous la tutelle conjointe du ministre de l'Europe et des affaires étrangères (MEAE) et du ministre chargé de la culture, l'Institut français a les missions suivantes :

- 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.

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

1. Un acteur de la diplomatie culturelle et d'influence

• Bien que de création relativement récente sous la forme d'un établissement public, l'Institut français est l'héritier direct de structures anciennes établies à l'initiative des pouvoirs publics pour contribuer à la politique culturelle extérieure de la France.

L'établissement s'est ainsi substitué à l'association Culturesfrance qui résultait elle-même, en 2006, de la fusion de :

– l'Association française d'action artistique (AFAA), dont les origines remontent à 1922 ⁽¹⁾, qui avait pour mission d'assurer l'expansion de l'art français à l'étranger ainsi que l'accueil d'artistes étrangers en France. En 2000, l'AFAA avait en outre fusionné avec l'association Afrique en création qui soutenait les grandes rencontres artistiques panafricaines ⁽²⁾ ;

– et de l'Association pour la diffusion de la pensée française (ADPF), créée en 1946 pour promouvoir le livre français dans le monde.

• La création d'un établissement public en 2010 visait à moderniser notre politique culturelle extérieure en la dotant d'un relais pérenne et mieux identifié entre l'étranger et la France et entre les professionnels de la culture en France et nos réseaux culturels à l'étranger.

À travers ses missions, l'Institut français doit ainsi répondre aux deux préoccupations complémentaires de ses ministères de tutelles :

– pour le MEAE, appuyer les services culturels des ambassades afin de promouvoir l'image, la culture et les intérêts de la France ;

– pour le ministère de la Culture, contribuer à l'internationalisation du secteur culturel français.

Depuis 2011, l'Institut français a ainsi pris soin d'établir des conventions cadre ou des conventions de projets avec l'ensemble des opérateurs concourant à l'action extérieure de la France, comme l'Agence française de développement (AFD), l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE), Atout France, Business France ou Campus France, ainsi qu'avec les établissements publics relevant du ministère de la culture, comme le Centre national de la Musique (CNM), le Centre national de la Danse (CND) ou l'Office national de diffusion artistique (ONDA) et avec les organismes professionnels de soutien à l'export, comme le Bureau international de l'édition française (BIEF) ou Unifrance, chargé de la promotion du cinéma et de l'audiovisuel français à l'international.

(1) L'Association française d'expansion et d'échanges artistiques (AFEEA) créée en 1922 et reconnue d'utilité publique l'année suivante est devenue l'AFAA en 1934.

(2) Il s'agit des Rencontres de la photographie de Bamako, des Rencontres chorégraphiques d'Antananarivo, de la biennale Dak'Art et du Festival international de théâtre du Bénin.

Outre les missions de développement des échanges artistiques et de soutien aux acteurs de la culture dans les pays du Sud, déjà au cœur de l'activité des associations qui l'ont précédé, l'Institut français s'est vu adjoindre de nouvelles compétences au cours des quinze dernières années :

- le débat d'idées considéré comme un vecteur d'influence ;
- le soutien aux industries culturelles et créatives (ICC), ce qui a conduit l'établissement à prendre en compte les enjeux entrepreneuriaux de la création et à élargir ses domaines d'intervention notamment au design et aux jeux vidéos ;
- le numérique au service des activités du réseau culturel français à l'étranger et en appui aux secteurs du numérique culturel ;
- la promotion de la langue française et l'appui aux centres de langues du réseau culturel français à l'étranger, notamment avec la mise en œuvre, en tout ou partie, de 17 des 33 objectifs figurant dans le plan en faveur de la langue française et du plurilinguisme présenté le 20 mars 2018 par le Président de la République.

● L'action de l'Institut français s'inscrit dans le cadre de la *Feuille de route de l'influence*, document programmatique et transversal présenté le 14 décembre 2021 par Jean-Yves Le Drian, alors ministre de l'Europe et des affaires étrangères, afin de donner des orientations stratégiques communes aux différents intervenants de la diplomatie culturelle.

Ce document insiste sur la dimension éminemment politique de la coopération culturelle en ce qu'elle promeut les valeurs de la France, au premier rang desquelles la liberté d'expression et la solidarité internationale, et contribue à une « diplomatie des sociétés », qui interagit avec un grand nombre d'acteurs, et cherche en particulier à offrir des opportunités à la jeunesse, notamment celle des pays en développement.

Lors de son audition par les rapporteurs, la présidente de l'Institut français a souligné l'importance de cette approche dans les programmes qu'il met en œuvre. L'élaboration par l'ensemble des équipes de l'Institut français, en 2022, d'un nouveau projet d'établissement a manifesté le fait que l'opérateur se perçoit à la fois comme un vecteur de l'influence française, dans un contexte de plus en plus concurrentiel, et comme un acteur de coopération, récusant les approches surplombantes mais recherchant au contraire le dialogue des cultures et la co-construction de projets avec nos partenaires étrangers.

Les rapporteurs ont pu constater que l'opérateur entretient avec ses ministères de tutelle un dialogue nourri et de qualité, structuré autour de réunions bimensuelles et la participation à différentes instances de pilotage. S'y ajoute, une fois par an, un « conseil d'orientation stratégique » prévu par l'article 10 de la loi du 27 juillet 2010, rassemblant, autour des ministères de tutelle, un grand nombre de partenaires de l'Institut français afin d'élaborer « *des stratégies de rayonnement de la culture et de la langue françaises à l'étranger* ».

• Les rapporteurs saluent également la réforme de l'organisation de l'Institut français, effective depuis janvier 2022, qui a visé à mieux traduire dans l'organigramme de l'établissement les orientations stratégiques définies par les tutelles. L'Institut français est ainsi passé d'une organisation par secteurs culturels, qui exposait à des risques de fonctionnement en silos, à une organisation par fonctions, plus à même de répondre aux attentes de ses interlocuteurs.

L'établissement comprend désormais :

– une direction de l'appui au réseau culturel français à l'étranger, rassemblant des services et ressources auparavant dispersés, ce qui garantit une plus grande lisibilité pour l'ensemble du réseau culturel. Cette direction est structurée autour d'un pôle d'expertise et de coordination géographique, ce qui facilite les liens fonctionnels avec les directions géographiques du MEAE, d'un pôle accompagnant la montée en gamme des postes dans les domaines de la formation, de la modernisation et de l'animation des centres culturels, et d'un pôle soutenant la transformation numérique du réseau ;

– une direction « Coopérations, dialogues, langues et société », dédiée aux sujets de long terme tels que la francophonie, le plurilinguisme et les synergies entre culture et développement ;

– une direction « Création artistique et industries culturelles » proposant une stratégie globale d'accompagnement à l'international des artistes et créateurs (création et incubation, veille et repérage, expertise et conseil, mise en réseau, diffusion, promotion, export), en tenant compte de la diversité des secteurs ;

– une direction « Mobilités et manifestations internationales », en charge de tout ce qui constitue une « vitrine » de la France à l'étranger, dont les saisons culturelles et les pavillons français dans les manifestations culturelles internationales.

En outre, au sein du secrétariat général, l'Institut français a établi un pôle en charge de l'évaluation, qui vise à améliorer à la fois le contrôle interne et l'analyse de l'impact des projets financés par l'établissement, enjeu essentiel pour tout établissement public et dont l'Institut français ne disposait pas jusqu'alors.

Tant la nouvelle organisation de l'Institut français que la densité du dialogue de gestion avec ses tutelles apportent des garanties de pertinence des objectifs définis par le contrat d'objectifs et de performance (COP) objet du présent avis, et de qualité du suivi de leur mise en œuvre.

2. La « tête de réseau » des instituts culturels français à l'étranger

● Contrairement à une confusion encore trop répandue, l'Institut français n'est pas la tutelle du réseau culturel français à l'étranger, qui relève de l'autorité du seul ministère de l'Europe et des affaires étrangères.

Il n'y a pas de relation hiérarchique entre l'Institut français de Paris et les nombreux Instituts français des ambassades placés sous l'autorité des chefs de missions diplomatiques, mais une relation organique qui conduit l'établissement public à exercer des fonctions « tête d'un réseau » qui comptait, à l'été 2024 :

– 137 services de coopération et d'action culturelle (SCAC) des ambassades ;

– 97 établissements à autonomie financière (EAF), fusionnés avec leur SCAC de rattachement ⁽¹⁾, sous l'appellation uniformisée d'Instituts français, complétés par 133 antennes ;

– 22 Instituts français de recherche à l'étranger (IFRE), au statut d'EAF, et 5 centres de recherche intégrés à des Instituts français ;

– 830 comités de l'Alliance française, structures de droit local, présents dans 129 pays dont 381 sont liés au MEEA par une convention prévoyant un financement ou le détachement de personnels.

● À l'appui de ce réseau, l'Institut français intervient selon les modalités principales suivantes :

– l'expertise, le conseil et la co-construction : l'Institut français fait office de « tête chercheuse » de nouveaux talents et initiatives françaises et francophones et propose une expertise sectorielle nécessaire pour tisser des collaborations internationales. En miroir, l'Institut français se nourrit des notes de programmation culturelle établies par les postes diplomatiques pour concevoir des propositions adaptées. La connaissance du terrain par les personnels du réseau permet à l'Institut français de maintenir son expertise dans tous les champs de la création et de renouveler les liens entre les acteurs français et étrangers. L'ensemble du réseau est relié par des instruments de communication renforcés, dont des webinaires et des plateformes collaboratives, et participe à des temps forts de rencontres dont les Ateliers de l'Institut français (AIF) ou des séminaires consacrés à la langue française ou au livre. L'Institut français est également associé à la politique de recrutement des agents du réseau au sein des commissions d'affectation des métiers culturels, notamment en ce qui concerne les directeurs délégués d'Instituts français ;

– la formation : l'Institut français a défini un plan pluriannuel 2023-2025 de professionnalisation des agents du réseau, à partir des besoins et les priorités exprimées depuis le terrain. Il utilise la formation à distance, des formations thématiques en France ou des formations régionales ;

(1) S'y ajoutent 3 EAF à compétences spécifiques ou non fusionnés avec des SCAC au Brésil, en Iran et en Turquie.

– la mise à disposition de plateformes, dont les centres culturels français peuvent utiliser les ressources pour construire une programmation culturelle : IFCinéma qui comprend un catalogue de films dont l’Institut français acquiert les droits afin de permettre aux instituts culturels d’en organiser des projections publiques non-commerciales ; Culturethèque, médiathèque numérique offerte aux abonnés des médiathèques du réseau culturel français à l’étranger ; La Collection qui propose une offre culturelle puisée dans l’actualité de la création contemporaine et des enjeux sociétaux pour nourrir la programmation du réseau culturel ; IF digital, qui met en valeur les créations numériques françaises et qui est accessible à la fois aux membres du réseau culturel français à l’étranger et aux professionnels français de la création numérique ;

– le cofinancement de projets : l’Institut français soutient le réseau en lui déléguant des crédits pour monter des projets. Chaque projet doit être financé au moins à 50 % par le poste lui-même ou des partenaires locaux. L’Institut français propose ainsi aujourd’hui une dizaine d’appels à projets destinés au réseau culturel dans des domaines couvrant ses principales activités : l’appui à la diffusion artistique avec l’appel à projets IFincontournable ; le soutien aux industries culturelles et créatives avec l’appel à projets ICC ; le soutien aux projets pilotes destinés à promouvoir la langue française avec le fonds langue française ; la modernisation des centres culturels avec le fonds médiathèque ; le soutien aux maisons d’édition étrangères publiant des titres traduits du français avec le programme d’aide à la publication ; le soutien des initiatives de coopération culturelle conduites dans des pays tiers par les réseaux français et allemands avec le fonds culturel franco-allemand ; les initiatives en matière de diplomatie des idées et des savoirs avec le fonds débat d’idées permettant aux Instituts français d’organiser une Nuit des idées ; ou encore l’appel à projets Novembre Numérique, qui rassemble chaque année des événements autour des cultures digitales organisés concomitamment dans des dizaines d’Instituts français et Alliances françaises à travers le monde ;

– les programmes de mobilités et de résidences de créateurs et la structuration de réseaux professionnels français et étrangers : les Instituts français ont pu bénéficier du programme la Fabrique des résidences pour créer des programmes d’accueil d’artistes en résidence, et, inversement, les postes peuvent solliciter l’Institut français de Paris pour envoyer des artistes étrangers en résidence au sein de la Cité Internationale des Arts.

• Il convient en particulier de souligner la dynamique de rapprochement, engagée depuis 2017, entre l’Institut français et la Fondation des Alliances françaises, fondation reconnue d’utilité publique, qui a succédé, en 2008, à l’association, fondée à Paris en 1883, à l’origine du réseau des Alliances françaises. Dans l’entier respect de l’autonomie des Alliances françaises, structures associatives d’une très grande diversité, ce rapprochement fonctionnel vise à favoriser les synergies et la mutualisation des ressources, dont les modalités ont été définies par une convention tripartite entre le MEAE, la Fondation des Alliances françaises et l’Institut français, signée en octobre 2019 et renouvelée pour trois ans le 19 juillet 2023.

La Fondation des Alliances françaises s'est recentrée sur ses missions historiques de gestion du label Alliance française et d'animation du réseau mondial des Alliances, alors que l'Institut français de Paris a élargi aux Alliances françaises ses missions de soutien, les rendant éligibles notamment au fonds langue française, aux soutiens à la diffusion culturelle et à l'appui en matière de démarche qualité des centres culturels. L'Institut français de Paris est également chargé de la professionnalisation du personnel des Alliances, notamment pour l'adaptation à l'enseignement numérique.

3. Un budget à fort effet de levier

● L'Institut français de Paris disposait, en 2024, de 153 emplois temps plein sous plafond. En regard, le réseau de coopération et d'action culturelle du MEAE comptait 1 635 emplois temps plein financés sur des crédits budgétaires ⁽¹⁾, auxquels s'ajoutaient 3 411 personnels recrutés localement par les EAF et autofinancés par leurs activités, ou encore plus de 13 000 collaborateurs des Alliances françaises.

Cette comparaison illustre le fait que l'Institut français constitue bien une « tête de réseau » et que les compétences et les moyens qu'il mobilise ont une incidence sur un périmètre humain et budgétaire beaucoup plus large, comprenant l'ensemble des moyens mobilisés par le réseau culturel français à l'étranger.

Les dépenses totales de l'Institut français de Paris en 2024 s'élèvent ainsi à 36,9 millions d'euros, dont 13,8 millions d'euros de charges de personnel et 22,4 millions d'euros de charges dites de fonctionnement, consistant très majoritairement en des dépenses d'activités et des cofinancements versés au réseau culturel, avec un très faible niveau de charges de structure (voir *infra*). La principale subvention pour charges de service public de l'Institut français de Paris, financée par le MEAE s'élevait à 27,2 millions d'euros en 2024 ⁽²⁾, à laquelle s'ajoutait une contribution de 2,3 millions d'euros du ministère de la culture ⁽³⁾.

Ces montants doivent être comparés avec les financements bien plus importants consacrés par le MEAE au réseau culturel français dans son ensemble, avec par exemple 58,9 millions d'euros effectivement versés aux EAF en 2023 ⁽⁴⁾, dont 41,5 millions d'euros de dotations pour dépenses de fonctionnement, hors masse salariale, et 17,4 millions d'euros de dotations pour opérations, auxquelles s'ajoutaient 7,2 millions d'euros de subventions à la Fondation des Alliances Françaises et aux comités locaux d'Alliances françaises.

(1) Il s'agissait de 615 emplois portés par le programme 185 Diplomatie culturelle et d'influence de la mission Action extérieure de l'État et de 1 020 emplois portés par le programme 209 Solidarité à l'égard des pays en développement de la mission Aide publique au développement.

(2) Cette subvention est inscrite sur le programme 185 Diplomatie culturelle et d'influence de la mission Action extérieure de l'État.

(3) Cette subvention est inscrite sur le programme 224 Soutien aux politiques du ministère de la culture de la mission Culture.

(4) Les dotations aux EAF et aux Alliances françaises sont inscrites sur le programme 185 Diplomatie culturelle et d'influence de la mission Action extérieure de l'État.

Le fonctionnement du réseau culturel repose en outre largement sur des ressources propres d'activité, liées aux cours et certifications de langue française, aux billetteries des manifestations culturelles ou au parrainage, pour un total de 145 millions d'euros en 2023. Il en va de même pour le réseau des Alliances françaises dont les activités ont généré, en 2023, 210 millions d'euros de chiffre d'affaires au plan mondial.

Enfin, pour des activités d'appui à l'entrepreneuriat culturel et aux sociétés civiles, entrant dans le champ des activités de l'Institut français, les SCAC peuvent mobiliser une partie des près de 94 millions d'euros consommés, en 2023, par les différents fonds Équipe France (FEF), principal outil d'aide-projet dans les pays éligibles à l'aide au développement ⁽¹⁾.

Les différents dispositifs directement financés par l'Institut français ont donc une incidence sur la capacité du réseau culturel à mobiliser des financements beaucoup plus larges. Ainsi, en mettant en œuvre une démarche qualité au sein des centres culturels, l'Institut français peut leur permettre d'accroître leurs ressources propres d'activité, en adaptant leur offre de cours de langue aux besoins ou en améliorant les conditions d'accueil du public et les techniques de vente. De même, l'appui apporté par l'Institut français à un centre culturel pour monter un projet ou le cofinancer peut contribuer à faire aboutir un « tour de table », mobilisant des financements complémentaires de bailleurs, internationaux ou locaux, publics ou privés, qui permettent de faire aboutir des projets de coopération.

● Un même « effet de levier » peut être identifié dans l'évolution des ressources de l'Institut français lui-même, présentée dans le tableau suivant, où l'on constate que l'établissement a diversifié ses sources de financements.

RECETTES DE L'INSTITUT FRANÇAIS

<i>En millions d'euros</i>	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
MEAE								
– subvention pour charges de service public	27,1	28,2	30,1	28	27,4	27,5	27	27,2
MEAE – subventions fléchées	0,1	0,2	0,6	0,4	2,2	2,4	6,1	4,1
Ministère de la Culture	2,4	1,7	2,2	2	2,3	1,9	2,4	2,3
Mécénat	3,5	2,6	4,1	5,2	2,7	1	0,7	1,6
Collectivités territoriales	0,9	0,9	1,3	0,7	1,2	0,8	0,8	0,9
Agence française de développement				4	1,2	1,9	1,1	2,3
Caisse des dépôts et consignation						2,5		5,1
Commission européenne		0,2	0,6	1,7	0,5	0,2	0,6	2
Autres	0,2	0,1	0,5	0,1	0,2	0,6	0,7	0,3
Total	34,2	33,9	39,4	42,1	37,7	38,8	39,4	45,8

Source : Institut français.

(1) Ces dotations sont inscrites sur le programme 209 Solidarité à l'égard des pays en développement, de la mission Aide publique au développement.

Aux subventions pour charges de service public s’ajoutent ainsi différentes sources de financement sur projets que l’Institut français peut de plus en plus mobiliser dans la mesure où il a su s’organiser dans ce but :

- des financements de l’Union européenne, au titre de projets que l’Institut français conduit en tant que chef de file ou en tant que partenaire ;
- des partenariats avec des collectivités territoriales ;
- des financements de l’AFD, pour l’accompagnement de l’entrepreneuriat culturel sur le continent Africain et en Haïti ;
- ou encore, depuis 2022, des financements exceptionnels de la Caisse des dépôts et consignations au titre des dispositifs de soutien à l’export des industries culturelles du plan France 2030 (voir *infra*).

Selon les années, il en résulte donc une variation importante de la part des ressources de l’Institut français provenant exclusivement des ministères de tutelle, comme le montre le tableau suivant.

**RÉPARTITION DES RESSOURCES DE L’INSTITUT FRANÇAIS,
PAR PRINCIPAUX FINANCEURS**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Part des subventions des ministères	86,5 %	88,7 %	83,9 %	72,2 %	84,7 %	82 %	90,1 %	73,3 %
Part des recettes propres	13,5 %	11,3 %	16 %	27,8 %	15,3 %	18 %	9,6 %	26,6 %
dont mécénat	10,1 %	7,7 %	10,4 %	12,3 %	7,1 %	2,7 %	1,8 %	3,4 %
dont Europe		0,4 %	1,6 %	4 %	1,2 %	0,4 %	1,5 %	4,5 %
dont Agence française de développement				9,4 %	3,2 %	5 %	2,9 %	5,1 %
dont Caisse des dépôts et consignations						6,5 %		11,3 %

Source : Institut français.

**B. UN PROJET DE CONTRAT D’OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE
CONFORME AUX ENJEUX DE L’ACTION CULTURELLE EXTÉRIEURE**

1. Le bilan du contrat d’objectifs et de performance 2020-2022

● Le précédent contrat d’objectifs et de performance portant sur la période 2020-2022, sur le projet duquel la commission des affaires étrangères de l’Assemblée nationale ne s’était pas saisie pour avis, avait défini quatre axes stratégiques prioritaires :

- accompagner le rayonnement de la culture et des ICC françaises et francophones ;
- promouvoir la langue française et soutenir les centres de langue ;

– renforcer la démarche partenariale au service du développement international ;

– moderniser la gestion de l'établissement.

● Les représentants de l'Institut français et des tutelles ont fait valoir aux rapporteurs un bilan positif de la mise en œuvre de ce COP, malgré le contexte défavorable de la crise sanitaire.

Conformément au premier objectif défini car le COP, l'Institut français a accru ses activités de soutien à la création et aux industries culturelles : plus de 20 % du budget d'activité a été consacré à la jeune création et 11 % à des projets appuyant la présence des professionnels des ICC dans les 37 pays alors définis comme prioritaires à ce titre.

L'Institut français s'est adapté aux freins aux mobilités d'artistes et de professionnels en accompagnant la conversion des projets vers le numérique. Il a facilité le passage du réseau culturel au numérique dans le cadre de la feuille de route élaborée avec le MEAE, et a déployé une offre de formation adaptée, permettant au réseau de poursuivre autant que possible les activités culturelles et linguistiques.

En matière d'appui au réseau, la plateforme numérique collaborative Whaller comprenant des forums d'échange et des webinaires a été déployée au bénéfice des Instituts français comme des Alliances françaises. Un dispositif de démarche qualité de l'ensemble du réseau a été structuré autour de référents dédiés, complété par des formations, un vade-mecum et un livret d'accompagnement.

Enfin, l'Institut français a été mobilisé par deux échéances politiques internationales majeures auxquelles il a contribué : la Présidence française du Conseil de l'Union européenne et le Nouveau Sommet Afrique-France.

Il a en outre mis en œuvre avec succès les saisons culturelles Africa2020 et France-Portugal et organisé la présence française dans de grands événements prescripteurs comme la Biennale de Venise pour l'art et l'architecture et la Triennale de design de Milan.

2. La consécration des missions de soutien au réseau culturel à l'étranger

● Le projet de contrat d'objectifs et de performance 2024-2026 est structuré autour des objectifs suivants :

1. Soutenir et animer l'action du réseau de coopération et d'action culturelle français à l'étranger ;

2. Accompagner les ICC françaises dans leur développement à l'international ;

3. Renforcer le dialogue entre les cultures, les langues et les sociétés ;

4. Renforcer le pilotage interne de l'opérateur pour le rendre plus agile, performant et responsable.

- Alors que le précédent COP 2020-2022 ne faisait figurer l'appui au réseau culturel français dans l'intitulé d'aucun de ses objectifs principaux, le projet de COP 2024-2026 érige en objectif de premier rang de l'Institut français le soutien et l'animation de l'action de ce réseau.

La présidente de l'Institut français a confirmé aux rapporteurs que l'établissement conçoit désormais moins que jamais ses activités en « vase clos » mais considère l'animation du réseau culturel français à l'étranger comme sa « raison d'être ». Les rapporteurs y voient l'aboutissement des améliorations que l'Institut français a apportées, ces dernières années, à son organisation et à ses outils. Les remontées du terrain confirment en effet que l'action de l'Institut français paraît désormais plus lisible que par le passé pour les acteurs du réseau culturel français à l'étranger.

Les rapporteurs soulignent que, loin de toute « projection » illusoire du centre vers un réseau mondial et fortement hétérogène, l'opérateur doit nécessairement avoir une approche différenciée selon les besoins. Il doit entretenir, dans ce but, un dialogue poussé avec les directions géographiques du Quai d'Orsay et accroître la dimension régionale, mutualisée entre postes diplomatiques voisins, des programmes qu'il soutient.

- À l'appui de cet objectif de premier rang, les différents sous-objectifs, indicateurs et cibles de performance, détaillés dans le tableau ci-après, paraissent particulièrement pertinents.

La qualité de l'offre d'accompagnement est appréciée par un « taux de satisfaction du réseau » mesuré à partir de questionnaires de satisfaction portant sur sept⁽¹⁾ des principaux dispositifs mis en œuvre par l'Institut français. Selon les informations communiquées aux rapporteurs, le taux moyen de satisfaction fin 2024 s'élevait à 77,1 %, très au-delà de la cible de 70 % fixée pour la première année du COP, ce qui rend crédibles les objectifs fixés pour 2025 et 2026.

L'objectif de 1 000 agents des Instituts français et des Alliances françaises ayant bénéficié d'une formation de l'Institut français de Paris en 2024 paraît crédible, puisque plus de 900 formations ont été enregistrées à ce titre en 2023 et que l'établissement va continuer de déployer ses dispositifs de formation notamment numériques.

Le COP prévoit également une forte progression du déploiement d'un nouveau dispositif d'appui à l'engagement des centres culturels dans une démarche qualité, qui avait bénéficié à 60 Instituts français et Alliances françaises en 2023.

(1) Il s'agit des dispositifs IFcinéma, Espace Réseau, Culturethèque, La Collection, Novembre Numérique, IFdigital, Plan d'Appui à la Formation.

**INDICATEURS ET CIBLES DE L'OBJECTIF N°1 DU PROJET DE COP 2024-2026
DE L'INSTITUT FRANÇAIS**

Objectif principal	Sous-objectif	Sous-sous objectif	Indicateurs par sous-objectif	Cible 2024	Cible 2025	Cible 2026
1- Soutenir et animer l'action du réseau de coopération et d'action culturelle français à l'étranger						
1.1- Proposer un accompagnement et des ressources adaptées aux besoins du réseau dans les domaines de compétences de l'Institut français et en lien avec celles également proposées par les ministères de tutelles						
	1.1.1- Fournir au réseau une expertise sectorielle pour l'accompagner dans ses projets		Taux de satisfaction du réseau	70 %	80 %	85 %
	1.1.2- Développer des ressources, contenus et formats innovants et adaptés aux usages du réseau					
1.2.- Soutenir l'évolution des métiers de la diplomatie culturelle						
	1.2.1.- Contribuer à la montée en compétences de l'ensemble des agents en poste au sein du réseau culturel à l'étranger, tous statuts et métiers confondus	Nombre d'agents du réseau des Instituts français et Alliances françaises, (agents de droit local compris) ayant bénéficié d'une formation (hors Académie de l'Institut français)	1 000	1 300	1 500	
	1.2.2- Déployer une offre de formation ciblée coordonnée avec les offres de formations des ministères de tutelles et développer un socle de formation pluriannuel à distance					
1.3.- Accompagner la modernisation des établissements du réseau						
	1.3.1- Accompagner la transformation numérique du réseau et le renforcement de la démarche qualité	Établissements accompagnés dans la démarche Qualité	Démarche Qualité : 100	Démarche Qualité : 140	Démarche Qualité : 180	
		Établissements participant à des communautés d'intérêt	Communautés d'intérêt : 200	Communautés d'intérêt : 200	Communautés d'intérêt : 220	

Source : *Projet de convention d'objectifs et de performance 2024-2026 de l'Institut français*

Enfin, les rapporteurs soulignent l'intérêt du suivi du nombre d'établissements participant à des « communautés d'intérêts », c'est-à-dire des postes diplomatiques engagés dans un projet commun depuis plusieurs années.

C'est le cas par exemple d'une quinzaine de postes diplomatiques ayant mutualisé des outils et des ressources pour promouvoir les offres de cours de français professionnel, ou encore de dix postes engagés dans une démarche d'usage responsable du numérique dans le domaine de l'enseignement des langues, par le partage d'expériences et de ressources et la mise en pratique de démarches d'éco-conception.

3. Une géographie prioritaire qui répond à des enjeux stratégiques

● Le COP 2020-2022 avait défini différents zonages géographiques en distinguant 37 pays considérés comme prioritaires au titre de la stratégie d'exportation des ICC, correspondant aux postes diplomatiques dont les chefs de mission s'étaient vu confier, depuis 2019, des missions spécifiques à ce titre ; 11 pays prioritaires au titre de la coopération et du développement ⁽¹⁾ ; et enfin des « zones à coopérations régionales renforcées », devant créer des synergies sur la base de thèmes prioritaires : les pays nordiques, l'Europe orientale, les Balkans, le Caucase, l'Afrique de l'Ouest, l'Afrique Centrale, l'Afrique de l'Est, les pays du Golfe, l'Asie du Sud-Est et l'Amérique du Sud.

● Le nouveau projet de COP retient une approche plus large et plus flexible, qui n'exclue aucun pays *a priori* dans un contexte international fluctuant mais qui identifie trois grandes zones prioritaires :

– l'Afrique, notamment pour le développement de l'entrepreneuriat culturel ;

– l'Europe, au sens des 47 pays de la Communauté politique européenne (CPE) créée, à l'initiative de la France, lors du sommet européen des 23 et 24 juin 2022, qui comprend notamment l'Ukraine, la Turquie, la Géorgie et l'Arménie. L'Institut français souhaite y accroître les coopérations avec la jeunesse et les sociétés civiles dans les contextes de guerre en Ukraine et de mise en cause de la démocratie ;

– l'Indopacifique, zone dans laquelle l'Institut français identifie en particulier de forts enjeux de présence française dans les domaines des ICC.

La définition de ces zones prioritaires ne signifie nullement que des instituts culturels d'autres zones, par exemple dans les Amériques ou au Moyen-Orient, seraient moins éligibles que les autres aux différents programmes généraux d'appui au réseau, ni même à de grands projets ponctuels, comme l'illustre par exemple la Saison France-Brésil 2025 mise en œuvre par l'Institut français.

Ce zonage prioritaire recouvre cependant pleinement les enjeux stratégiques actuels auxquels l'Institut français est le mieux à même d'apporter des réponses par les outils de la diplomatie culturelle.

● La priorité accordée à l'Afrique illustre la cohérence de cette démarche, le continent y comptant au demeurant 40 % de l'ensemble des Instituts français.

Sur financements de l'Agence française de développement, l'Institut français met par exemple en œuvre le programme Accès Culture qui soutient des projets portés par des binômes d'opérateurs africains et français, ce qui permet de créer des espaces de dialogues et d'échanges d'expériences entre pairs et illustre la

(1) Il s'agissait de Madagascar, du Mali, de la République démocratique du Congo, de Haïti, de Cuba, de l'Égypte, de l'Algérie, du Vietnam, de l'Ukraine, de l'Iran et des Territoires palestiniens.

démarche de « l’agenda transformationnel » avec l’Afrique, visant à passer d’une logique d’aide à une logique d’investissement solidaire et partenarial.

En appui au développement de l’entrepreneuriat culturel, l’Institut français doit pouvoir mobiliser, tout au long de la période de mise en œuvre du COP, les financements du fonds Équipe France « Création Africa » qui vise à structurer les filières ICC africaines.

Lancé en octobre 2023 lors d’un forum du même nom qui avait réuni à Paris plus de 300 professionnels africains et français du secteur, ce programme permet aux professionnels français de se connecter davantage aux acteurs africains des ICC sur de nouveaux marchés et il permet aux acteurs africains de développer de nouveaux projets et d’être mis en réseau dans de grands événements sectoriels dans lesquels l’Afrique est sous représentée.

À titre d’exemples, en 2024, l’Institut français a permis à 40 professionnels africains de l’audiovisuel d’être invités au festival Séries Mania à Lille, à une trentaine de professionnels africains de la musique d’être invités à Paris et au festival Babel Music XP à Marseille, et à des professionnels français du secteur d’être invités au festival Accès à Kigali au Rwanda. L’Institut français a également pu appuyer l’organisation du Marché des arts du spectacle africain (MASA) d’Abidjan en Côte d’Ivoire, du festival les Récréâtrales à Ouagadougou au Burkina Faso, de l’Africa Prod Fest au Cameroun et de la Biennale de Dakar au Sénégal.

Dans un contexte de forte dégradation de l’image de la France en Afrique, notamment auprès des plus jeunes générations, et, symétriquement, de réflexes de repli et de peurs obsidionales en France, l’investissement de l’Institut français en Afrique répond à un intérêt stratégique manifeste et s’inscrit pleinement dans l’objectif, défini par le projet de COP, de renforcer le dialogue entre les cultures, les langues et les sociétés.

À ce titre, entre 2022 et 2024, l’Institut français a initié un cycle de forums régionaux de rencontres et de débats entre les acteurs des sociétés civiles africaines, françaises et européennes, baptisés Notre Futur — Dialogues Afrique-Europe, qui ont donné lieu à six éditions, présentées en détail dans l’encadré page suivante, dont la mise en œuvre a été exemplaire et qui ont connu une forte résonance.

Le cycle Notre Futur – Dialogues Afrique-Europe

Ce cycle de rencontres et de débat a donné lieu à six éditions :

1. « Les Chemins de la démocratie » à Johannesburg en Afrique du Sud, en octobre 2022 ;
2. « S’engager ! », à Yaoundé au Cameroun, en décembre 2022 ;
3. « Ensemble pour la nature », à Alger en Algérie, en février 2023 ;
4. « L’horizon par-delà les frontières », à Rose Hill et Mahébourg à Maurice, en novembre 2023 ;
5. « Hériter du futur », à Abidjan en Côte d’Ivoire, en avril 2024 ;
6. « Le français, pour quoi faire ? », à Cotonou au Bénin, en 8 juin 2024.

Notre Futur repose sur un principe de collaboration très étroite avec les sociétés civiles locales. Chaque forum réunit un comité éditorial de représentants du pays où il se tient et des pays voisins, qui travaille dès le début du projet avec le poste diplomatique et l’Institut français sur tous les aspects de l’événement : choix des thèmes, ligne éditoriale, identification des invités, calendrier, format et logistique. Cette méthode renouvelle la perception de verticalité et de relation donneur-bénéficiaire entre la France et les partenaires locaux, conforte la légitimité des débats dans le champ politique et social du pays et permet d’aborder des sujets difficiles de la relation bilatérale.

Chaque forum a réuni plus d’une centaine d’intervenants issus d’un grand nombre de pays et plusieurs centaines de personnes dans le public. Ils ont constitué des événements de débat uniques en leur genre dans les paysages nationaux et des occasions rares pour structurer les relations entre les organisations de la société civile. Les six premiers forums ont réuni en tout plus de 3 000 personnes issues de 53 pays différents

Les participants ont bénéficié, à la suite, d’occasions de visibilité supplémentaire qui ont renforcé leur lien avec la France, grâce à des partenariats avec la Biennale de Montpellier, le festival Nos Futurs de Rennes, les Rencontres internationales du débat et d’éloquence francophone, le salon Educatech et le Festival de la francophonie, à Paris

Ces rencontres ont fait naître des projets de coopération structurels. Outre la Fondation d’innovation pour la démocratie (FIDEMO) portée par Achille Mbembe qui a été lancé dans le cadre du forum à Johannesburg, le cycle Notre Futur a permis la mise en œuvre de projets de renforcement de capacités pour les industries culturelles, l’incubation de projets en faveur de l’environnement et de l’éducation et la formation de journalistes et de créateurs de contenus. Ils ont aussi conduit à la signature d’une convention pour le volontariat entre le Cameroun et la France, à la création d’un Institut Afrique-Europe sur l’Innovation Verte à Yaoundé ou encore à l’adhésion du Bénin au conseil d’administration de la Commission internationale du théâtre francophone (CITF).

Enfin, l’Institut français est membre fondateur groupement d’intérêt public (GIP) constitué le 19 juin 2024 afin de créer la future Maison des Mondes Africains – MansA ⁽¹⁾, qui dispose d’un budget de 5 millions d’euros pour l’année 2025 permettant à une équipe permanente d’une dizaine d’effectifs à temps plein, de commencer à déployer des activités, dont une participation à la Saison France-Brésil explorant les liens de « l’Atlantique Noir », une exposition sur le Paris Noir (1947-1991) au Centre Pompidou ou encore une participation au forum Creation Africa de Lagos au Nigeria en fin d’année.

(1) Arrêté du 7 mai 2024 portant approbation de la convention constitutive du groupement d’intérêt public dénommé « Mission de préfiguration MansA-Maison des mondes Africains » ([lien](#)).

4. Des orientations thématiques confirmées

a. *L'accompagnement des créateurs et les industries culturelles et créatives*

• Le soutien aux ICC, premier objectif du COP 2020-2022 est maintenu comme orientation majeure du projet de COP 2024-2026, ce qui est cohérent avec la priorité qu'y accordent à la fois le ministère de la culture et le Quai d'Orsay, à la croisée de la diplomatie culturelle et de la diplomatie économique, pour un secteur représentant environ 3 % de notre PIB et un million d'emplois.

Les rapporteurs rappellent que la nouvelle organisation de l'Institut français, déjà mentionnée, comprenant une nouvelle direction dédiée à la création artistique et aux industries culturelles, a permis de rendre plus lisible et de mieux structurer l'action de l'établissement en faveur de l'internationalisation des secteurs culturels français. Il peut ainsi déployer une « approche ICC », qui valorise à la fois la dimension économique des projets et examine de façon transversale les secteurs culturels, ce que favorise le numérique.

C'est ainsi que l'Institut français s'est vu confier, depuis 2022 l'appel à projets ICC, permettant d'abonder les soutiens apportés par le réseau culturel à des projets entrepreneuriaux déployés par les acteurs français à l'étranger. L'Institut français a disposé, à ce titre, de dotations fléchées du MEAE à hauteur de 1,4 million d'euros en 2022 et 2023 et de 2,7 millions d'euros en 2024. Depuis trois ans, entre 80 et 100 projets sont ainsi accompagnés chaque année permettant aux SCAC des ambassades de passer d'une logique traditionnelle de diffusion et d'export, à des projets au plus long cours, permettant la structuration de filières, des actions d'expertise et de formation, et tenant mieux compte de leur impact économique. Les secteurs bénéficiaires ne concernent pas seulement la création numérique, comme le jeu vidéo, l'E-sport et la création immersive mais la totalité des champs des ICC, dont le cinéma et les séries, le livre et l'édition ainsi que leur adaptation audiovisuelle, le spectacle vivant, les musiques, le *design* et l'architecture.

De manière plus significative encore, depuis septembre 2022, l'Institut français copilote, aux côtés de Business France, un programme « ICC Immersion » qui accompagne les entrepreneurs culturels français sur les marchés internationaux, doté de 10,5 millions d'euros attribués par la Caisse des dépôts au titre des dispositifs de soutien à l'export des industries culturelles du plan France 2030.

Plus de 120 entreprises de toutes les filières ICC (audiovisuel, cinéma, création numérique, jeu vidéo, spectacle vivant, musique, architecture, *design*, *webtoon*...) ont bénéficié d'un accompagnement et d'un programme d'immersion sur mesure, conçus en coordination, dans les pays d'accueil, avec les services culturels des ambassades et les bureaux de Business France. À ce jour, douze éditions de ce programme ont été déployées dans onze pays : Corée du Sud, à deux reprises, Canada, Israël, Royaume-Uni, Taïwan, Émirats arabes unis, Espagne, Italie, Australie, Arabie saoudite et Inde. De nouvelles immersions seront

organisées en 2025 au Mexique, au Danemark et en Suède et en Afrique du Sud, suivies de nouvelles éditions aux Émirats arabes unis et à Taïwan.

Les premiers éléments d'évaluation communiqués aux rapporteurs font état d'excellents retours des entreprises participantes et de retombées économiques très encourageantes, avec par exemple 1,6 million d'euros de chiffre d'affaires réalisés pour 14 projets lancés et 70 projets à l'étude pour les entreprises bénéficiaires des trois premières immersions de l'année pilote en Corée du Sud, au Canada et au Royaume-Uni. Dans ces trois pays par exemple, l'entreprise Histoverly, spécialiste de la visite augmentée, a pu organiser une exposition augmentée de Notre Dame de Paris au National Palace Museum de Séoul, à l'Arsenal de Montréal et à l'Abbaye de Westminster. Ce dispositif plurisectoriel suscite en outre des dynamiques collectives particulièrement intéressantes entre les lauréats, à l'instar d'une marque ombrelle créée par quatre entreprises du programme ICC Immersion Arabie saoudite afin de promouvoir collectivement leurs projets et expertises sur ce territoire.

• Le dispositif de performance associé à cet objectif du COP énumère différents outils et stratégies d'accompagnement des créateurs à l'international.

Le premier indicateur de suivi consiste en une cible minimale, chaque année du COP, de nombre de professionnels et entreprises présents à l'international avec le soutien de l'Institut français, hors dispositifs de résidence et de mobilité. La cible de 1 900 professionnels est conforme au volume effectivement constaté en 2023.

Il a été indiqué aux rapporteurs que ce décompte global comprend les différentes catégories suivantes, illustrant la diversité des modes d'appui mobilisés par l'Institut français :

– 650 bénéficiaires français des programmes de soutien à l'export et à la présence dans les grands événements prescripteurs sur les secteurs du spectacle vivant et des musiques, des arts visuels, des métiers d'art et du *design* ;

– 200 porteurs de projets français bénéficiaires de programmes mis en place par le réseau culturel dans le cadre de l'appel à projets ICC ;

– 200 bénéficiaires français des programmes Focus par lesquels des intervenants étrangers sont accompagnés dans le repérage des secteurs de la création culturelle française afin d'en encourager leur diffusion dans le monde ;

– 200 professionnels des entreprises du numérique mobilisés par le réseau culturel dans le cadre de Novembre Numérique ;

– 300 professionnels français référencés sur la plateforme de création numérique IF Digital ;

– 100 cinéastes et réalisateurs français dont les films sont achetés par IF cinéma ⁽¹⁾ et qui sont ensuite invités par le réseau ;

(1) Sur un total d'environ 160 achats de droits de films par an.

– 100 auteurs bénéficiant d’un soutien à la cession de droits ⁽¹⁾ donnant lieu à des invitations par le réseau ;

– 100 bénéficiaires de programmes de montée en compétences et d’incubation numérique ;

– et 50 lauréats de programme de soutien à la création dans le domaine du spectacle vivant.

Le second indicateur de suivi à l’appui de cet objectif du COP est la progression du nombre d’artistes et de professionnels bénéficiant de résidences et de mobilités directement mises en œuvre par l’Institut français, avec des cibles passant de 200 mobilités en 2024 à 220 en 2026.

Les mobilités sortantes et entrantes à l’appui d’un réseau diversifié de résidences

Les mobilités sortantes comprennent :

– la Villa Kujoyama au Japon, seule résidence d’artistes à l’étranger relevant directement de l’Institut français de Paris, avec une quinzaine de résidents chaque année, et 18 résidents en 2024 ;

– le programme la Fabrique des résidences, lancé en 2018, qui a bénéficié à plus de 40 programmes de résidences proposés par le réseau culturel et prend la forme, depuis 2023, d’un soutien par périodes de trois ans. Sept programmes ont été sélectionnés en 2024 ;

– les programmes de Mobilité internationale de Recherche artistique (MIRA) qui permet aux artistes de mener un projet dans le pays de leur choix, avec 40 bénéficiaires en 2023 et 66 en 2024 ;

– le programme ICC Immersion, avec 80 mobilités d’entrepreneurs mises en œuvre en 2024.

Les mobilités entrantes comprennent :

– les résidences à la Cité internationale des arts à Paris, avec 70 artistes accueillis par an ;

– le programme pour artistes internationaux en résidence (PAIR), destiné aux structures de résidences pour artistes étrangers en France métropolitaine et ultramarine, avec 31 projets lauréats en 2024, portés par 30 structures de résidence et 38 artistes.

– le programme Fabrique Cinéma qui permet à des jeunes créateurs des pays du Sud d’être accompagnés sur le marché du film du festival de Cannes. Créé en partenariat avec France Médias Monde et l’Organisation internationale de la Francophonie, ce programme compte 20 bénéficiaires par an, sous la forme de 10 binômes de réalisateur et de producteur.

Enfin, au titre tout à la fois des mobilités entrantes et sortantes, les Fonds de mobilité ultramarins ont bénéficié, en 2024, à 39 structures françaises ultramarines (24 pour les Caraïbes et 15 pour l’Océan Indien).

(1) Sur un total d’environ 300 soutiens à la cession de droits par an.

**INDICATEURS ET CIBLES DE L'OBJECTIF N°2 DU PROJET DE COP 2024-2026
DE L'INSTITUT FRANÇAIS**

Objectif principal	Sous-objectif	Sous-sous objectif	Indicateurs par sous-objectif	Cible 2024	Cible 2025	Cible 2026
2- Accompagner les créateurs et les ICC françaises dans leur développement à l'international						
2.1- Encourager la diffusion internationale de la création française et en langue française			Nombre de professionnels et entreprises français présents à l'international avec le soutien de l'IF (hors dispositifs de résidence et mobilité)	≥ 1 900	≥ 1 900	≥ 1 900
	2.1.1-	Assurer la présence des créateurs français dans les grandes manifestations internationales				
	2.1.2-	Veiller à un soutien équilibré entre les équipes émergentes et les structures disposant déjà d'une capacité propre de projection à l'international				
	2.1.3.-	Renforcer la visibilité des programmes de soutien à la création en langue française à travers une simplification de l'offre				
2.2.- Contribuer à favoriser l'export des ICC						
	2.2.1.-	Définir des stratégies trans-sectorielles complémentaires de celles des opérateurs, des ministères de tutelle et des organismes sectoriels, et poursuivre la démarche de conventionnement avec ces acteurs afin de favoriser le travail en « Équipe France »				
	2.2.2.-	Organiser la présence de délégations de professionnels français sur des événements internationaux, en synergie et en complémentarité avec les actions des opérateurs et organismes sectoriels dédiés				
	2.2.3.-	Développer des actions trans-sectorielles en matière d'export des ICC				
	2.2.4.-	Favoriser les mises en réseau, les partenariats et les coproductions entre artistes et professionnels français et étrangers, notamment dans le cadre de l'organisation de FOCUS				
	2.2.5.-	Produire et/ou mettre à disposition des ressources et des programmes pour accompagner le développement international des professionnels français				
2.3.-Favoriser la mobilité artistique et professionnelle						
	2.3.1.-	Développer des réseaux d'acteurs et de nouvelles opportunités à l'échelle internationale, à travers la mobilité des artistes et professionnels	Nombre d'artistes et auteurs soutenus via les dispositifs de résidence et mobilité, entrants et sortants	200	210	220
	2.3.2.-	Mettre en place des dispositifs de mobilité longue pour soutenir les auteurs, artistes et professionnels en particulier à travers des mobilités sortantes				

Source : *Projet de convention d'objectifs et de performance 2024-2026 de l'Institut français.*

b. Le dialogue entre les cultures, les langues et les sociétés

Le troisième objectif du COP consacré au dialogue entre les cultures, les langues et les sociétés recouvre différents leviers de mise en relation des sociétés par le biais de la diplomatie culturelle.

La mise en œuvre de débats d'idées à l'international sur des enjeux de société contemporains, notamment les thématiques intéressant la jeunesse, comprend par l'exemple la « Nuit des idées », événement emblématique des Instituts français à travers le monde, qui a connu sa neuvième édition en 2024. À cet égard, le dispositif de performance, présenté dans le tableau page suivante, fixe un plafond de 60 pays organisant des programmes de débats d'idées avec le soutien de l'Institut français, afin de tenir compte tant des capacités budgétaires de l'établissement que de la nécessité de ne pas diluer ses actions dans ce domaine.

L'accompagnement de la structuration des acteurs et des secteurs culturels dans les pays du Sud, en particulier en Afrique, s'inscrit pleinement dans la priorité géographique déjà examinée par les rapporteurs (voir *supra*). À ce titre, le dispositif de performance prévoit un socle minimal de 150 structures africaines soutenues chaque année, ce qui constitue une approche prudente, tributaire de l'évolution des financements accordés par le MEAE ou par l'AFD dans les années à venir.

Le projet de COP prévoit également de renforcer la dimension européenne, notamment franco-allemande, en mobilisant des projets de coopération européenne, à l'exemple de la participation de l'Institut français au projet « European Film Festivals », qui soutient l'organisation de festivals de cinéma européen par les délégations de l'Union européenne. L'Institut français est également un membre actif, aux côtés du MEAE et de la Fondation des Alliances françaises, du réseau EUNIC qui rassemble les instituts culturels européens. Enfin, l'Institut français a initié le projet « Face à la guerre – dialogues européens » qui consiste en des débats d'idées sur les bouleversements résultant de la guerre en Ukraine et qui se sont tenus, fin 2023, à Prague puis à Vilnius, et, en 2024, à Varsovie, à Amsterdam, à Sofia et Plodiv et, en dernier lieu à Helsinki et à Rennes.

Le projet de COP mentionne en outre la « *coopération avec les collectivités territoriales autour de priorités partagées thématiques, sectorielles et ou géographiques permettant de valoriser les acteurs des territoires dans leurs projections à l'international* ». Début 2025, l'Institut français compte quinze partenariats actifs ou en cours de renouvellement avec des collectivités, dont un travail sur la filière des images avec la région Hauts-de-France, sur la culture scientifique, technique et industrielle avec la ville de Toulouse ou sur la culture durable partagée avec la ville de Lille. Alors qu'au terme du COP 2020-2022, la part des actions et des programmes réalisée grâce à des partenariats noués avec les collectivités s'élevait à 7,78 % du budget de l'Institut français, dépassant une cible de 6 %, les indicateurs de performance du projet de COP 2024-2026 ne fixent pas d'objectifs quantitatifs de développement mais visent à ce que, dès 2025, l'ensemble des partenariats actifs s'inscrivent dans le cadre des priorités thématiques ou stratégiques du COP.

Enfin, le projet de COP traite des missions de l’Institut français en matière de promotion de la langue française, de la francophonie et du plurilinguisme.

L’Institut français intervient notamment en appui de la formation pédagogique et linguistique des professeurs de français langue étrangère (FLE), à travers le dispositif en ligne IFprofs, entièrement rénové en 2024, qui compte aujourd’hui plus de 66 000 inscrits, et propose 510 ressources pédagogiques labellisées, un espace collaboratif pour faciliter les échanges et les partages d’idées et quatre formations en ligne ouvertes à tous (MOOC). Leur taux de complétion approche 40 %, bien supérieur à la moyenne générale de 10 % constatée pour les MOOC en général, ce qui atteste de la qualité et de la pertinence du service proposé. Le dispositif de performance fixe en conséquence des objectifs de progression du nombre d’enseignants inscrits sur la plateforme, avec une cible de 84 000 inscrits en 2026.

Dans sa version actuelle, l’indicateur de suivi des effectifs d’IFprofs inclut également, le dispositif distinct IFclasses, service en ligne d’autoformation à destination de l’Afrique pour les enseignants de et en français comportant sept modules de renforcement des compétences linguistiques. Cependant, il a été indiqué aux rapporteurs que les cibles en la matière ne sont pas stabilisées et pourraient devoir être revues en raison des modifications importantes apportées au dispositif ces derniers mois : initialement restreint à un petit nombre de postes du réseau en Afrique ⁽¹⁾ en partenariat avec leurs autorités éducatives, IFclasse est dorénavant accessible librement à tous les enseignants et futurs enseignants de français en Afrique, ce qui pourrait conduire à sa fusion avec IFprofs.

**INDICATEURS ET CIBLES DE L’OBJECTIF N°3 DU PROJET DE COP 2024-2026
DE L’INSTITUT FRANÇAIS**

Objectif principal	Sous-objectif	Sous-sous objectif	Indicateurs par sous-objectif	Cible 2024	Cible 2025	Cible 2026
3- Renforcer le dialogue entre les cultures, les langues et les sociétés						
3.1.- Poursuivre les débats d’idées à l’international, sur des enjeux de société contemporains, notamment les thématiques intéressant la jeunesse.						
		3.1.1.- Mettre en place à l’international des débats d’idées et échanges intellectuels sur des enjeux de société contemporains	Pays organisant des programmes de débats d’idées avec le soutien de l’Institut français	< 60	< 60	< 60
		3.1.2.- Favoriser le dialogue entre les jeunes				
3.2.- Accompagner la structuration des acteurs et des secteurs culturels dans les pays du sud, en particulier en Afrique						
		3.2.1.- Appuyer la structuration des écosystèmes ICC locaux, en lien avec le réseau et les opérateurs sectoriels dédiés, notamment dans le cadre de la politique de renouvellement des relations avec l’Afrique	Nombre de structures africaines soutenues dans le cadre de l’accompagnement des acteurs culturels des pays du sud	150	150	150

(1) Eswatini, Afrique du Sud, Bénin, Cameroun, Ghana et Niger jusqu’à son retrait récent du dispositif.

	3.2.2.- Promouvoir la création et la diffusion des cultures des pays du Sud, notamment africaines				
	3.2.3.- Renouveler et renforcer les partenariats entre acteurs culturels étrangers et français, et la constitution de réseaux d'acteurs locaux				
3.3.- Promouvoir la langue française, la francophonie et le plurilinguisme					
	3.3.1.- Enrichir et structurer l'offre d'environnement culturel francophone au bénéfice des publics scolaires et des apprenants de français des centres de langue, notamment en soutenant leur capacité d'animation et d'exploitation de l'offre culturelle en faveur du français	Nombre d'enseignants inscrits à IFprofs et IFclasse	68 000	76 000	84 000
	3.3.2.- Favoriser l'apprentissage du français en proposant au réseau des approches innovantes axées sur le numérique d'une part, et d'appui à la formation linguistique des enseignants d'autre part				
3.4.- Renforcer la dimension européenne, notamment franco-allemande, des actions de l'Institut français					
	3.4.1.- S'inscrire dans les priorités de l'action culturelle extérieure de l'Union européenne et promouvoir ses valeurs	Nombre de projets sur financements européens (en cours)	3	3	4
	3.4.2.- Renforcer les coopérations entre l'Institut français et ses homologues européens, notamment allemands, par des actions communes en pays tiers				
3.5.- Renforcer la coopération avec les collectivités territoriales					
	3.5.1.- Initier de nouvelles actions ciblées avec les collectivités territoriales en prise avec les grands enjeux contemporains	Part des conventions favorisant une approche par axes de coopération stratégiques	75 %	100 %	100 %
	3.5.2.- Accompagner la projection à l'international des acteurs culturels des territoires en lien avec les collectivités territoriales et en associant les directions régionales d'action culturelle (DRAC)				
3.6.- Mettre en œuvre des événements culturels de grande envergure en France et/ou à l'international pour servir les priorités politiques de la France					
	3.6.1.- Organiser des temps forts culturels	Pas d'indicateur			
	3.6.2.- Proposer de nouvelles modalités d'action pour les Saisons, en vue de renouveler les partenaires et les publics afin de créer des bénéfices durables				

Source : *Projet de convention d'objectifs et de performance 2024-2026 de l'Institut français.*

5. Les garanties de bonne gestion

Enfin, le dernier objectif du COP porte, de façon classique, sur les objectifs en matière de pilotage interne de l'opérateur « *pour le rendre plus agile, performant et responsable* ».

La maîtrise des dépenses de structure est attestée par la baisse de leur part, hors dépenses de personnel, par rapport à l'ensemble des charges dites de fonctionnement. Le COP 2020-2022 avait fixé un taux plafond de 18 %, amplement satisfait par le résultat de 16,4 % constaté en 2022 contre 18,5 % en 2019. Les efforts continus menés par l'Institut français depuis plusieurs années lui ont permis de contenir plus encore ces dépenses de structure en 2023 où elles n'ont pas dépassé 14,6 %, ce qui rend crédible le plafond de 17,5 % fixé par le projet de COP 2024-2026. Il en va de même concernant l'indicateur de part des dépenses de personnel dans les dépenses totales hors investissement : les résultats constatés les dernières années sont inférieurs à 35 %, pour un plafond fixé par le COP 2024-2026 à 40 %.

Les rapporteurs soulignent qu'en 2024, l'Institut français s'est installé dans de nouveaux locaux définitifs, au 40 rue de la Folie Regnault dans le XI^e arrondissement de Paris, lui permettant de réaliser une économie de 9 millions d'euros sur la durée totale du bail de 9 ans par rapport à ses locaux historiques du Champs-de-Mars ⁽¹⁾. En outre, alors que le précédent siège était très impersonnel, cloisonné et mal agencé, le nouveau site a été voulu comme un espace ouvert et porteur de nouvelles modalités de travail. La part des postes individuels de travail a été réduite au profit de nombreux espaces communs tenant pleinement compte du recours au télétravail. Ceci a permis de libérer des espaces au sein du bâtiment qui peut ainsi être ouvert à d'autres entités, publiques ou privées, partenaires de l'Institut français, ce qui favorisera les dynamiques d'échanges et de travail collaboratif. L'association des anciens de la Villa Albertine, le réseau des résidences d'artistes déployé aux États-Unis, aura par exemple son siège dans le nouveau bâtiment de l'Institut français.

Par ailleurs, comme déjà mentionné, l'objectif de poursuite des démarches de contrôle interne, de maîtrise des risques et de suivi-évaluation des activités de l'Institut français est conforté par la montée en puissance, au sein du secrétariat général de l'établissement, du pôle chargé de l'évaluation.

Enfin, au titre de la prise en compte des enjeux sociétaux et de la mise en œuvre d'une feuille de route pour la transition écologique et l'égalité entre les femmes et les hommes (EFH), l'Institut français a notamment mis en place un groupe de travail interne en lien avec un cabinet de conseil en égalité professionnelle pour obtenir les labels AFNOR Diversité & Égalité et mettre en place un comité de gouvernance Responsabilité sociale et environnementale (RSE).

(1) Le loyer économique est passé de 554 €/m² annuel HT au Carré Suffren (quitté en avril 2022) à 409 €/m². Le coût mensuel du loyer et des charges passe ainsi de 284 000 euros au Carré Suffren à 176 000 euros à la Folie Regnault, entraînant une diminution des dépenses de loyer de 38 %.

**INDICATEURS ET CIBLES DE L'OBJECTIF N°4 DU PROJET DE COP 2024-2026
DE L'INSTITUT FRANÇAIS**

Objectif principal	Sous-objectif	Sous-sous objectif	Indicateurs par sous-objectif	Cible 2024	Cible 2025	Cible 2026
4-Renforcer le pilotage interne de l'opérateur pour le rendre plus agile, performant et responsable						
4.1.- Veiller à la soutenabilité financière et assurer un emploi optimal des ressources						
	4.1.1.- Maîtriser les coûts de fonctionnement de l'établissement et optimiser les dépenses d'activités		Part des dépenses de fonctionnement de la structure sur part des dépenses totales de fonctionnement (en CP)	≤ 17,5 %	≤ 17,5 %	≤ 17,5 %
	4.1.2.- Harmoniser et renforcer les procédures internes en matière de gestion budgétaire et de politique des achats					
	4.1.3.- Intensifier la stratégie de recherche et de diversification des ressources propres, notamment en matière de mécénat et de projets bailleurs avec un suivi spécifique pour ces derniers					
4.2.- Renforcer le pilotage des ressources humaines en lien avec les objectifs stratégiques de l'établissement						
	4.2.1.- Déployer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin d'assurer une trajectoire soutenable et maîtrisée de la masse salariale et des emplois		Part des dépenses de personnel abondées du coût de l'intérim (en CP) /Dépenses totales hors investissement (en CP)	< 40 %	< 40 %	< 40 %
	4.2.2.- Développer une politique de management de la santé et de la sécurité au travail au regard de la norme ISO 45001					
	4.2.3.- Développer une politique interne pour la qualité de vie et l'amélioration des conditions de travail					
4.3.- Déployer une culture de la performance par le contrôle interne et l'évaluation						
	4.3.1.- Poursuivre la structuration des démarches du contrôle interne et de maîtrise des risques		Production (annuelle) de statistiques fiables et lisibles sur la répartition géographique et sectorielle des programmes			
	4.3.2.- Mettre en place et pérenniser un système de suivi-évaluation de l'activité de l'Institut français, notamment via les outils de comptabilité analytique					
	4.3.3.- Renforcer la prise en compte des enjeux numériques (cybersécurité, RGPD)					
4.4.- Intensifier le déploiement d'une démarche de responsabilité sociale et environnementale						
	4.4.1.-Piloter le déploiement de la démarche « engagé RSE » au sein de l'établissement	– Taux de réalisation cumulé de la feuille de route transition écologique – Taux de réalisation cumulé de la feuille de route Égalité Femmes-Hommes (EFH)	Feuille de route - transition écologique : 80 % Feuille de route – EFH : 80 %	Feuille de route - transition écologique : 90 % Feuille de route – EFH : 90 %	Feuille de route -transition écologique : 100 % Feuille de route – EFH : 100 %	

Source : Projet de convention d'objectifs et de performance 2024-2026 de l'Institut français.

II. LES MOYENS DE LA POLITIQUE CULTURELLE EXTÉRIEURE DOIVENT ÊTRE PRÉSERVÉS ET MIS EN COHÉRENCE

A. LES INCERTITUDES BUDGÉTAIRES FRAGILISENT LA MISE EN ŒUVRE DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE

1. L'incidence de la baisse de la subvention pour charges de service public

● À l'occasion du dépôt du projet de loi de finances pour 2025, le MEAE a pré-notifié à l'Institut français une subvention pour charges de service public de 25,6 millions d'euros pour l'exercice 2025, représentant une baisse de 1,7 million d'euros par rapport à 2024, soit - 6 %, dans ce contexte de baisse de 6,5 % de l'ensemble des crédits du programme 185 *Diplomatie culturelle et d'influence* dont relève l'Institut français. En outre, la version définitive de la loi de finances pour 2025, a porté à - 10 % la baisse globale des crédits du programme 185, sans qu'il ait été confirmé, à ce stade, que le MEAE se verrait obligé de répercuter une partie de la baisse supplémentaire sur la subvention de l'Institut français. S'y ajoutent les incertitudes quant aux gels et annulations de crédits susceptibles d'intervenir en cours d'année 2025, compte tenu du contexte plus général entourant l'exécution du budget de l'État.

En tout état de cause, la baisse de la subvention contredit le projet de COP, qui, s'il n'est pas formellement adossé à une trajectoire de moyens à l'image d'un Contrat d'objectifs et de moyens (COM), a néanmoins été construit sur une hypothèse du maintien de la subvention du MEAE à un niveau constant.

L'Institut français est donc contraint de répercuter cette baisse sur les programmes et interventions qu'il cofinance à partir de la subvention du MEAE et a donc procédé à leur réexamen d'ensemble. Cette revue des programmes a conduit à préserver les dispositifs d'accompagnement du réseau, comme la formation et les appels à projets dans le domaine de l'accompagnement des créateurs et des ICC, notamment les appels à projets IF export et IF Incontournable.

En revanche, plusieurs dispositifs ont dû être revus à la baisse :

– au titre de la politique de soutien au cinéma, l'Institut français ne sera plus en mesure, à compter de 2026, de verser une subvention au dispositif d'Aide aux cinémas du monde (ACM), créé en 2012 et cogéré avec le Centre national du cinéma et de l'image animée, bien que des crédits fléchés du MEAE permettront un maintien transitoire en 2025 ;

– la politique en faveur des résidences et des mobilités sera réduite, avec par exemple, la baisse des crédits de la Fabrique des résidences et l'assèchement de la quasi-totalité des crédits du programme MIRA. Ces mobilités gérées par l'Institut français représentent cependant une minorité des mobilités mises en œuvre dans l'ensemble du réseau culturel (voir *infra*) ;

– l’accompagnement à la structuration des acteurs et des secteurs culturels dans les pays du Sud est également affecté, avec une baisse de moitié du programme d’Appui aux opérateurs culturels en Afrique (AOCA) ;

– le budget des partenariats européens est revu légèrement à la baisse, notamment le fonds culturel franco-allemand, bien que le financement des dialogues et débats d’idées européens soit réaffirmé.

Par ailleurs, l’établissement prévoit de fournir un effort supplémentaire de 157 000 euros sur ses frais de fonctionnement, en supprimant un marché de prestations d’accueil, un marché d’externalisation de la paie et en réduisant les dépenses informatiques. L’établissement va diminuer ses frais de mission, de 8 % pour les directions, de 10 % pour la présidente et de 15 % pour la direction générale déléguée. Enfin, le budget consacré à la communication diminuera de 23 %, au moyen d’une baisse de la communication institutionnelle et de la ré-internalisation de fonctions déléguées à des agences de presse.

Cette revue de programme s’opère dans un contexte de forte incertitude puisque des réductions de crédits plus importantes encore vont affecter les autres financements destinés au réseau culturel français à l’étranger, dans le contexte concomitant de très forte baisse des crédits du programme 209 *Solidarité à l’égard des pays en développement*, de la mission *Aide publique au développement*.

C’est en particulier le cas des fonds Équipe France-Création, dont certains peuvent être proches des programmes opérés directement par l’Institut français. S’il est de bonne politique de réexaminer les complémentarités entre ces différents outils, pour éviter les doublons éventuels et chercher à concentrer les crédits sur les programmes à plus forte valeur ajoutée, le contexte de baisse concomitante et importante des différentes sources de financement rend l’exercice particulièrement ardu, et expose à une rétraction globale des dispositifs offerts au réseau culturel français à l’étranger.

Le risque est alors grand que, faute de cofinancements publics suffisants venant soit directement du MEAE, soit de l’Institut français, les Instituts français et Alliances françaises soient tout simplement contraints de renoncer à des projets pourtant susceptibles de mobiliser d’autres ressources publiques ou privées dans leurs pays d’intervention, privant alors l’action de l’Institut français d’une bonne partie de son effet de levier.

En conséquence, tant la présidente de l’Institut français que les représentants des tutelles ministérielles ont confirmé aux rapporteurs que la diminution des financements destinés à l’Institut français mais également au réseau culturel dans son ensemble va contraindre à revoir les cibles du projet de COP, sans pour autant, à ce stade, en remettre en cause les axes structurants.

2. Des perspectives de moyen terme de dynamisation des ressources propres

- Durant la période de mise en œuvre du COP 2024-2026, l'Institut français devra engager un chantier visant à renforcer sa capacité à mobiliser des fonds européens par le processus de certification dite « PACA » ⁽¹⁾ qui est une modalité croissante de mise en œuvre de projets de la Commission européenne.

Cette gestion dite indirecte des fonds européens permet aux organisations certifiées de ne pas passer par les procédures concurrentielles habituelles. Des conventions de délégation de fonds leur permettent alors de gérer les crédits au nom de la Commission européenne mais selon leurs propres procédures et règles internes. L'organisme délégataire peut ainsi orienter l'exécution de ces crédits et la mise en œuvre des actions financées. Il n'a pas systématiquement à apporter de cofinancement, contrairement aux appels à proposition européens auxquels l'Institut français répond par ailleurs, et l'exécution des contrats PACA permet de percevoir des frais de gestion allant de 7 à 14 % qui s'ajoutent à la possibilité de financer des ressources humaines dédiées. Ces fonds permettent donc de générer des ressources propres et de couvrir une partie des frais de structure.

Dans le champ culturel, le Goethe-Institut, l'équivalent allemand de l'Institut français, occupe aujourd'hui une position de quasi-monopole pour l'accès aux fonds européens, en raison de la certification qui lui a été accordée en octobre 2021 et qu'il est la seule véritable institution culturelle européenne à avoir.

Cette situation prive, en l'état, l'Institut français d'un accès direct à des programmes pouvant représenter plusieurs millions d'euros, qu'ils soient destinés à être déployés sur le continent européen ou sur le continent africain. Il en va donc de la place de l'Institut français, et par-delà, de la France, dans l'écosystème européen de coopération culturelle.

Encouragé par son conseil d'administration du 15 mars 2024 à étudier les enjeux et modalités d'obtention de la certification PACA, l'Institut français a confié au cabinet Ernst & Young un audit qui a permis d'analyser l'état de préparation et d'avancement de l'opérateur par rapport à l'ensemble des attendus du référentiel européen et a conduit à la rédaction d'une feuille de route listant les actions à mettre en œuvre pour obtenir cette certification.

Il en ressort que l'obtention de l'accréditation à échéance de 24 à 36 mois nécessite que l'Institut français renforce son pôle de contrôle interne, engage une refonte de son architecture numérique et déploie une comptabilité analytique. Il s'agit donc d'une dynamique vertueuse dans la droite ligne du processus de transformation de l'établissement, déjà salué par les rapporteurs, notamment la formalisation des procédures internes, l'amélioration du fonctionnement des commissions d'attribution des subventions et la sécurisation des données. Le processus de certification peut donc servir de catalyseur et d'accélérateur pour poursuivre ces objectifs, confirmés au demeurant par le projet de COP 2024-2026.

(1) *Pillar Assessed Contribution Agreements.*

Les rapporteurs appellent en conséquence à ce que l'Institut français dispose des moyens nécessaires pour ne pas manquer l'échéance d'une accréditation avant le prochain cadre financier pluriannuel de l'Union (2027-2034).

Le pilotage de l'Institut français par ses tutelles du MEAE et du ministère de la culture devra en outre garantir, lorsque cette accréditation aura été obtenue, que l'Institut français se positionne sur des projets correspondant véritablement à ses missions et aux priorités politiques, sans entraîner de coûts qu'il ne saurait assumer.

- Enfin, la présidente de l'Institut français a indiqué aux rapporteurs que l'établissement a constaté des difficultés pour renouveler les apports du mécénat ces dernières années. Outre le contexte de concurrence vive de la part de nombreux acteurs de la politique culturelle française, sollicitant souvent les mêmes entreprises mécènes, l'Institut français peut avoir pâti du moindre intérêt que certains mécènes traditionnels porteraient aux actions de coopération culturelle à destination de l'Afrique, au profit d'opérations à plus fort « retour sur investissement » en Europe ou en Amérique du Nord par exemple.

L'Institut français a engagé une réflexion sur sa politique de mécénat afin d'identifier et de mieux solliciter de nouveaux mécènes partageant ses orientations stratégiques, et espère pouvoir bénéficier de nouvelles contributions dans les deux prochaines années, sans en sous-estimer les difficultés.

En tout état de cause, cette perspective ne saurait justifier de diminuer les crédits publics dont l'effet de levier facilite la recherche de partenaires alors qu'à l'inverse, leur diminution complique la recherche de mécènes.

B. L'INSTITUT FRANÇAIS GAGNERAIT À DISPOSER, D'ICI 2027, D'UNE FEUILLE DE ROUTE PARTAGÉE AVEC L'ENSEMBLE DES OPÉRATEURS DE LA DIPLOMATIE CULTURELLE

Si les rapporteurs sont favorables aux orientations et objectifs définis par le projet de COP 2024-2026 de l'Institut français, ils ne peuvent que constater les limites de l'exercice.

En premier lieu, la temporalité n'est pas respectée, l'année 2023 constituant une césure non justifiée entre le terme du COP 2020-2022 et le début de la période couverte par le présent projet de COP. La transmission fin décembre 2024 d'un projet de COP censé porter sur la période 2024-2026 doit également être considérée une anomalie, bien que le contexte politique de l'année passée explique en partie un tel calendrier. À tous le moins, les rapporteurs considèrent que le projet de COP devrait être actualisé afin de couvrir la période 2025-2027, ce à quoi la présidente de l'Institut français s'est dite favorable.

Surtout, la limite principale du COP en tant qu'outil de pilotage, résulte du caractère cloisonné d'une approche centrée sur les activités du seul Institut français qui ne sauraient être appréhendées séparément de l'ensemble du réseau culturel.

Par exemple les indicateurs relatifs aux mobilités artistiques et de résidences figurant dans le projet de COP ne concernent que les mobilités directement mises en œuvre par l'opérateur et non l'ensemble des mobilités émanant du réseau culturel français à l'étranger.

En outre l'attractivité des centres culturels que l'Institut français de Paris est chargé d'appuyer ne dépend pas seulement des moyens que l'opérateur déploie en propre, sur lesquels le projet de COP se concentre quasi exclusivement, mais aussi de facteurs d'attractivité plus larges, inscrits dans un continuum où prennent place tant les coopérations éducatives et universitaires, les échanges économiques et plus largement la façon dont la France est perçue.

Dès lors, la définition du cadre de l'action de l'Institut français comme tête du réseau culturel à l'étranger doit nécessairement être mise en cohérence avec les stratégies, objectifs et moyens assignés aux autres opérateurs de la diplomatie culturelle.

La sollicitation des centres de langues ou des activités culturelles des Instituts français et des Alliances françaises étant fréquemment fonction des perspectives d'études en France, les stratégies et moyens de l'Institut français doivent être mis en cohérence avec ceux de l'opérateur Campus France. De même, les perspectives de développement de réseaux d'enseignement français ou de classes bilingues à l'étranger ne sauraient être déconnectées des ressources culturelles ou des formations fournies par les Instituts français et les Alliances françaises, ce qui appelle à une articulation avec les stratégies assignées à l'AEFE et à France Éducation International.

Or les différents COM et COP en cours applicables aux opérateurs de la diplomatie culturelle ne font pas nécessairement référence à des enjeux communs ou à des stratégies partagées, alors que leurs actions entrent pleinement dans le champ de la *Feuille de route de l'influence*, déjà mentionnée.

Aujourd'hui conclus « au fil de l'eau », selon les échéances des contrats antérieurs, rarement respectées au demeurant, à l'exemple du présent projet de COP, ces documents-cadres gagneraient à être négociés et conclus de façon synchrone et pour des durées harmonisées, par exemple de quatre ou cinq ans. Cette approche d'ensemble favoriserait les synergies entre opérateurs et avec les services de l'État, permettant de disposer d'une programmation pluriannuelle de l'ensemble des moyens qui leur sont alloués. Enfin ces contrats pourraient être évalués durant la dernière année de leur application, sous le contrôle du Parlement, le cas échéant à l'occasion de l'examen d'un projet de loi de programmation de l'action extérieure de l'État fixant les objectifs et les moyens de la génération suivante de ces contrats

Les rapporteurs invitent donc à engager un chantier de mise en cohérence des différents COP et COM afin de disposer d'une vision d'ensemble des objectifs stratégiques assignés aux opérateurs de notre diplomatie culturelle, ainsi que des financements qui y concourent.

TRAVAUX DE LA COMMISSION

Au cours de sa réunion du mercredi 12 février 2025, la commission a examiné l'avis sur le projet de contrat d'objectifs et de performance (COP) de l'Institut français pour la période 2024-2026 (MM. Frédéric Petit et Aurélien Taché, rapporteurs).

M. Michel Herbillon, président. Mes chers collègues, notre ordre du jour se poursuit avec l'examen du rapport pour avis sur le projet de contrat d'objectifs et de performance (COP) entre l'État et l'Institut français pour la période 2024-2026. Ce document définit, d'une part, les orientations, les modalités d'action et les priorités géographiques assignées à l'Institut français et prévoit, d'autre part, les modalités de suivi et d'évaluation des actions menées. Il s'agit donc d'un texte stratégique qui engage l'action de cet établissement pour les années à venir.

Ce document, qui couvre donc une période allant du 1^{er} janvier 2024 au 31 décembre 2026, a été déposé sur le bureau de notre Assemblée le 20 décembre dernier. Je tiens à souligner un point qui ne peut nous laisser indifférents : la transmission d'un projet de COP à la fin de l'année 2024 pour une période qui aurait dû débiter dès janvier 2024. Ceci constitue une anomalie trop fréquente, que nous avons souvent eu l'occasion de dénoncer. Je souhaiterais vraiment que les calendriers soient davantage respectés. Il n'est pas convenable de demander à notre commission de se prononcer sur un COP ayant déjà un an d'existence.

Permettez-moi de rappeler que l'Institut français, créé en 2010, est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC). Il est placé sous la double tutelle du ministère de l'Europe et des affaires étrangères et du ministère de la culture. L'Institut français n'exerce pas la tutelle du réseau culturel français à l'étranger, qui relève uniquement du ministère de l'Europe et des affaires étrangères. Son rôle est essentiel, car il assure un appui au réseau culturel français à l'étranger, favorise la diffusion de la culture et de la langue française et soutient l'internationalisation des secteurs culturels et créatifs français. Les compétences et les moyens qu'il mobilise ont ainsi une incidence sur un large périmètre humain et budgétaire, comprenant l'ensemble des moyens mobilisés par le réseau culturel français à l'étranger. À ce titre, l'Institut français constitue un levier fondamental pour le rayonnement de la France et le dialogue interculturel.

Selon le projet de rapport de nos collègues, les objectifs fixés dans le précédent contrat ont été globalement atteints, malgré un contexte difficile dû à la crise sanitaire. C'est en tout cas un constat encourageant. Notre responsabilité est désormais de nous prononcer sur les objectifs assignés pour les prochaines années, en veillant à leur pertinence et à leur faisabilité.

Je cède à présent la parole à nos deux rapporteurs.

M. Aurélien Taché, rapporteur. Je vous remercie, monsieur le président, pour le rappel salutaire concernant le respect du calendrier. Je crois même que le précédent COP n'avait pas du tout été examiné par cette commission.

Le COP 2024-2026 pour l'Institut français est le document-cadre qui définit les enjeux de l'action, la stratégie et les principaux outils de cet établissement. Ce document étant un COP, et non un contrat d'objectifs et de moyens (COM), il ne contient pas de trajectoire budgétaire.

L'Institut français, créé en 2010, est l'héritier d'anciennes structures établies pour contribuer à la politique culturelle extérieure de la France, notamment l'Association française d'action artistique, l'Association pour la diffusion de la pensée française et l'Association Afrique en créations. Dans le contexte actuel de remise en question des agences et des opérateurs de l'État, il est important de souligner que la création de cet EPIC visait à moderniser notre politique culturelle extérieure en la dotant d'un relais pérenne et mieux identifié entre l'étranger et la France, ainsi qu'entre les professionnels de la culture et nos réseaux culturels à l'étranger.

À travers ses missions, l'Institut français répond à deux préoccupations complémentaires de ses tutelles, à savoir, pour le Quai d'Orsay, appuyer les services culturels des ambassades et, pour le ministère de la culture, contribuer à l'internationalisation du secteur culturel français.

L'Institut français à Paris, tête de réseau, est une structure de taille réduite d'environ 150 emplois, couvrant tous les enjeux et secteurs de notre diplomatie culturelle. Il joue un rôle de tête de réseau sans lien hiérarchique avec l'ensemble du réseau culturel français à travers le monde, qui comprend une centaine d'Instituts français rattachés aux services culturels des ambassades, ainsi que le réseau des Alliances françaises.

L'Institut soutient des programmes de coopération mis en œuvre par les ambassades, en récusant les approches trop surplombantes. L'idée n'est pas d'avoir une projection depuis Paris, mais d'établir une programmation à partir des besoins remontés par les postes. L'Institut français fait donc office de tête chercheuse des nouveaux talents et des initiatives françaises et francophones afin d'en faire bénéficier le réseau culturel français à l'étranger. En miroir, son expertise se nourrit de la connaissance du terrain qui permet de renouveler les liens entre les acteurs français et étrangers.

L'Institut français est devenu un acteur majeur de notre diplomatie culturelle et d'influence. Il est important de préciser que cette notion d'influence ne doit pas être comprise comme la promotion insidieuse de notre seule façon de voir le monde ou de nos intérêts économiques étroits, mais plutôt comme une diplomatie de coopération culturelle promouvant la liberté d'expression et la solidarité internationale, qui représentent les meilleurs leviers de rayonnement de la France. L'Institut français ne doit pas avoir pour mission d'être le bon soldat d'une guerre culturelle, mais de promouvoir un esprit français en soutenant les espaces de

dialogue et de liberté. La démarche doit clairement être celle du dialogue des cultures et de la co-construction des projets avec nos partenaires étrangers. C'est d'ailleurs l'esprit qui prévaut largement aujourd'hui, ce dont je me félicite, même si le risque que la commande politique cherche à instrumentaliser les coopérations culturelles existe toujours, ce qui serait contre-productif.

En plus des actions classiques de développement des échanges artistiques et de soutien aux acteurs de la culture dans les pays du Sud, l'Institut français s'est vu confier de nouvelles missions au cours des quinze dernières années. À la suite des printemps arabes, le débat d'idées est devenu un marqueur important de l'image de notre réseau culturel, notamment sur les thématiques intéressant la jeunesse. La Nuit des idées, dont la neuvième édition a eu lieu en 2024, est devenue un événement emblématique des Instituts français à travers le monde.

À la croisée de la diplomatie culturelle et économique, l'Institut français a développé le soutien aux industries culturelles et créatives (ICC), s'intéressant aux enjeux entrepreneuriaux et à de nouveaux secteurs, comme la création numérique, le *design* et les métiers d'art.

L'Institut français est également devenu un acteur de la promotion de la langue française, en appui aux centres de langues du réseau culturel français à l'étranger. Il appuie ainsi la formation pédagogique et linguistique des professeurs de français langue étrangère (FLE) à travers le dispositif en ligne IFprofs, entièrement rénové en 2024, qui compte aujourd'hui plus de 66 000 inscrits et est devenu un outil important pour la Francophonie.

Les grands axes du projet de COP s'appuient sur les acquis du précédent contrat 2020-2022, dont le bilan est positif malgré le contexte de la crise sanitaire. L'Institut a su s'adapter aux freins à la mobilité des artistes et des professionnels durant la crise liée à la pandémie de Covid-19 et a accompagné le passage du réseau culturel vers le numérique. Il a mis en œuvre avec succès des saisons culturelles comme Africa2020 et France-Portugal et organisé la présence française lors de grands événements prescripteurs, comme la Biennale de Venise pour l'art et l'architecture et la Triennale du *design* de Milan.

Le nouveau COP érige le soutien et l'animation du réseau en objectif de premier rang. Cependant, il ne comporte pas de programmation des moyens budgétaires, alors que l'Institut français intervient beaucoup en cofinçant des projets des centres culturels. Il propose ainsi chaque année une dizaine d'appels à projets dans les domaines couvrant ses principales activités, ce qui permet aux centres culturels d'accueillir des artistes français et francophones pour des expositions, des spectacles, des conférences ou encore des résidences, de soutenir des projets pilotes de promotion de la langue française grâce au fonds langue française ou encore de moderniser les centres culturels *via* le fonds médiathèque.

Je regrette donc que les ambitions affichées par le COP soient finalement contredites par la réduction de 6 % de la subvention pour charge de services publics de l'Institut français en 2025, soit une perte de 1,7 million d'euros. L'établissement

est contraint de répercuter cette perte presque entièrement sur des cofinancements dans les domaines du cinéma, du soutien aux résidences d'artistes, des mobilités et de l'accompagnement des sociétés civiles des pays du Sud. Chercher à faire des économies sur l'Institut français est hors de proportion avec les vrais enjeux budgétaires et nous oblige à renoncer à des vecteurs diplomatiques essentiels.

Cette situation est d'autant plus regrettable que le projet de COP identifie clairement des priorités géographiques pour notre diplomatie culturelle, répondant à des enjeux stratégiques majeurs en distinguant trois grandes zones prioritaires.

La première zone prioritaire est l'Afrique, qui compte 40 % des Instituts français, avec l'objectif d'y soutenir le développement de l'entrepreneuriat culturel. Le programme Accès Culture cofinance, par exemple, des projets portés par des binômes d'opérateurs africains et français, permettant de passer d'une logique d'aide à une logique d'investissement solidaire et partenariale. Le fonds Équipe France Création Africa vise à structurer les filières des ICC africaines en favorisant les connexions entre professionnels français et africains et leur mise en réseau dans de grands événements sectoriels où l'Afrique est aujourd'hui sous-représentée.

Ces actions répondent à un intérêt stratégique manifeste, tant l'image de la France se trouve aujourd'hui très dégradée sur le continent africain, notamment auprès des jeunes générations, et que, symétriquement, on doit déplorer tant de réflexes de repli et de peurs de ce côté de la Méditerranée. Ce sera d'ailleurs l'un des enjeux de la future Maison des mondes africains, dont l'Institut français est un membre fondateur. Je tiens à redire à quel point ce projet essentiel est attendu, car on entend qu'il serait menacé.

La deuxième zone prioritaire est l'Europe, au sens des quarante-sept pays de la communauté politique européenne, incluant notamment l'Ukraine, la Turquie, la Géorgie et l'Arménie. L'Institut français souhaite y accroître les coopérations avec la jeunesse et les sociétés civiles dans des contextes de guerre et de mise en cause de la démocratie.

La troisième zone prioritaire est l'Asie du Sud et l'Océanie, identifiées comme zones à forts enjeux, notamment pour la présence française dans les ICC.

Je suis, à titre personnel, favorable aux orientations fixées par le COP et appelle à soutenir l'action de l'Institut français. Néanmoins, ne nous payons pas de mots : la situation n'est pas au beau fixe et nous ne pourrions pas tenir nos ambitions partout si nous n'y mettons pas les moyens.

J'ajoute que le mécénat est trop souvent présenté comme une alternative au financement public, mais les grands mécènes culturels ne semblent pas porter beaucoup d'intérêt aux actions de coopération à destination de l'Afrique et tendent à rechercher un retour sur investissement dans les pays à fort pouvoir d'achat. De plus, le mécénat ne justifie nullement de diminuer les crédits publics, car leur effet de levier facilite la recherche de partenaires. À l'inverse, la baisse des subventions publiques complique la recherche de mécènes. J'appelle donc à ce que les actes et

les financements soient mis en conformité avec les objectifs « littéraires » présentés dans ce COP.

M. Frédéric Petit, rapporteur. Je voudrais tout d'abord replacer ce COP dans le contexte de la feuille de route de l'influence, initiée par notre commission lors du précédent mandat et finalisée par le ministre en 2021. C'est le premier document qui a rassemblé l'ensemble de ces politiques dans un écrit commun, présenté à l'ensemble des consulats et du réseau par Jean-Yves Le Drian en octobre 2021. Cette idée a été portée pendant plusieurs années par Marielle de Sarnez.

On dit qu'on se fait des alliés dans les ambassades, tandis qu'on se fait des amis dans les centres culturels. C'est ce qui résume la différence entre la diplomatie des sociétés civiles, c'est-à-dire la diplomatie non institutionnelle, et la diplomatie institutionnelle.

Je voudrais illustrer ce point par trois exemples significatifs.

Tout d'abord, l'Institut français de Bucarest a survécu pendant quarante ans grâce à une personne qui y est restée confinée durant la période communiste.

Ensuite, l'Institut français du Proche-Orient (IFPO) à Damas a continué à salarier six personnes depuis 2011 jusqu'à récemment.

Enfin, le dialogue France-Afrique a été organisé, discrètement, mais avec succès, en Algérie en 2023.

Ces activités démontrent l'importance de cette diplomatie des sociétés civiles lorsque la diplomatie institutionnelle est bloquée, ne fonctionne plus ou doit être relayée autrement.

Le rôle d'opérateur de l'Institut français a considérablement évolué entre 2017 et 2022. Il a enfin réussi à jouer un rôle d'interface entre toutes les organisations culturelles en France (Centre national du cinéma et de l'image animée, Bureau international de l'édition française, etc.) et les réseaux culturels dans le monde. Auparavant, il existait une séparation entre la culture à l'intérieur et celle à l'extérieur. L'Institut français de Paris joue donc ce rôle d'interface, bien intégré dans ses stratégies, entre la centaine d'Instituts français dans le monde et toutes les ressources culturelles en France, publiques ou non.

Il est important de noter que le réseau à l'international ne se limite pas aux Instituts français. Il comprend également enfin, depuis quelques années, le réseau des plus de 800 Alliances françaises ou encore les Deutsch-Französische Gesellschaft en Allemagne. L'Institut français peut être amené à soutenir ces différentes entités, qu'elles soient gérées directement par la France ou non.

Je voudrais insister sur un point important pour notre commission : nous avons réussi, avec l'Institut français, à mener une réforme significative. Il s'agit de l'un de nos opérateurs à s'être le plus réformé, de manière forte, mais sans conflit.

Bien qu'elle ait pu parfois être source de tensions au sein du personnel du fait des changements d'habitudes, cette transformation est absolument réussie. Les changements sont perceptibles tant à Paris que sur le terrain. Par exemple, au sein de l'Institut français de Belgrade, l'Institut français de Paris est désormais perçu comme la tête de réseau.

Par ailleurs, les moyens sont en effet réduits de 6 % par rapport au budget 2024. Néanmoins, ils restent en hausse significative, non seulement par rapport aux réalisés 2023 et 2024, mais également depuis 2017. Cette commission a veillé à l'augmentation des moyens alloués aux diplomaties éducatives et culturelles, avec notamment la création de 150 équivalents temps plein (ETP) supplémentaires, maintenue malgré les réductions budgétaires en 2025.

Il est important de noter que la subvention pour charges de service public à la tête de réseau, d'un montant de 26 millions d'euros, ne signifie absolument pas que le réseau dispose de moins de moyens. Par exemple, l'Institut français gère un budget de 44 à 45 millions d'euros. De plus, le réseau à l'étranger dispose d'un chiffre d'affaires d'environ 1 milliard d'euros, grâce aux Instituts français, Alliances françaises et autres instituts bénéficiant de leurs propres ressources grâce aux événements organisés.

Cet effet de levier permet d'impulser une politique sous notre contrôle, en coopération avec des institutions locales. Par exemple, l'État polonais soutient des actions de l'Institut français de Varsovie. Je suis d'ailleurs surpris que cette idée soit parfois critiquée par ceux qui prônent l'ouverture de la Maison des mondes africains. Ce serait une faute politique et du néocolonialisme que ce lieu soit exclusivement financé par des crédits publics français. La diversité des financements est la traduction financière d'une vraie coopération.

L'Institut français doit continuer sa réforme en matière de contrôle interne. La mise en place d'une démarche qualité et d'un département de contrôle interne indépendant est particulièrement appréciable. L'Institut est également en voie d'obtenir l'accréditation dite PACA (*Pillar Assessed Contribution Agreements*), qui lui permettra de demander, comme le *Goethe-Institut*, à bénéficier des subventions des projets européens.

Enfin, je souhaite réitérer ma proposition de synchroniser tous les COM et COP sous le contrôle de notre commission sur une période de quatre ans, correspondant à un mandat. Nous aurions une sorte de loi de programmation générale lors de la première année et une sorte de bilan durant la dernière. Synchroniser l'ensemble des COM et des COP sous le contrôle de notre commission permettrait de nous inscrire dans la continuité de cette magnifique feuille de route de l'influence, que nous avons impulsée et quasiment imposée à notre exécutif en 2021. Nous y travaillons avec le bureau et le ministère de l'Europe et des affaires étrangères.

M. Michel Herbillon, président. Nous espérons depuis longtemps la mise en œuvre de ce que vous proposez, dont nous avons souvent parlé au sein de la commission. Malheureusement, cela reste pour l'instant un vœu pieux. Je trouve tout à fait anormal que cette idée ne soit pas mise en œuvre. Il serait en effet plus pertinent d'établir un lien entre les COP, les COM et la durée du mandat, même si celui-ci peut parfois être interrompu.

Il serait en tout cas souhaitable qu'on ne nous soumette plus des projets de COP si tardivement. Je trouve cela tout à fait irrespectueux envers la représentation nationale et notre commission.

Je cède à présent la parole aux représentants des groupes politiques.

Mme Dominique Voynet (EcoS). On peut s'interroger sur la valeur de notre avis concernant un COP dont la première année est déjà échue et la deuxième bien entamée.

L'Institut français accomplit un travail de qualité et le COP comporte de bonnes ambitions. Cependant, les baisses de crédits déjà actées en octobre dernier et aggravées dans le budget adopté la semaine dernière, de l'ordre de 10 %, soulèvent des interrogations. Concernant la manière d'atteindre nos objectifs, l'influence de la France dans le monde semble fragilisée, malgré les bonnes intentions affichées, et la réduction des crédits de l'aide publique au développement (APD) ne facilitera pas les choses.

Le développement de ressources propres *via* la billetterie des événements culturels ou les cours de langue française n'est pas nécessairement un mauvais point, mais une clarification sera nécessaire. Soit les établissements culturels français remplissent une mission d'État, celle de la diplomatie d'influence, et méritent donc un budget conséquent et stable, soit ils fonctionnent comme des centres culturels en autogestion, sur le modèle des Alliances françaises, dont beaucoup ne reçoivent pas de financement de l'État. La stabilité des ressources propres peut être remise en question, notamment face aux crises économiques ou politiques, mais le débat budgétaire a montré que cet argument peut être retourné.

Je m'interroge particulièrement sur la pertinence d'un élargissement des priorités géographiques. Votre rapport évoque une approche « plus large et plus flexible ». Ne risque-t-on pas de s'éparpiller dans un contexte de baisse des crédits ? Ne serait-il pas plus judicieux de se recentrer et de concentrer les moyens ?

Le Sahel semble être une des priorités, alors même que la voix de la France y est devenue inaudible. Quelle place pour l'Institut français dans cette région ? Plusieurs éléments suscitent l'inquiétude. Le centre culturel franco-nigérien Jean Rouch a fermé en avril 2024, puis a été rouvert sans présence des drapeaux français et sous un nouveau nom. Je pense aussi au saccage des locaux de l'Institut français de Ouagadougou en octobre 2022, qui reste fermé et dont les activités semblent avoir été transférées dans l'établissement La Ruche. Est-ce un nouveau modèle adopté dans la région, sans l'utilisation du nom Institut français ? Dépend-

il du ministère de l'Europe et des affaires étrangères ? Qui le finance ? Il est crucial de clarifier la stratégie française dans cette région.

M. Aurélien Taché, rapporteur. C'est effectivement un enjeu majeur. Dans de nombreux endroits, la diplomatie institutionnelle est à l'arrêt, mais la diplomatie culturelle s'efforce de se maintenir et de poursuivre ses activités.

Concernant le Sahel, la diplomatie culturelle a dû s'arrêter au Niger sur injonction des autorités, mais ce n'est cependant pas le cas au Burkina Faso ni au Mali, où des actions se poursuivent.

Évidemment, dans un contexte de réduction générale des crédits et de suspension de l'APD pour ces pays pour des raisons politiques, la situation est compliquée. Néanmoins, nos équipes sur place s'efforcent de maintenir ce lien, tout comme le font ceux qui travaillent dans notre réseau éducatif à l'étranger. Il est crucial de les soutenir.

Vous avez raison de souligner que nous ne pourrions pas faire l'économie d'une réflexion plus globale sur notre stratégie diplomatique vis-à-vis de ces pays, qui devra probablement évoluer à court ou moyen terme.

M. Frédéric Petit, rapporteur. Tout d'abord, l'APD n'est pas un outil d'influence, mais un instrument de lutte contre les inégalités mondiales. Certes, cela confère une certaine influence à la France, mais il ne faut pas instrumentaliser l'APD dans le cadre d'une lutte d'influence, au risque de tomber dans une forme de chantage.

Ensuite, je tiens à rappeler que les Instituts français à l'étranger sont des établissements autonomes. Ils ne sont pas gérés par l'Institut français de Paris, ni financièrement ni en termes d'autorité. Leur fonctionnement est en réalité plus proche de celui des Alliances françaises que ce que vous semblez suggérer.

Concernant les exemples cités, notamment au Niger, la fermeture d'un Institut français ne signifie pas nécessairement la fin de l'influence culturelle française ou que cette dernière n'est plus organisée par la France. Elle peut être organisée autour de l'ambassade. Quand Aurélien Taché évoque nos équipes, il faut comprendre ce que cela signifie. Par exemple, lorsqu'un port français coopère avec un port algérien afin de lui écrire, sous les radars, son plan de pêche durable, s'agit-il de coopération ou d'influence, sachant que cela n'est pas examiné dans notre commission et que cela n'est pas l'État ? Ce que vous évoquez n'est pas un nouveau modèle, mais une réalité. Le but n'est pas que toute l'action culturelle de la France à l'étranger dépende du ministère, ce qui serait non seulement impossible, mais aussi potentiellement dangereux.

Par exemple, l'IFPO, qui a maintenu sa présence en Syrie, est géré par des scientifiques et ne reçoit aucune directive de l'exécutif concernant le choix des chercheurs ou des projets. L'ingérence de l'exécutif dans le domaine scientifique est une pratique que l'on observe de la part de dirigeants comme Viktor Orbán, mais pas de dirigeants français.

Mme Maud Petit (Dem). Votre rapport souligne les diverses missions de cet organisme, sa réactivité, son inventivité et sa capacité d'adaptation, notamment lors du COP pour la période 2020-2022. L'Institut français apparaît comme un rouage essentiel de la politique étrangère, économique et culturelle de notre pays. Son rôle est d'autant plus crucial aujourd'hui, alors que la politique étrangère ne se construit plus uniquement d'État à État, mais davantage par des interactions avec de multiples acteurs. Cette évolution renforce le rôle central de l'Institut français et le place comme pivot et tête de réseau du développement de l'action culturelle extérieure de la France. C'est d'autant plus le cas que son champ d'intervention est extrêmement vaste, couvrant la promotion de la culture française, l'enseignement du français à l'étranger, la diffusion du patrimoine cinématographique et audiovisuel ou encore la professionnalisation du réseau de coopération et d'action culturelle à l'étranger.

L'Institut français semble s'acquitter parfaitement de cette diversité de missions et en tirer profit. Les ressources propres d'activité de l'Institut français ont généré 145 millions d'euros en 2023, notamment grâce aux cours et certifications de langue française, à la billetterie des manifestations culturelles et à divers parrainages. Cette manne financière importante est bienvenue dans un contexte de restrictions budgétaires. Ajoutée aux subventions du ministère de l'Europe et des affaires étrangères et du ministère de la culture, elle permet à cet organisme de fonctionner de manière optimale sur le plan financier.

Cette tendance est confirmée par une croissance significative des recettes de l'Institut français, passant de 34 millions d'euros en 2017 à plus de 45 millions d'euros en 2024. De plus, il est à noter qu'entre 2023 et 2024, ces recettes ont également enregistré une hausse importante de plus de 6,4 millions d'euros.

Messieurs les rapporteurs, à quoi attribuez-vous ces hausses significatives de recettes ? En outre, en vous basant sur cette croissance, quelles projections envisagez-vous d'ici à 2027 ?

M. Frédéric Petit, rapporteur. J'avais effectué une projection lors d'une de mes années de contrôle. L'évolution n'est évidemment pas exponentielle. Il faut considérer que, dans le périmètre actuel, nous avons atteint une taille appropriée. Cependant, le périmètre est amené à s'étendre. Reprendre nos activités en Syrie, en Ukraine ou en Cisjordanie nécessitera de nouveaux moyens. Ces moyens ne concerneront pas uniquement la subvention de services publics, mais impliqueront de nouveaux développements. Actuellement, nous sommes à environ 45 à 50 millions d'euros, ce qui pourrait faire l'objet d'une légère augmentation, mais semble adéquat pour le périmètre actuel.

Cette évolution, et plus particulièrement la très forte hausse des dernières années, est due à la réorganisation et à l'adaptation de la structure à son rôle. Très souvent, nos opérateurs ont une structure héritée de l'histoire, résultant du regroupement d'anciens opérateurs. Il faut quelques années pour que l'opérateur s'aligne sur ses nouvelles missions. Une fois cette adaptation réalisée, le modèle se met en place et fonctionne. Je crois que c'est ce qui s'est produit dans ce cas.

M. Aurélien Taché, rapporteur. Il faut prendre en compte le fait que certains de ces financements étaient ponctuels. Certes, l'opérateur a su s'adapter. Cependant, si nous perdons certains cofinancements publics, tels que ceux de la Caisse des dépôts et consignations ou de l'Union européenne, il sera difficile de trouver des mécènes pour intervenir partout, notamment dans le domaine de la solidarité internationale. C'est pourquoi il est nécessaire d'être vraiment prudents.

M. Michel Guiniot (RN). Le projet de COP soulève plusieurs observations.

Tout d'abord, si l'Institut français est chargé de faire rayonner la France et sa culture – et donc l'État français – dans le monde, il est attristant de constater que le champ lexical du mot « France » apparaît moins fréquemment que le mot « Europe » et les vingt-deux occurrences liées au champ lexical de l'Afrique. De plus, on note l'absence de références à l'Asie ou aux Amériques. Le COP parle donc davantage des autres que de la France, ce que je regrette.

En page 5, le projet se donne pour objectif de « nourrir le désir de France », une formulation poétique, mais rapidement contredite. En effet, en page 16, le COP fixe explicitement comme objectif de l'Institut français le renforcement de sa dimension européenne, alors que celle-ci ne représente que quatre des programmes de l'Institut. L'objectif 3.4.1 vise à inscrire les priorités de l'action culturelle extérieure de l'Union européenne et la promotion de ses valeurs. Devrions-nous envisager de changer le nom de l'Institut français ?

Par ailleurs, le COP prévoit la mise en place d'un règlement des aides allouées par l'Institut français afin de codifier et de simplifier les procédures pour les bénéficiaires des subventions. Cela suggère-t-il un manque de contrôle dans l'attribution de ces subventions, ce qui serait quelque peu délicat pour un budget de plus de 600 millions d'euros ?

Enfin, le budget initial du projet de loi de finances (PLF) initiale pour 2025 faisait figurer une dotation de 675 millions d'euros pour l'Institut français. Cependant, le PLF, comme imposé par le gouvernement la semaine dernière, affiche un budget de 650 millions d'euros. Les documents transmis par l'Institut français en décembre 2024 ne reflétaient pas encore les mesures d'économie dernièrement décidées. Disposez-vous d'informations sur les mesures d'économie envisagées par l'Institut français au vu des coupes budgétaires qu'il devra subir ?

M. Frédéric Petit, rapporteur. Concernant le champ lexical, il est normal que, dans cette commission, nous mentionnions plus fréquemment les noms de la Syrie, du Proche-Orient ou de l'Ukraine que celui de la France. Il semble donc également normal que les noms que vous avez cités soient plus présents dans ce texte que les autres.

Quant à l'Europe, vous soulevez un point important. Depuis longtemps, l'Europe cherche à être reconnue et à travailler concrètement. À titre personnel, mon usine avait été évacuée par les Européens. Dans de nombreux pays, il existe des structures dans les postes qui collaborent sur des sujets communs aux différentes

ambassades européennes. Le réseau *European Union National Institutes for Culture* (EUNIC) regroupe les instituts culturels européens, comme le *Goethe-Institut* ou l'*Instituto Cervantes*, qui travaillent ensemble régulièrement. Le COP vise à faire reconnaître l'Institut français comme l'un des opérateurs européens, ce qui nécessite une accréditation. Un exemple concret de cette collaboration est l'institut de Ramallah, qui est un Institut français Goethe. Cette coopération entre la France et l'Allemagne a une forte portée symbolique dans des zones de conflit.

Concernant les chiffres, il semble y avoir une confusion. Le budget de 675 millions d'euros correspond au budget total du programme 185. L'Institut français perdra 0,6 % de 26 millions d'euros. Les détails précis ont déjà été identifiés.

M. Aurélien Taché, rapporteur. Je souhaite ajouter que nous n'abandonnons pas les autres zones géographiques. Des zones prioritaires ont été définies en raison de contraintes budgétaires et d'enjeux jugés plus importants, notamment en Afrique, en Europe et en Asie du Sud. Cependant, des actions sont menées ailleurs, comme la saison France-Brésil en Amérique du Sud ou une résidence d'artistes au Japon gérée directement par l'Institut. Il est simplement nécessaire de faire des choix.

Il est important de souligner que la diplomatie culturelle française ne vise pas à faire la promotion de l'État français. Une de nos spécificités, dont nous pouvons être fiers, est d'organiser des programmations culturelles et des débats d'idées sur des thèmes compliqués, dans des pays où ces sujets sont difficiles à aborder. Cela inclut des discussions sur les droits des femmes, les droits des personnes LGBT ou encore des débats sur la présence ou le passé de la France dans certains pays. Par exemple, au Bénin, le documentaire *Dahomey* a donné lieu à des débats, lors desquels des jeunes se sont demandé pourquoi ils parlent français. Je suis fier que notre diplomatie culturelle permette ce type de débats sans chercher à faire la promotion de l'État français. Faisons plutôt vivre un esprit français, car c'est ce qui fait rayonner notre pays dans le monde depuis des siècles.

Mme Amélia Lakrafi (EPR). En tant qu'élue d'une circonscription des Français de l'étranger et rapporteure, avec Monsieur Taché, d'un rapport d'information sur la Francophonie, je souhaite souligner le rôle essentiel de l'Institut français dans notre dispositif culturel et linguistique. Vous avez raison de souligner qu'il est devenu une véritable tête de réseau, structurant et alimentant l'ensemble de notre action culturelle à l'international.

Cette montée en puissance est en grande partie due à l'augmentation continue de ses ressources depuis 2021 grâce aux subventions du ministère de l'Europe et des affaires étrangères, du ministère de la culture, au développement de ses ressources propres et aux financements obtenus auprès de l'Agence française de développement (AFD) et de l'Union européenne.

Je me réjouis que l’Afrique figure parmi les zones prioritaires de ce COP. Dans un contexte marqué par une montée de la propagande anti-française, le rôle de l’Institut français est de plus en plus stratégique. Lors de mes visites dans plusieurs Instituts de ma circonscription, j’ai pu constater leur forte fréquentation, notamment par la jeunesse locale, contredisant souvent les discours alarmistes sur notre image en Afrique.

En outre, il est important de noter que l’Institut français n’exerce pas de tutelle sur les établissements du réseau culturel français à l’étranger. Chaque Institut développe sa propre stratégie en fonction du contexte local.

Lors de mes déplacements, j’ai observé une concurrence directe, concernant l’offre de cours de langue, entre certains Instituts et les Alliances françaises présentes dans les mêmes villes. Or, les Alliances françaises, en tant qu’associations, disposent de ressources financières plus fragiles et moins pérennes que les Instituts, ce qui peut menacer leur équilibre économique. Votre rapport mentionne le rapprochement récent entre la Fondation des Alliances françaises et l’Institut français de Paris. Comment ces deux institutions pourraient-elles mieux coordonner leur action pour éviter cette concurrence qui va à l’encontre de la cohérence et de l’efficacité du réseau culturel à l’étranger ?

M. Frédéric Petit, rapporteur. Il y avait effectivement de fortes tensions. Un travail a été effectué, dont l’apogée a été la feuille de route de l’influence. Le discours du président de la République aux ambassadeurs, en 2019, a clarifié la situation en positionnant les ambassadeurs comme chefs d’orchestre devant mettre en place toutes les actions de la France. Cette fausse concurrence s’est ainsi peu à peu réglée dans tous les domaines.

Concernant les Instituts français et les autres lieux, comme les Alliances françaises, la situation s’est améliorée en bonne entente. Vous parlez de concurrence, mais il existe également une concurrence des organismes privés. Ces problématiques se règlent généralement auprès du conseiller de coopération et d’action culturelle (COCAC), selon des éléments géographiques, comme en Pologne, ou selon un partage des métiers. Par exemple, à Brême, l’Institut français intervient dans le département francophone de l’université.

L’organisation des Alliances françaises a été complètement reformée du bas vers le haut, avec l’élection de responsables régionaux en lien direct avec Paris. Il faut noter que l’Institut français compte environ 200 personnes à Paris, tandis que la fédération des Alliances françaises, dont la mission est uniquement de coordonner ses membres, compte seulement 7 personnes.

M. Michel Herbillon, président. Il est heureux de constater que nous sommes passés d’une situation d’opposition à une situation de coordination avec le COCAC et de complémentarité.

M. Frédéric Petit, rapporteur. Oui. Bien que des tensions ponctuelles puissent encore survenir, la situation a effectivement changé. Dans les pays comptant de nombreuses Alliances françaises, l'ambassade demande au ministère de financer un poste de délégué des Alliances françaises de son pays, ce qui est très fréquent en Amérique du Sud.

M. Aurélien Taché, rapporteur. Je tiens à souligner l'excellent travail des Instituts français, notamment en Afrique, quant aux cours de français et à la programmation culturelle. Lors de notre mission Francophonie au Sénégal, j'ai été frappé par le fait que l'Institut français à Saint-Louis abrite le seul cinéma de la ville. Bien que la fréquentation des cours de français ait diminué, les équipes font un travail incroyable pour se renouveler et s'adapter aux nouveaux usages. Ce sont désormais souvent les entreprises qui financent des cours de français pour leurs employés. Je souhaite souligner l'impressionnant travail effectué par nos équipes dans les Instituts français. Je crois que nous sommes les seuls à maintenir ce type d'équipements culturels dans un certain nombre d'endroits et à nous déployer de cette manière pour que notre belle langue continue de rayonner partout.

M. Frédéric Petit, rapporteur. Les Instituts français se sont développés sur le marché des institutions locales. Par exemple, une mairie ou un ministère peut demander une formation en français pour son personnel, comme ce fut le cas pour le ministère de l'intérieur en Slovaquie. Dans ces situations, c'est l'Institut français qui répond à la demande plutôt qu'une Alliance française, car le client préfère généralement traiter avec une institution officielle plutôt qu'avec une association locale.

Mme Sophia Chikirou (LFI-NFP). L'importance du réseau de l'Institut français et la place de l'Institut de Paris comme tête de réseau font consensus. À ce titre, je souscris globalement aux objectifs affichés dans le COP conclu entre l'État et l'Institut français.

Cependant, derrière ces belles intentions affichées, la réalité budgétaire est inquiétante, avec une baisse de 6 % de la subvention allouée par le ministère de l'Europe et des affaires étrangères, soit une coupe de 1,7 million d'euros, ainsi qu'une réduction supplémentaire globale de 10 % du programme 185 *Diplomatie culturelle et d'influence*. C'est donc bien l'action même de l'Institut français qui est fragilisée. S'y ajoutent les incertitudes quant au gel et à l'annulation de crédits susceptibles d'intervenir au cours de l'année 2025. Comment prétendre soutenir sérieusement notre rayonnement culturel tout en sabrant ses moyens ?

Parler, comme ma collègue Maud Petit, de capacité d'adaptation des agents de l'Institut français est un doux euphémisme face aux conséquences directes et concrètes de ces coupes budgétaires. Des programmes d'accompagnement du réseau culturel français seront revus à la baisse, des projets sont annulés et l'autofinancement soulève des questions, puisque je crois savoir que des frais de dossier d'étudiants non retenus sont utilisés pour financer d'autres activités.

Monsieur Petit, vous évoquez une amélioration du budget depuis 2017, mais vous omettez systématiquement l'effet de l'inflation sur les budgets pour masquer la réalité.

La baisse de la subvention contredit le projet de COP, car, s'il n'est pas formellement adossé à une trajectoire de moyens, à l'image d'un COM, il a néanmoins été construit sur l'hypothèse du maintien de la subvention du ministère de l'Europe et des affaires étrangères à niveau constant.

Sur l'aspect stratégique, on peut questionner les trois grandes zones géographiques : Afrique, Europe et une prétendue région indopacifique. Au sein du groupe parlementaire La France Insoumise, nous nous opposons à ce terme et préférons parler d'Asie-Pacifique, estimant qu'il ne faut pas jouer sur les tensions géopolitiques dans ce domaine.

Le groupe La France Insoumise alerte sur l'incohérence de ce COP avec les moyens qui lui sont alloués et appelle à une révision et à une actualisation de la trajectoire budgétaire pour la période 2025-2027.

Enfin, concernant la Maison des mondes africains, cette promesse présidentielle faite sans concertation a suscité de nombreuses oppositions, notamment quant à son installation à l'Hôtel de la Monnaie de Paris, à laquelle nous étions défavorables. En plaisantant, on pourrait suggérer d'installer la Maison des mondes africains au Château de Versailles, un lieu touristique très fréquenté, ce qui permettrait de faire rayonner notre culture et notre vision de l'amitié avec les autres pays.

M. Aurélien Taché, rapporteur. Concernant la Maison des mondes africains, je suis d'accord qu'il est facile de prendre des engagements sans réfléchir à leur mise en œuvre concrète. L'Hôtel de la Monnaie a déjà fort à faire dans son domaine et ce point aurait dû faire l'objet d'une réflexion en amont. Néanmoins, ce projet est très attendu pour faire rayonner la création africaine à Paris, et nous devons avancer sur ce sujet.

Quant aux questions de crédits, la baisse de 6 % et de 1,7 million d'euros pour l'Institut français se traduit concrètement par une réduction de 25 % du financement public pour les programmations financées par l'Institut français. Cela signifie des spectacles déprogrammés et des débats d'idées qui n'auront pas lieu. Il faut que nous puissions le redire clairement.

Lors de mes travaux sur la Francophonie ou sur ce projet de COP, j'ai été choqué de constater, notamment en Afrique de l'Ouest, l'utilisation des frais de dossiers d'étudiants étrangers non retenus pour financer de la programmation culturelle plutôt que pour renforcer l'accueil des étudiants étrangers. Cet argent devrait être utilisé pour améliorer l'accueil des étudiants étrangers et financer des bourses pour ces derniers. Notre programmation culturelle devrait bénéficier de crédits dédiés, provenant des programmes dédiés également.

M. Frédéric Petit, rapporteur. Cette utilisation a été exceptionnellement autorisée pendant la crise liée à la pandémie de Covid-19. Il est actuellement strictement interdit, pour une ambassade, d'effectuer ce qu'on appelle de la fongibilité.

Je précise que les 6 % de baisse pour l'Institut français sont inclus dans la réduction globale de 10 % du programme 185. Il est donc relativement favorisé avec une baisse de 6 % par rapport à la moyenne de 10 % pour les autres programmes.

Je tiens à rappeler que, depuis 2017, les moyens de l'Institut français ont augmenté de 15 millions d'euros, passant de 30 à 45 millions d'euros. C'est un fait. Vous indiquez que je ne prends pas en compte l'inflation, mais on pourrait également appliquer une inflation négative aux 20 années précédentes de coupes budgétaires constantes. Je dis simplement que la courbe s'est inversée.

Vous soulignez l'importance de la Maison des mondes africains. Or, il s'agit exactement de ce financement. Le financement prévoit une contribution très faible de l'État français, éventuellement par la mise à disposition d'un espace avec un bail emphytéotique, par rapport au coût total de ce projet. Lorsqu'on coopère, on met ses moyens en commun. Il ne s'agit pas de chercher des financements privés, mais de chercher à coopérer avec d'autres.

M. Michel Herbillon, président. Si j'ai bien compris, la Maison des mondes africains ne s'implantera plus à l'Hôtel de la Monnaie et nous sommes actuellement à la recherche d'un nouveau lieu d'implantation.

M. Aurélien Taché, rapporteur. En effet, monsieur le président. C'est pour cela que les soutiens de ce projet sont inquiets. Nous sommes d'accord pour dire qu'il s'agit d'un projet important, mais, dans la mesure où il n'y a pas eu de concertation initiale, l'annonce de l'implantation à l'Hôtel de la Monnaie a suscité une opposition. Le projet est donc aujourd'hui en suspens, sans lieu d'implantation défini. C'est une situation que je regrette.

Mme Sophia Chikirou (LFI-NFP). L'Hôtel de la Monnaie de Paris est l'un des derniers lieux de production industrielle en France. Il s'agit de plus d'un site très symbolique et de l'un des plus anciens bâtiments de la capitale. L'annonce du président de la République a pris le personnel au dépourvu. Les salariés ont compris qu'il y avait un objectif autre derrière cette décision. Cette proposition manquait de toute façon de cohérence. Finalement, je crois que la ministre de la culture, qui est très intéressée par la Ville de Paris puisqu'elle en est élue, a estimé qu'il n'était peut-être pas indispensable de mener cette proposition à son terme.

M. Michel Herbillon, président. Un lieu d'implantation est donc recherché.

M. Stéphane Hablot (SOC). L'Institut français est l'opérateur chargé de conduire la politique culturelle extérieure de la France, dont vous avez rappelé les différents enjeux. Il promeut également la Francophonie et facilite le développement des industries culturelles.

Des dimensions économiques, culturelles et fraternelles sont à développer, dans un contexte de montée du sentiment anti-français.

Au niveau local, nous constatons que les jumelages et les coopérations que nous avons mis en place – impliquant des troupes de théâtre, des musiciens, des artistes et des résidents-artistes – transcendent ces sentiments et cultivent au contraire la fraternité entre les peuples, qui n’ont rien à voir avec ces histoires diplomatiques ou politiques.

Les crédits du programme 185 *Diplomatie culturelle et d’influence* subissent une baisse de 10 %, ce qui contredit le COP. Les moyens de la politique culturelle extérieure doivent être préservés. Avons-nous les moyens nécessaires ? Nous nous battons en tout cas, car la culture est importante. On peut essayer de réduire ou tuer les budgets, mais on ne pourra jamais réduire ou tuer une culture. Lorsque les populations échangent entre elles, cela se passe naturellement et fraternellement.

Vous insistez également sur la priorité accordée au soutien de l’entrepreneuriat culturel africain, avec 40 % de l’ensemble des Instituts français situés sur ce continent. Il est en effet crucial de raffermir nos liens dans le cadre de ce que vous appelez une « diplomatie des sociétés ». Cette priorité répond à l’une des principales préoccupations du ministère de l’Europe et des affaires étrangères : promouvoir l’image de la France.

Ma question porte sur l’articulation entre les fonds mobilisés par l’Institut français et les fonds Équipe France, principal outil d’aide aux projets dans les pays éligibles à l’APD. Il serait important de réfléchir sur les chiffres concernant le soutien à l’entrepreneuriat culturel africain et son impact sur la perception de l’image de la France. Pourriez-vous nous éclairer sur ce point en particulier ?

M. Frédéric Petit, rapporteur. Concernant le budget 2025, lors de la commission mixte paritaire (CMP), qui était un peu sous contrôle des sénateurs, nous avons constaté que nombre de ces derniers ne comprenaient pas bien les enjeux de la diplomatie en général et ce que nous essayons de faire dans ce domaine. Je sais d’expérience que c’est toujours là qu’ils ciblent leurs coupes budgétaires. À leurs yeux, la diplomatie se résume aux boîtes de chocolats. Rappelons qu’ils ont ajouté, sans se poser de questions, vingt millions d’euros de coupes là où nous en avions déjà décidé quatorze millions d’euros. C’était vraiment une épreuve de force. De notre côté, tout le monde était contre. Nous étions tous d’accord sur ce point, surtout concernant l’APD. Il faut tout de même rappeler que nous étions un peu sous pression.

Votre remarque sur les collectivités territoriales est très intéressante, car c’est exactement cela que j’évoque. Il ne s’agit pas de méchants mécènes ou d’argent privé que nous irions chercher je ne sais où. Cela demande à l’Institut français de Paris de s’organiser différemment de ce qu’il était en 2017, car il va maintenant chercher ces partenariats. Il sait que cela existe et agit en ce sens.

J'ai vu des choses absolument extraordinaires dans ma circonscription, par exemple concernant le besoin de jumelage avec l'Ukraine. Avant, je prêchais dans le désert. Maintenant, le conseiller culturel m'aide concrètement en identifiant les besoins spécifiques. Dans ma circonscription, un jumelage a été relancé grâce à l'échange des directeurs de musées. Les deux maires se sont mis d'accord pour que leurs directeurs de musées échangent leurs postes pendant un an, ce qui a un faible coût.

Ce qui est exemplaire dans ce que vous dites est que cette énergie et cette richesse ne relèvent pas du budget de l'État, mais doivent être coordonnées par le budget de l'État. Il ne faut donc pas que le budget de l'État diminue. J'ai clairement écrit que j'étais contre les diminutions. Il faut continuer à augmenter ce budget pour obtenir ces effets de levier avec des opérateurs bien organisés afin de mettre en cohérence tout ce que fait la France. Ce que fait une mairie, c'est ce que fait la France, même si l'ambassadeur n'est pas celui qui dirige.

M. Nicolas Forissier (DR). J'ai lu, avec beaucoup d'intérêt, ce rapport très clair qui souligne l'importance majeure de la diplomatie culturelle. La diplomatie française ne se limite pas à la diplomatie du Quai d'Orsay et des ambassadeurs. Ce n'est pas non plus uniquement, vu de notre fenêtre, le rôle majeur que doit jouer la diplomatie parlementaire. C'est un faisceau d'éléments qui portent la France avec un grand F. Je crois que nous devons continuer à porter ce message particulier de la France et à nous battre pour cela.

Je suis totalement d'accord avec ce qui a été dit concernant les collectivités locales, qui constituent un effet de levier supplémentaire. Il faut juste apporter une petite nuance : la réduction des moyens – notamment des dotations de l'État – vers les collectivités locales, récurrente depuis un certain nombre d'années, a conduit beaucoup de nos élus à prendre du recul par rapport à tout ce qui représente des dépenses qui ne paraissent pas prioritaires. Je pense qu'il y a quand même un risque sur ce plan.

J'ajoute qu'il est quand même un peu surprenant, voire anormal, que nous ayons à rendre un avis sur un COP qui est déjà mis en œuvre à plus de la moitié. C'est un signal et un symbole du dérèglement du fonctionnement de notre État et des relations avec le Parlement. Je trouve qu'il y a une forme d'irrespect à l'égard du Parlement, monsieur le président, et je pense que cela mérite que nous réagissions.

Par ailleurs, je suis fasciné par le fait que, quel que soit le sujet, les économies semblent toujours devoir être réalisées par les autres. J'observe une baisse de crédit de 6,4 % pour l'Institut français, dans le cadre plus global d'une réduction de 10 %, ce qui est plutôt satisfaisant. Cependant, dans le même rapport, vous nous expliquez qu'il n'y a pas de marge de manœuvre possible sur la masse salariale. Pouvez-vous nous donner des précisions à ce sujet ? N'existe-t-il aucun moyen de réaliser des économies structurelles de fonctionnement sans impacter les programmes ou les interventions ? Je suis surpris que nous ne soyons pas capables de réformer les différentes structures de l'État, y compris l'Institut français, d'autant

plus que des recettes privées très importantes sont générées et que tout cela s'inscrit dans un chiffre d'affaires global d'un milliard d'euros. Il est crucial que nous apprenions à réorganiser nos dépenses publiques. La France est le pays qui a la dépense publique la plus élevée parmi tous les pays comparables. Je ne comprends pas pourquoi des économies ne sont jamais possibles nulle part, y compris à l'Institut français.

Ensuite, je m'interroge sur les dysfonctionnements concernant les politiques d'influence, dans lesquelles la diplomatie culturelle joue un rôle majeur. En visitant l'Institut français de Tunis, qui fonctionne remarquablement bien malgré un problème de sécurité que nous sommes en train d'essayer de résoudre, j'ai constaté que le lien entre l'ambassade et l'Institut fonctionnait plutôt bien. Est-ce une situation générale ou avez-vous identifié des faiblesses structurelles dans la coordination entre les ambassades et les Instituts français, voire avec d'autres intervenants, y compris privés, en matière de diplomatie culturelle ?

Enfin, la France est-elle toujours capable d'être totalement dispersée dans sa présence à l'étranger, ce qui a souvent été son sujet, ou les efforts évoqués finissent-ils par porter leurs fruits ? Cette dispersion bien française des efforts cède-t-elle aujourd'hui la place à une action beaucoup plus coordonnée en matière d'influence culturelle entre les différents intervenants, y compris privés ?

M. Frédéric Petit, rapporteur. Depuis 2017, la cohérence a effectivement progressé. Les signes que j'ai mentionnés, à savoir le discours de 2019, la feuille de route de 2021 et la loi du 4 août 2021, en témoignent. Nous avons de plus particulièrement progressé concernant l'influence de cette commission. Aujourd'hui, chaque ambassadeur se considère comme un représentant de toute la France, connaît les interventions des mairies et sait ce qu'il se passe dans son pays. Un outil, appelé « plan pays », a d'ailleurs été développé dans de nombreux domaines. Par exemple, le plan éducation ne se limite pas aux lycées français, mais aborde également le fonctionnement du système éducatif du pays et les possibilités de coopération ou de formation.

Concernant les COM et les COP, j'ai l'espoir qu'une fenêtre de tir se présente, à la suite des annonces du précédent premier ministre et, plus récemment, du premier ministre et du ministre de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique. Ils ont en effet exprimé leur intention de commencer à préparer le budget 2026 dès maintenant, en se concentrant sur l'organisation plutôt que sur les chiffres. D'après ce que j'ai entendu, ils souhaitent réunir les rapporteurs maintenant. Cela pourrait nous offrir une fenêtre de tir pour poser les bonnes questions avant de nous demander où effectuer des coupes budgétaires.

Une réorganisation métiers de la masse salariale de l'Institut français a déjà été effectuée. Alors que l'Institut était organisé par thèmes de culture en 2017, il dispose aujourd'hui d'une direction réseau avec des formateurs qui enseignent aux personnels du réseau comment vendre des cours de français et qui se déplacent non seulement dans les Instituts français, mais aussi dans les Alliances françaises. Nous avons maintenant des chefs de projets formés à la gestion de projets, y compris leur

financement et leur cofinancement. Lorsque nous disons qu'il n'y a pas de marge de manœuvre sur la masse salariale, il s'agit de problèmes liés au droit du travail pour les fonctionnaires. Cependant, l'évolution d'une masse salariale constituée de personnes rassemblées de divers horizons vers une transformation de leurs métiers est assez extraordinaire.

Enfin, les interventions – c'est-à-dire le montant que l'Institut français alloue aux Instituts français et aux Alliances françaises dans le monde – ne font pas partie des 26 millions d'euros évoqués et ne sont pas réduites. Ces interventions font partie d'un autre budget mis à leur disposition, distinct de la subvention pour charges de service public de l'Institut français de Paris.

M. Aurélien Taché, rapporteur. Concernant la masse salariale de l'Institut français, il est crucial de comprendre que, dans de nombreux cas, les chefs de projet sont les seuls salariés à travailler sur le projet en question. Supprimer le poste de chef de projet signifie alors supprimer le projet. Par exemple, le projet de Maison des mondes africains est dépendant du chargé de mission dédié. Il faut donc être extrêmement prudents sur ce point.

Bien que des économies soient toujours envisageables, les domaines de la coopération internationale et de la culture sont toujours les premiers visés, y compris dans les collectivités locales. Je me réjouis qu'il existe des cofinancements avec des collectivités locales, et même avec le secteur privé. Cependant, cela ne doit pas devenir un éventuel alibi pour réduire les financements de l'État. La diplomatie en général et le ministère de l'Europe et des affaires étrangères ont quand même été « mis à l'os », pour reprendre l'expression d'un ancien ministre. Si nous n'y prenons garde, la diplomatie culturelle pourrait être menacée, car jugée non prioritaire. Or, nous avons tous souligné ce matin l'importance, particulièrement dans le moment que nous vivons et pour l'image de la France à l'étranger, de faire vivre cet esprit français.

M. Pierre Pribetich (SOC). Au nom du groupe parlementaire Socialistes et apparentés, je m'associe aux protestations concernant l'examen et aux dysfonctionnements réguliers concernant les rapports présentés par nos collègues. On peut légitimement s'interroger sur l'intérêt d'examiner un document déjà exécuté.

M. Frédéric Petit, rapporteur. J'espère que l'information selon laquelle la commission sera saisie, par l'intermédiaire de ses rapporteurs, dès février de l'organisation et du travail sur le budget de l'année prochaine est exacte. Cela nous permettrait de définir les objectifs avant de décider des coupes ou des augmentations budgétaires. Cette démarche me semble saine. Si, en tant que rapporteur, je suis intégré à cette démarche, je soulèverai la question de la synchronisation de tous nos COM et COP.

M. Michel Herbillon, président. Je tiens à remercier nos deux rapporteurs pour leur travail très intéressant dans des délais contraints. J'associe également l'administrateur de notre commission à ces félicitations et remerciements.

*Conformément à l'article 145 du Règlement de l'Assemblée nationale, à l'issue des échanges, la commission **autorise** la publication du rapport d'information qui lui a été présenté.*

ANNEXE : LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES PAR LES RAPPORTEURS

• Institut français

- Mme Eva Nguyen Binh, présidente directrice générale
- Mme Agathe Basquin, responsable conseil et stratégie

• Ministère de l'Europe et des affaires étrangères

- M. Emmanuel Lebrun-Damiens, directeur de la diplomatie culturelle, éducative, scientifique et universitaire
- M. Raphaël Malara, chargé de mission au sein de la sous-direction de la culture et des médias
- Mme Sophie Buis, cheffe du pôle « opérateurs » auprès de la sous-direction des moyens et des opérateurs de la direction du pilotage et de la stratégie

• Ministère de la Culture

- M. Yannick Faure, chef du service des affaires juridiques et internationales au secrétariat général
- M. Damien Roger, adjoint à la sous-directrice des affaires européennes et internationales
- Mme Zoé Simard, chargée de mission à la sous-direction des affaires européennes et internationales
- M. Paul Rechter, conseiller pour les relations internationales du directeur général de la création artistique