

N° 152

SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2020-2021

Enregistré à la Présidence du Sénat le 25 novembre 2020

RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

*au nom de la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées (1) sur le **contrat d'objectifs et de performance (COP) 2020-2022 de l'Institut français,***

Par MM. Ronan LE GLEUT et André VALLINI,

Sénateurs

(1) *Cette commission est composée de* : M. Christian Cambon, *président* ; MM. Pascal Allizard, Olivier Cadic, Olivier Cigolotti, Robert del Picchia, André Gattolin, Guillaume Gontard, Jean-Noël Guérini, Joël Guerriau, Pierre Laurent, Cédric Perrin, Gilbert Roger, Jean-Marc Todeschini, *vice-présidents* ; Mmes Hélène Conway-Mouret, Joëlle Garriaud-Maylam, MM. Philippe Paul, Hugues Saury, *secrétaires* ; MM. François Bonneau, Gilbert Bouchet, Mme Marie-Arlette Carlotti, MM. Alain Cazabonne, Pierre Charon, Édouard Courtial, Yves Détraigne, Mme Nicole Duranton, MM. Philippe Folliot, Bernard Fournier, Mme Sylvie Goy-Chavent, M. Jean-Pierre Grand, Mme Michelle Gréaume, MM. André Guiol, Ludovic Haye, Alain Houpert, Mme Gisèle Jourda, MM. Alain Joyandet, Jean-Louis Lagourgue, Ronan Le Gleut, Jacques Le Nay, Mme Vivette Lopez, MM. Jean-Jacques Panunzi, Gérard Poadja, Mme Isabelle Raimond-Pavero, MM. Stéphane Ravier, Bruno Sido, Rachid Temal, Mickaël Vallet, André Vallini, Yannick Vaugrenard, Richard Yung.

SOMMAIRE

Pages

INSTITUT FRANÇAIS : SOUTENIR UN ACTEUR ESSENTIEL DE LA POLITIQUE DE RAYONNEMENT DE LA FRANCE	5
I. L'INSTITUT FRANÇAIS, OPÉRATEUR PIVOT DE LA POLITIQUE CULTURELLE EXTÉRIEURE DE LA FRANCE	6
A. UN OPÉRATEUR RÉCENT QUI A SU IMPOSER SA « MARQUE ».....	6
B. UNE CONTRIBUTION STAGNANTE DE L'ÉTAT.....	7
II. LA PÉRENNISATION DES MISSIONS DE L'INSTITUT FRANÇAIS	8
A. LES AXES STRATÉGIQUES	9
1. <i>Accompagner le rayonnement de la culture et des industries culturelles et créatives françaises et francophones</i>	9
2. <i>Promouvoir la langue française et soutenir les centres de langue</i>	9
3. <i>Renforcer la démarche partenariale au service du développement international</i>	9
4. <i>Poursuivre la modernisation de la gestion de l'établissement</i>	9
B. UNE GÉOGRAPHIE PRIORITAIRE.....	10
III. DES VOIES D'AMÉLIORATION POSSIBLES	10
A. UNE CLARIFICATION BIENVENUE DE L'ARTICULATION AVEC LA FONDATION DES ALLIANCES FRANÇAISES.....	10
B. DES ORIENTATIONS PRENANT EN COMPTE LES MUTATIONS DE LA DIPLOMATIE CULTURELLE ET D'INFLUENCE.....	11
C. UNE RÉFLEXION À APPROFONDIR SUR LA DEMANDE DE CULTURE FRANÇAISE DANS LE MONDE ET SES MODES DE DIFFUSION	12
EXAMEN EN COMMISSION	13
LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES	17
ANNEXE 1 - LETTRE DE SAISINE	19
ANNEXE 2 - CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE DE L'INSTITUT FRANÇAIS	21

INSTITUT FRANÇAIS : SOUTENIR UN ACTEUR ESSENTIEL DE LA POLITIQUE DE RAYONNEMENT DE LA FRANCE

En application de la loi du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'État, la commission a adopté l'avis suivant sur le projet de contrat d'objectifs et de performance 2020-2022 de l'Institut français, qui définit les orientations de cet organisme pour les deux prochaines années.

Avis sur le contrat d'objectifs et de performance 2020-2022 de l'Institut Français

Depuis sa création en 2011, l'Institut français est un acteur important de la diplomatie culturelle et d'influence française à l'étranger. Il a su imposer sa « marque » malgré l'abandon du projet initial de rattachement du réseau culturel public à l'opérateur. Le contrat d'objectifs et de performance de l'Institut français pour la période 2020-2022 s'inscrit dans la continuité des précédents. Il pérennise les missions de l'opérateur tout en prenant en compte les mutations de la diplomatie culturelle et d'influence.

Les préconisations de la commission sur ce COP sont les suivantes :

1. Le précédent contrat d'objectifs et de moyens (COM) 2017-2019 de l'Institut français est arrivé à échéance depuis bientôt un an. Le nouveau COP 2020-2022 couvre une période déjà en partie écoulée. Ce retard dans l'examen par les commissions parlementaires des COP est courant, ce qui est regrettable. Le prochain COP de l'Institut français devra être examiné par le parlement fin 2022, pour une entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2023.

2. Le COP énonce des objectifs et des indicateurs de performance sans aucun engagement, de la part de l'État, en termes de moyens. Il s'agit davantage d'une lettre de mission que d'un « contrat ». La pluri-annualisation des objectifs perd beaucoup de son intérêt si elle n'est pas accompagnée d'un minimum de certitudes en termes de ressources publiques. L'Institut français a besoin de visibilité dans ce domaine, d'autant que ses ressources propres seront très affectées par la crise actuelle. Une croissance des moyens serait d'autant plus légitime que le contexte post-covid nécessitera un soutien énergétique au secteur culturel et aux réseaux de la diplomatie d'influence française à l'étranger.

3. La subvention du ministère de la culture à l'Institut français reste vingt fois inférieure à celle du ministère de l'Europe et des affaires étrangères. L'Institut français est pourtant placé, depuis 2016, sous la double tutelle des deux ministères. Dans le cadre de son action culturelle internationale, le ministère de la culture doit consacrer davantage de moyens à l'Institut français.

4. L'articulation entre les missions de l'Institut français et celles de la Fondation des Alliances françaises a été récemment clarifiée. Le chantier de la co-localisation des deux organismes reste toutefois en instance. Il serait utile d'inscrire dans le COP des indicateurs permettant de mesurer la part d'activité de l'Institut français s'adressant au réseau culturel public (services de coopération et d'action culturelle des ambassades et Instituts français) et la part venant en soutien des Alliances françaises.

5. Le COP prend en compte les mutations nécessaires de la diplomatie culturelle et d'influence, au regard d'une compétition internationale forte et des conséquences de la crise sanitaire. L'innovation, le numérique sont des priorités bienvenues. Il serait intéressant de souligner aussi l'intérêt de manifestations hybrides (simultanément en « présentiel » et en « distanciel »), non seulement pour répondre à la crise, mais aussi plus généralement pour élargir la diffusion des événements.

6. Le COP ne prévoit aucun indicateur qui permettrait d'évaluer l'impact en termes d'audience de l'action de l'Institut français dans le domaine de la promotion de la création artistique contemporaine. De tels indicateurs seraient précieux. Enfin, il serait utile de pouvoir évaluer le nombre et les effets des partenariats entre l'Institut français et les opérateurs de l'audiovisuel extérieur.

L'Institut français



de subvention sur le
programme 185
(2021)



de ressources
propres
prévisionnelles
(2020)



ETPT rémunérés
par l'opérateur
(2021)

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

A. UN OPÉRATEUR RÉCENT QUI A SU IMPOSER SA « MARQUE »



L'Institut français est un établissement public industriel et commercial qui a été créé par la loi du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'État et par un décret du 30 décembre 2010, afin de concourir, en faisant appel au réseau culturel français à l'étranger, à la politique culturelle extérieure de la France. Il s'est substitué, au 1^{er} janvier 2011, à l'association CulturesFrance.

Placé depuis 2016 sous la tutelle conjointe du ministre des affaires étrangères et du ministre chargé de la culture, **l'Institut français a, aux termes de la loi, les missions suivantes :**

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.

Malgré l'échec de l'expérimentation du rattachement du réseau culturel public à l'opérateur « Institut français », un temps envisagé mais abandonné en 2013, **l'Institut français a fait ses preuves en tant qu'opérateur pivot de la politique culturelle extérieure de la France. Il a imposé une marque qui est devenue un symbole du rayonnement culturel de la France. L'Institut français déploie son action en appui au réseau culturel public mais aussi en soutien du réseau associatif des alliances françaises.**

B. UNE CONTRIBUTION STAGNANTE DE L'ETAT

Dans le projet de loi de finances (PLF) pour 2021, la subvention du programme 185 « Diplomatie culturelle et d'influence » à l'Institut français est **stable à 28,8 M€**. Les moyens de l'opérateur ont augmenté en 2019 (+2M€) pour la mise en œuvre du Plan pour la langue française et le plurilinguisme et la saison « Africa 2020 ». Présenté en mars 2018 par le Président de la République, le plan en faveur de la langue française et du

plurilinguisme comporte 33 objectifs dont 17 relèvent en tout ou partie de l'Institut français. Ces moyens supplémentaires ne sont toutefois reconduits ni en 2020, ni en 2021.

Dans le contexte de la crise sanitaire, le **soutien de l'Institut français aux réseaux culturels** sera pourtant crucial. Le **soutien au secteur culturel** sera également vital. **Une augmentation des moyens de l'Institut français serait légitime.**

En PLF 2021, **la subvention à l'Institut français est donc la même qu'en 2018, avant la présentation du plan en faveur de la langue française et du plurilinguisme**, qui n'aura à ce jour apporté à l'opérateur que 2 M€ de crédits supplémentaires.

La subvention de l'Institut français au titre du programme 185 depuis 2015

<i>En M€</i>	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021 (PLF)
Montant inscrit en loi de finances initiale (LFI)	30	29,6	28,7	28,8	30,8	28,8	28,8

L'Institut français est, par ailleurs, rattaché au programme 224 « Soutien aux politiques du ministère de la culture ». À ce titre, il bénéficie d'une subvention stable de 1,36M€ en 2021. Malgré la double tutelle de l'Institut français, depuis 2016, la subvention du ministère de la culture reste **vingt fois moins importante** que celle du ministère de l'Europe et des affaires étrangères.

Certes, le contexte de crise sanitaire a entravé un grand nombre d'activités de l'Institut français ou d'opérations auxquelles il est associé. Les saisons culturelles (Africa 2020, France-Japon, France-Portugal) ont été reportées à des dates ultérieures. Mais il sera nécessaire que les activités de l'Institut français puissent remonter rapidement en puissance dès que les circonstances sanitaires le permettront.

II. LA PÉRENNISATION DES MISSIONS DE L'INSTITUT FRANÇAIS

Ce COP est le troisième contrat d'objectifs de l'Institut français après ceux qui ont couvert les périodes 2011-2013 puis 2017-2019. Il assigne à l'opérateur quatre axes stratégiques ainsi que des orientations géographiques prioritaires. Il pérennise les missions actuelles de l'Institut français tout en les adaptant aux mutations des modes d'intervention de la diplomatie culturelle et d'influence.

A. LES AXES STRATÉGIQUES

Le COP assigne à l'Institut français 4 priorités, assorties d'indicateurs de performance.

1. Accompagner le rayonnement de la culture et des industries culturelles et créatives françaises et francophones

Cet objectif s'inscrit dans le cadre du soutien du gouvernement aux **industries culturelles et créatives (ICC)**. L'Institut français devra agir en particulier en direction de la jeunesse et pour favoriser l'émergence artistique. Dans ce cadre, l'IF devra également favoriser le dialogue entre les cultures (Saisons culturelles) et contribuer à animer et à professionnaliser les réseaux culturels français à l'étranger, en prenant en compte les effets de la crise covid qui impose de nouveaux modes d'intervention, notamment par voie numérique.

2. Promouvoir la langue française et soutenir les centres de langue

Cet objectif s'inscrit dans le cadre du **plan pour la langue française et le plurilinguisme**. L'action de l'IF s'exerce, dans ce domaine, en soutien des Instituts français, des Alliances françaises et des établissements d'enseignement français à l'étranger. Il s'agit d'un **soutien global au développement de la francophonie** afin de professionnaliser l'enseignement du français et de le moderniser en proposant des outils numériques.

3. Renforcer la démarche partenariale au service du développement international

Cet objectif vise à renforcer les échanges entre **sociétés civiles** (par exemple, s'agissant de la Russie, dans le cadre du Dialogue de Trianon), à renforcer la coopération avec les autres opérateurs publics et privés, avec les **collectivités territoriales** (dans le cadre de la coopération décentralisée) et **l'Union européenne** (en particulier, en franco-allemand, dans le cadre du traité d'Aix-la-Chapelle du 22 janvier 2019). Un accent particulier est mis sur le renouvellement des partenariats avec l'Afrique.

4. Poursuivre la modernisation de la gestion de l'établissement

Il s'agit d'améliorer l'efficacité de la gestion, de développer une stratégie numérique, de renforcer les ressources propres de l'établissement en augmentant les potentialités du mécénat et en consolidant les partenariats locaux et européens. Ce volet inclut une politique de cybersécurité et une démarche de responsabilité sociétale et environnementale.

B. UNE GÉOGRAPHIE PRIORITAIRE

Le COP énumère **37 pays** vers lesquels l'Institut français devra déployer en priorité son action pour favoriser **l'exportation des industries culturelles et créatives (ICC)**, en cohérence avec les orientations plus générales du ministère de l'Europe et des affaires étrangères et du ministère de la culture.

11 pays sont, par ailleurs, prioritaires au titre de la coopération et du développement.

Le COP met en place des « zones à coopérations régionales renforcées » afin de créer des synergies dans les actions de l'opérateur, sur la base de thèmes prioritaires définis avec les ministères de tutelle.

Le COP reprend les dispositions d'un protocole d'accord signé en juillet 2019 entre l'IF et ses deux ministères de tutelle pour soutenir des coopérations sectorielles dans certains pays et zones (États-Unis, Allemagne, Royaume-Uni, Chine, Amérique du sud hispanophone et Europe du Sud-Est).

De façon générale, **l'Afrique est définie comme prioritaire dans tous les domaines d'action de l'Institut français** : la part du budget d'activité de l'IF consacré à des projets en Afrique devra atteindre 25 % en 2022 (contre 17 % en 2019).



Source : FAF (Brésil)



Source : IF Liban

III. DES VOIES D'AMÉLIORATION POSSIBLES

A. UNE CLARIFICATION BIENVENUE DE L'ARTICULATION AVEC LA FONDATION DES ALLIANCES FRANÇAISES

La clarification de la répartition des missions entre l'Institut français et la Fondation des alliances françaises est également appréciable. Annoncé en 2017 par le Président de la République, un **rapprochement entre l'Institut**

français et la Fondation alliance française, devenue Fondation des alliances françaises, a été esquissé dans le cadre d'une convention tripartite (IF/FAF/MEAE) en date du 2 octobre 2019. Cette clarification s'est faite sur la base des préconisations d'un rapport de M. Pierre Vimont, Ambassadeur de France.

Le soutien au français langue étrangère, la professionnalisation des agents du réseau des Alliances françaises sont confiés à l'Institut français tandis que **les missions de la Fondation des alliances françaises sont recentrées** sur la régulation et l'animation du réseau des Alliances françaises. La Fondation est notamment propriétaire de la marque « Alliance Française ».

Dans ce nouveau contexte, il serait intéressant de prévoir des indicateurs de nature à mesurer **la part d'activité de l'Institut français s'adressant au réseau culturel public** (services de coopération et d'action culturelle des ambassades et Instituts français) **et la part venant en soutien des Alliances françaises**.

Le rapport de M. Pierre Vimont préconisait, par ailleurs, une **co-localisation des deux entités**, pour le moment reportée. Ce rapprochement reste toutefois à l'étude. Il doit permettre une baisse des coûts de structure de l'Institut français. Il sera favorisé par le règlement, en octobre 2019, du litige immobilier entre la Fondation et l'Alliance Française de Paris Ile-de-France portant sur l'occupation des locaux du boulevard Raspail. Le COP demande à l'IF d'établir un projet d'implantation immobilière en co-localisation avec la Fondation des Alliances françaises à l'horizon 2022.

B. DES ORIENTATIONS PRENANT EN COMPTE LES MUTATIONS DE LA DIPLOMATIE CULTURELLE ET D'INFLUENCE

Le COP pérennise les missions de l'Institut français tout en prenant en compte **les mutations nécessaires de la diplomatie culturelle et d'influence**, au regard d'une compétition internationale forte et des conséquences de la crise sanitaire. L'innovation, le numérique sont des priorités bienvenues dans le contexte actuel.

Il aurait pu être intéressant de souligner, en outre, **l'intérêt de manifestations hybrides, dites aussi co-modales**, c'est-à-dire simultanément en « présentiel » et en « distanciel », que ce soit pour les salons, spectacles, Saisons ou pour les cours de langue. Cette modalité permet de préserver la tenue d'événements entravés par le contexte sanitaire. Au-delà de la crise actuelle, ce peut aussi être un moyen d'élargir l'audience des événements, au-delà de leurs publics habituels, et de faire connaître les activités de l'Institut français.

C. UNE RÉFLEXION À APPROFONDIR SUR LA DEMANDE DE CULTURE FRANÇAISE DANS LE MONDE ET SES MODES DE DIFFUSION

La demande de culture française à l'étranger est multiforme et probablement variable selon les régions du monde. L'Institut français n'a vocation à répondre qu'à une partie de cette demande, à laquelle répondent aussi d'autres organismes (musées...). La programmation est adaptée dans les faits grâce au **dialogue constant entre l'Institut français et le réseau culturel**, public et associatif, qui met en œuvre au quotidien la diplomatie culturelle.

Il est essentiel de **prendre en compte la demande de ces réseaux**, qui sont les mieux placés pour percevoir la nature de la demande de culture française à l'étranger en fonction du profil des publics cibles. Ils sont également les mieux à même de définir des contenus et des modes de diffusion permettant de trouver de nouveaux publics et d'élargir la diffusion de la culture française.

Le COP ne prévoit aucun indicateur qui permettrait d'évaluer **l'impact en termes d'audience** de l'action de l'Institut français dans le domaine de la promotion de la création artistique contemporaine. L'action de l'opérateur est envisagée et évaluée essentiellement en termes d'offre (part du budget consacré à la jeune création, part consacrée au soutien aux ICC).

Les **opérateurs de l'audiovisuel extérieur**, qui sont susceptibles de favoriser une diffusion vers de plus larges publics, ne sont pas mentionnés. Des partenariats existent pourtant. Il serait utile de disposer d'indicateurs sur le nombre et les effets de ces partenariats entre l'Institut français et les opérateurs de l'audiovisuel extérieur.

EXAMEN EN COMMISSION

Réunie le mercredi 25 novembre 2020, la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées, présidée par M. Christian Cambon, président, a procédé à l'examen du rapport d'information de M. Ronan Le Gleut et André Vallini sur le Contrat d'objectifs et de performance (COP) 2020-2022 de l'Institut français.

M. Christian Cambon, président. - La parole est aux rapporteurs, que je remercie de leur travail extrêmement rapide.

M. Ronan Le Gleut, co-rapporteur. - Monsieur le président, mes chers collègues, depuis sa création, en 2011, l'Institut français est un acteur important de la diplomatie culturelle et d'influence française à l'étranger. Il a su imposer sa marque, malgré l'abandon du projet initial de rattachement du réseau culturel public à l'opérateur.

La commission est aujourd'hui saisie pour avis, en application de la loi du 27 juillet 2010, sur le contrat d'objectifs et de performance (COP) de l'Institut français pour la période 2020-2022.

Ce COP s'inscrit dans la continuité des précédents. Il pérennise les missions de l'opérateur, tout en prenant en compte les mutations de la diplomatie culturelle et d'influence, ce qui est positif.

Les orientations du COP nous paraissent donc devoir être approuvées, sous réserve des quelques recommandations suivantes.

Tout d'abord, le COP 2017-2019 de l'Institut français est arrivé à échéance depuis bientôt un an. Le nouveau COP 2020-2022 couvre une période déjà en partie écoulée. Ce retard dans l'examen par les commissions parlementaires des COP est courant et regrettable.

Pour que le contrôle du Parlement soit effectif et pour le bon fonctionnement de l'Institut français, il est indispensable que le prochain COP soit examiné par le Parlement fin 2022, pour une entrée en vigueur au 1er janvier 2023.

Notre deuxième remarque concerne le format de ce COP, qui énonce des objectifs et des indicateurs de performance sans aucun engagement de la part de l'État en termes de moyens. Il s'agit davantage d'une lettre de mission que d'un contrat. La pluri-annualisation des objectifs perd beaucoup de son intérêt si elle n'est pas accompagnée d'un minimum de certitudes en termes de ressources publiques. L'Institut français a besoin de visibilité dans ce domaine, d'autant que ses ressources propres seront très affectées par la crise actuelle.

Une croissance des moyens est d'autant plus légitime que le contexte post-Covid nécessitera un soutien énergique au secteur culturel et aux réseaux de la diplomatie d'influence française à l'étranger.

Dans le projet de loi de finances pour 2021, la subvention à l'Institut français s'élève à 28,8 millions d'euros. Elle est de même montant qu'en 2018, avant la présentation par le Président de la République de son plan en faveur de la langue française et du plurilinguisme.

Ce plan comporte pourtant trente-trois objectifs, dont dix-sept relèvent en tout ou partie de l'Institut français.

En troisième lieu, la subvention du ministère de la culture à l'Institut français reste vingt fois inférieure à celle du ministère de l'Europe et des affaires étrangères. Elle s'élève, dans le PLF 2021, comme l'an dernier, à 1,36 million d'euros. L'Institut français est pourtant placé, depuis 2016, sous la double tutelle des deux ministères. Dans le cadre de son action culturelle internationale, le ministère de la culture doit consacrer davantage de moyens à l'Institut français.

M. André Vallini, co-rapporteur. - La quatrième observation porte sur l'articulation entre les missions de l'Institut français et celle de la Fondation des alliances françaises.

Cette articulation a récemment été clarifiée dans le cadre d'une convention tripartite entre l'Institut français, la Fondation des alliances françaises et le ministère, convention qui remonte au 2 octobre 2019.

Le soutien au français langue étrangère, la professionnalisation des agents du réseau public et du réseau des agences françaises sont confiés à l'Institut français. Les missions de la Fondation des alliances françaises sont recentrées sur la régulation et l'animation du réseau des alliances françaises. La Fondation est notamment propriétaire de la marque Alliance française.

Le chantier de la colocalisation des deux organismes reste toutefois en instance.

Nous préconisons d'inscrire dans le COP des indicateurs permettant de mesurer la part d'activité de l'Institut français s'adressant au réseau culturel public et la part venant en soutien des Alliances françaises.

Cette répartition doit en effet être connue et tendre vers un certain équilibre, car ces deux réseaux sont indispensables à l'universalité de notre diplomatie culturelle.

La cinquième observation porte sur la prise en compte des mutations de la diplomatie culturelle et d'influence au regard d'une compétition internationale de plus en plus forte et des conséquences de la crise sanitaire.

L'innovation, la mise en place de plateformes numériques sont des priorités bienvenues, mais il nous paraîtrait aussi intéressant de développer les manifestations hybrides, à la fois en présentiel et en distanciel. Ces manifestations sont dites aussi co-modales. Le COP ne les favorise pas particulièrement, et nous le regrettons.

De telles manifestations seraient utiles non seulement pour répondre à la crise mais aussi, plus généralement, pour élargir la diffusion des événements.

Enfin, nous regrettons que le COP ne prévoie aucun indicateur qui permettrait d'évaluer l'impact en termes d'audience de l'action de l'Institut français dans le domaine de la promotion et de la création artistique contemporaine. De tels indicateurs seraient en effet précieux. L'action de l'opérateur est envisagée et évaluée essentiellement en termes d'offre, avec des indicateurs tels que la part du budget consacrée à la jeune création, la part consacrée au soutien aux industries culturelles et créatives.

Il serait aussi utile de pouvoir révéler le nombre et les effets du partenariat entre l'Institut français et les opérateurs de l'audiovisuel extérieur. Ces partenariats existent, mais ils ne sont pas mentionnés par le COP. Ils doivent se développer, car ils sont susceptibles de démultiplier l'impact des actions de l'Institut français en favorisant leur diffusion vers de plus larges publics.

Moyennant ces quelques remarques, nous approuvons les orientations générales de ce COP, comme l'a dit tout à l'heure Ronan Le Gleut.

*

La commission adopte le rapport d'information et en autorise la publication ainsi que sa transmission aux autorités de tutelle.

LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES

Mardi 3 novembre 2020

- *Institut français* : **M. Erol OK**, Directeur général délégué, président par intérim et **Mme Maud GRIMAUD**, responsable de la coordination du Réseau.

Mercredi 4 novembre 2020

- *Ministère de l'Europe et des affaires étrangères/Direction générale de la mondialisation, de la culture, de l'enseignement et du développement international* : **M. Michel MIRAILLET**, directeur général, **M. Jean-François PACTET**, Direction de la culture, de l'enseignement, de la recherche et du réseau, **M. Bertrand POUS**, Délégation des programmes et des opérateurs.

ANNEXE 1 - LETTRE DE SAISINE



Le Premier Ministre

Paris, le 14 octobre 2020

Monsieur le Président,

En application de l'article 1^{er} de la loi n° 2010-873 du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'Etat, j'ai l'honneur de vous transmettre, pour être déposé sur le bureau du Sénat, le rapport du Gouvernement au Parlement relatif au contrat d'objectifs et de performance de l'Institut français 2020-2022.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'assurance de ma haute considération.

Pour le Premier ministre et par délégation,
La Secrétaire générale du Gouvernement,



Claire LANDAIS

Monsieur Gérard LARCHER
Président du Sénat
Palais du Luxembourg
PARIS

**ANNEXE 2 -
CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE DE
L'INSTITUT FRANÇAIS**

Contrat d'objectifs et de performance de l'Institut français

2020-2022

Contrat d'Objectifs et de Performance de l'Institut français 2020-2022

Projet

Table des matières

<u>1. Accompagner le rayonnement de la culture et des industries culturelles et créatives (ICC) françaises et francophones.....</u>	<u>7</u>
1.1 Promouvoir la création artistique contemporaine et accompagner à l'international les acteurs des filières ICC.....	7
1.1.1 Promouvoir la création artistique et littéraire contemporaine à l'étranger.....	7
1.1.2 Accompagner le développement international des ICC et apporter un soutien renforcé aux pays prioritaires.....	7
1.2 Favoriser le dialogue entre les cultures.....	8
1.3 Contribuer à animer le réseau français à l'étranger pour proposer une offre culturelle structurante et innovante.....	8
1.3.1 Favoriser la modernisation et la structuration des actions du réseau, en prenant en compte les effets de la Covid 19.....	8
1.3.2. Accompagner l'évolution des métiers de la diplomatie culturelle et d'influence par la formation professionnelle.....	9
<u>2. Promouvoir la langue française et soutenir les centres de langue.....</u>	<u>10</u>
2.1 Accompagner le développement de l'enseignement et de l'apprentissage du français en milieu scolaire et dans les Instituts français et Alliances françaises.....	10
2.2 Mobiliser les outils numériques en soutien du volet linguistique de la coopération éducative en réponse aux besoins du réseau.....	10
2.3 Renforcer la démarche qualité et proposer des formations adaptées au développement des établissements du réseau.....	11
<u>3. Renforcer la démarche partenariale au service du développement international.....</u>	<u>12</u>
3.1 Encourager le débat d'idées et les échanges avec les sociétés civiles en renforçant les partenariats.....	12
3.2 Renforcer la coopération avec les territoires.....	12
3.3 Agir au service de la stratégie française au sein de l'Union européenne.....	12
3.3.1 Développer la dimension européenne et franco-allemande des actions de l'IF en valorisant l'expertise du réseau culturel.....	13
3.3.2 Contribuer à la mise en œuvre de politiques européennes, dans le cadre de la stratégie européenne définie par les ministères de tutelle.....	13
3.4 Elaborer des partenariats renforcés avec des institutions publiques, notamment les opérateurs qui concourent à l'action culturelle extérieure, et privées.....	13
3.5 Renouveler les modalités des partenariats avec l'Afrique.....	13

4. Moderniser la gestion de l'opérateur	15
4.1. Développer une stratégie et des outils, en mettant l'accent sur la transformation numérique, au service de la performance et d'une gestion efficiente de l'opérateur	15
4.1.1. Renforcer le pilotage des finances dans une optique d'amélioration de la performance....	15
4.1.2. Renforcer le pilotage des ressources humaines à la suite de la réforme du cadre salarial ..	15
4.1.3. Proposer un cadre de gouvernance permettant un dialogue plus fréquent et plus riche avec les tutelles	15
4.2 Renforcer les ressources propres de l'établissement	16
4.3 Poursuivre la démarche de maîtrise des risques et de management de la qualité	16
4.4 Déployer une démarche de responsabilité sociétale et environnementale	16
ANNEXE 1	17
ANNEXE 2	21
INDICATEURS	22

Préambule

L'action culturelle extérieure est un élément constitutif essentiel de la politique étrangère et européenne de la France. Elle concourt à façonner son image, à développer son attractivité, à promouvoir ses valeurs, à renforcer son influence dans le monde. Elle mobilise à cette fin toutes les ressources de l'expertise patrimoniale, de la création, de la langue française, toutes les disciplines des industries culturelles et créatives. Cette action culturelle extérieure sera particulièrement impactée par la crise économique liée à l'épidémie de Covid-19, ce qui implique notamment un renouveau dans les méthodes et une attention particulière portée aux mutations des modèles de diplomatie d'influence.

L'Institut français (IF) est l'opérateur pivot de l'action culturelle extérieure de la France. Il est placé sous la tutelle conjointe du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères et du ministre de la Culture, qui fixent ensemble les orientations déterminant son cadre d'action et sa stratégie. Le ministère de l'Education nationale et de la Jeunesse est en outre associé à la définition de la politique de promotion de la langue française et de l'enseignement du français à l'étranger.

L'Institut français a été créé par la loi du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'Etat, et précisée par son décret d'application du 30 décembre 2010, sous la forme d'un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC). Ce statut renforce la lisibilité de son exécution budgétaire, assure une meilleure souplesse de gestion, facilite la recherche de cofinancements et permet à l'Institut français d'évoluer dans un contexte concurrentiel, tout en l'ancrant dans la sphère publique. Dans le cadre de son organisation administrative, le conseil d'administration de l'opérateur règle, par ses délibérations, les affaires de l'établissement.

La loi du 27 juillet 2010 confie à l'opérateur des missions qui vont de la promotion de la culture française à la diffusion et l'enseignement à l'étranger du français, en passant par l'échange avec les autres cultures, l'appui aux expressions artistiques du Sud, l'accompagnement des idées et des savoirs français dans le monde. Outil de promotion et de coopération pour notre diplomatie culturelle, l'IF est à ce titre chargé du développement des échanges artistiques, du soutien à la diffusion de la création, du dialogue avec les sociétés civiles, de la promotion des industries culturelles et créatives françaises, de l'organisation de « Saisons » et de grandes manifestations culturelles, de la promotion de la langue française et de son enseignement à l'étranger.

Afin de remplir ces missions, la loi accorde à l'Institut français des compétences de conseil et de formation au bénéfice des personnels du réseau culturel français à l'étranger, et dispose qu'il concourt à l'animation de celui-ci. Gage de professionnalisation, cet appui au réseau constitue une priorité pour l'opérateur, qui veille à répondre à ses besoins, notamment dans le cadre du rapprochement à l'œuvre depuis 2017 entre l'Institut français et la Fondation des Alliances françaises, matérialisé par la Convention tripartite IF/FAF/MEAE en date du 2 octobre 2019.

L'IF agit dans le domaine de l'action culturelle extérieure, en synergie et complémentarité avec tous les opérateurs, qu'ils soient publics, associatifs ou privés, mais aussi avec les organisations internationales et européennes et les collectivités territoriales. C'est à ce titre que l'Institut français met son expertise d'ingénierie de projet au service de maîtres d'ouvrage tels que la Commission européenne ou l'Agence française de développement (AFD) pour conduire des actions conformes aux politiques européenne et de développement de la France, susceptibles, par ailleurs, de mobiliser le réseau culturel français dans les pays concernés.

Dans ce cadre, il est conclu un contrat d'objectifs et de performance (COP), pour une durée de trois ans, couvrant la période du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2022. L'objet du présent contrat est de définir les enjeux stratégiques, les modalités d'actions et les priorités géographiques (annexe 1) assignées à l'opérateur. Ce contrat prévoit également les modalités de suivi et d'évaluation des actions menées (annexe 2) par l'identification d'indicateurs de performances (annexe 3).

Bilan du deuxième contrat d'objectifs et de moyens (COM) 2017-2019

Pour mémoire, le COM 2017-2019 a été conclu après une vacance de quatre années puisque le premier COM de l'IF s'était achevé fin 2013. Il témoigne du renforcement de l'opérateur dans ses prérogatives, selon 4 axes structurants :

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

Le soutien et l'appui au réseau ont toujours constitué une priorité pour l'opérateur, qui est parvenu à nouer un dialogue essentiel avec le réseau culturel, centré sur le partage des enjeux et des plans d'action, afin de répondre au mieux aux priorités de programmation des postes, aux attentes des partenaires étrangers et à la diversité des situations. L'IF a donc pris une place indispensable aux côtés du MEAE dans l'animation du réseau culturel. C'est notamment à ce titre que les actions de formation développées par l'IF, sans cesse ajustées aux besoins des agents du réseau, demeurent un point fort des missions de l'opérateur. La priorisation géographique nécessitant une grande flexibilité et transversalité a permis à l'opérateur de concentrer ses moyens d'action vers les territoires identifiés comme prioritaires. La mise en œuvre de la géographie prioritaire de l'IF, a permis par ailleurs de prendre en compte les enjeux renouvelés notamment en Afrique et en Europe. En outre, les nombreux appels à projets européens remportés ont permis à l'opérateur de gagner en visibilité auprès de la Commission européenne en devenant un de ses interlocuteurs privilégiés.

Entre 2018 et 2019 l'Institut français a développé un panel important d'outils, de programmes et de ressources au service de la diffusion artistique et des savoirs, à disposition des acteurs de la culture dans toute sa diversité, et notamment des filières des

industries culturelles et créatives. Il a fait preuve de savoir-faire et d'agilité pour répondre aux attentes des professionnels et du réseau culturel français, en nouant des partenariats avec les structures adaptées (françaises, étrangères, publiques et privées). C'est notamment le cas dans le domaine des cultures numériques, où l'Institut français est devenu, en trois ans, un partenaire de référence pour les professionnels français du secteur, favorisant ainsi leur projection à l'international.

Les événements culturels prescripteurs et notamment les saisons culturelles constituent un outil de rayonnement culturel et politique de premier plan. L'année France-Colombie (2017), la Foire du Livre de Francfort (2017), la Saison France-Israël (2018), la Saison France-Roumanie (2018-2019), le lancement des préparatifs de la Saison *Africa 2020*, ou encore la 16^{ème} édition de la Biennale d'architecture de Venise (2018) sont autant d'exemples de la capacité de l'IF à mobiliser du mécénat.

L'Institut français est devenu l'un des opérateurs pivots dans le domaine de la langue française, en lien avec les ministères concernés par la mise en place du plan présidentiel « Une ambition pour la langue française et le plurilinguisme » de mars 2018. L'Institut français a vu ses objectifs et son plan d'action complétés et précisés par ce programme ambitieux et pluriannuel. Par ailleurs, le rapprochement de l'IF avec la FAF, souhaité par le Président de la République en août 2017, s'est concrétisé par un rapprochement fonctionnel entre ces deux entités au service des réseaux des Instituts français et des Alliances françaises, via la signature d'une convention tripartite (MEAE/IF/FAF) en date du 2 octobre 2019. Le soutien au FLE, la diffusion culturelle, la professionnalisation des agents du réseau des Alliances françaises et la mise en œuvre de la « démarche-qualité » sont désormais confiés à l'IF. Les missions de la FAF sont recentrées sur la régulation et l'animation du réseau des Alliances françaises.

L'Institut français entretient également un dialogue permanent avec les sociétés civiles comme l'illustrent de nombreux programmes et dispositifs (Labs, Focus, Parcours ou Voyages sur Mesures, Rendez-vous de l'IF), qui constituent des préalables importants au repérage des nouvelles tendances de la création française par les programmeurs étrangers. Ils ont consolidé les liens entre les scènes culturelles françaises et étrangères, plaçant ainsi l'Institut français au cœur de l'animation des réseaux professionnels internationaux.

Des partenariats ont été noués et renouvelés, notamment avec les collectivités territoriales et les acteurs privés, afin de répondre aux missions de service public en matière de diplomatie d'influence. Cette démarche a également permis de disposer de marges de manœuvre financières pour consolider ces mêmes actions.

Enfin, dans le respect du cadre budgétaire, et suivant la modification des réglementations en matière de ressources humaines, de système d'information et de commande publique, l'IF a procédé à la fois à de nombreux ajustements mais aussi à de fortes évolutions, dont celles liées à l'accord d'entreprise et sa grille de rémunération. Les perspectives d'un circuit administratif entièrement dématérialisé, d'un projet immobilier qui pourra permettre de

minorer les coûts de structure à moyen terme et d'une organisation à repenser en fonction des contraintes imposées par les nouveaux bailleurs de fonds de l'Institut français (Union européenne, AFD) font partie des évolutions que l'opérateur a d'ores et déjà intégré à son cahier des charges.

Les enjeux du contrat d'objectifs et de performance 2020-2022

Le présent contrat d'objectifs et de performance, couvrant la période 2020-2022, permettra de pérenniser les missions de l'IF, de consolider ses réussites et d'améliorer l'efficacité de son action. Dans un paysage culturel national et international fragilisé par la crise économique liée au Covid-19, l'action de l'IF sera cruciale pour soutenir le réseau culturel à l'étranger et les opérateurs culturels. Ce contexte nouveau sera également l'occasion d'une adaptation de l'établissement, qui se devra de réexaminer ses modes d'intervention et ses outils à la lumière des nécessités qui se feront jour dans le sillage de l'épidémie de Covid-19.

Ainsi l'opérateur aura-t-il pour priorités :

- d'accompagner le rayonnement de la culture et des industries culturelles et créatives (ICC) françaises et francophones ;
- de promouvoir la langue française et de soutenir les centres de langue ;
- de renforcer la démarche partenariale au service du développement international en veillant à y associer, dans la mesure du possible, le réseau culturel français à l'étranger ;
- de poursuivre la modernisation de la gestion de l'établissement.

Son périmètre d'action et ses modes d'intervention devront s'inscrire dans le cadre des axes stratégiques et géographiques fixés par ses ministères de tutelle dans le cadre du présent contrat. L'IF développera des dispositifs et programmes culturels adaptés et à destination des publics-cibles identifiés, et notamment la jeunesse et les sociétés civiles. L'IF soutiendra et promouvra la création artistique, en veillant à soutenir les nouvelles formes de la création contemporaine. Les secteurs du numérique et de l'innovation prendront une importance toute particulière face aux conséquences durables de la pandémie de 2020, et notamment l'appropriation des outils et plateformes numériques par le réseau.

Les priorités géographiques (cf. annexe 1)

La définition d'une géographie prioritaire a pour objectif de répondre aux enjeux et missions définis par le MEAE et le MC, en cohérence avec l'action menée par le réseau de coopération et d'action culturelle dans le monde. Cette stratégie s'inscrit dans le cadre des grandes priorités de la diplomatie d'influence pour les trois prochaines années. Elle est décrite dans l'annexe 1.

1. Accompagner le rayonnement de la culture et des industries culturelles et créatives (ICC) françaises et francophones

L'IF contribuera à donner une image innovante et dynamique de la France, en particulier en direction de la jeunesse afin de renouveler les publics. Il mettra particulièrement l'accent sur le repérage et l'accompagnement de l'émergence artistique de la scène française. Toutes les actions décrites ci-dessous s'intègrent dans le dispositif mis en place par le gouvernement au service des filières ICC qui auront un rôle déterminant pour le redémarrage du secteur culturel post-COVID 19. Une attention particulière sera portée à la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes et de la diversité. Les changements de priorités et de modes opératoires induits par la pandémie orienteront la mise en œuvre de cette mission.

1.1 Promouvoir la création artistique contemporaine et accompagner à l'international les acteurs des filières ICC

1.1.1 Promouvoir la création artistique et littéraire contemporaine à l'étranger

- Soutenir la diffusion de la création culturelle française dans toute sa diversité (musique, spectacle vivant, arts visuels, cinéma et audiovisuel, particulièrement les séries et nouveaux formats audiovisuels, création numérique, jeu vidéo, livre, architecture, design, mode, métiers d'art, art de vivre et tourisme culturel, etc.).
- Favoriser la visibilité à l'international du secteur de la création numérique et des nouvelles écritures immersives (réalité virtuelle, augmentée et immersive).
- Veiller à l'articulation des actions de l'IF avec celles des autres acteurs publics et privés et contribuer à la coordination des grandes manifestations artistiques.
- Favoriser la présence à l'international des jeunes artistes et professionnels dans le cadre d'une démarche d'accompagnement adaptée aux spécificités de chaque secteur et aux conditions nouvelles engendrées par la pandémie.

1.1.2 Accompagner le développement international des ICC et apporter un soutien renforcé aux pays prioritaires

- Contribuer à la visibilité des créateurs et entreprises issus des ICC sur les marchés à forts enjeux pour la France et renforcer la présence française dans les grandes manifestations prescriptrices en lien avec les tutelles.
- Se coordonner avec les opérateurs de la promotion sectorielle (Centre national du cinéma et de l'image animée, Unifrance, TVFI, Centre national de la musique, Centre national du livre,...) et contribuer à la coordination des événements ICC mobilisant des opérateurs de différentes filières.

→ Valoriser les actions du réseau culturel français à l'étranger dans le cadre de la mission prioritaire ICC confiée à 37 ambassadeurs. Leurs pays de résidence ont été identifiés comme stratégiques au regard du potentiel de croissance et de la vitalité de leurs secteurs culturels et créatifs (annexe 1).

1.2 Favoriser le dialogue entre les cultures

→ Favoriser les co-constructions et coproductions entre institutions françaises et étrangères ainsi qu'entre artistes français et étrangers, afin de renforcer la présence française dans le monde et de garantir l'accueil des cultures étrangères en France.

→ Mettre en œuvre les Saisons et évaluer leur impact.

→ Soutenir la mobilité ainsi que les modalités d'engagement à distance des professionnels, des artistes et des créateurs à l'étranger et encourager à cet égard les partenariats avec des institutions étrangères. Organiser des programmes de résidence en France et appuyer les postes à l'étranger en développant des synergies avec des partenaires locaux.

→ Promouvoir la création artistique dans les pays du Sud et favoriser son émergence sur le marché international.

→ Soutenir la production et la diffusion de la création artistique francophone, en lien avec les partenaires francophones de référence, en France et à l'étranger.

1.3 Contribuer à animer le réseau français à l'étranger pour proposer une offre culturelle structurante et innovante

1.3.1 Favoriser la modernisation et la structuration des actions du réseau, en prenant en compte les effets de la Covid 19

→ Proposer, en réponse aux besoins du réseau, ses ressources et ses savoir-faire en termes d'ingénierie culturelle en s'appuyant sur sa connaissance de la scène culturelle et artistique en France et à l'étranger.

→ Apporter un soutien aux projets des postes via des fonds de soutien et des appels à projets adaptés à leurs besoins, en y intégrant une démarche d'évaluation et de modernisation systématique.

→ Poursuivre l'appui à la création artistique à travers les huit relais spécialisés installés dans six zones géographiques (annexe 1).

→ Concourir à la modernisation des infrastructures de diffusion culturelle du réseau, notamment via la numérisation des salles de cinéma et le soutien à l'action des médiathèques à travers une offre de programmation, d'action culturelle et de formation.

1.3.2. Accompagner l'évolution des métiers de la diplomatie culturelle et d'influence par la formation professionnelle

- Favoriser l'adaptation des agents et personnels du réseau culturel aux mutations externes (numérique, changement des pratiques culturelles, évolution des pratiques des publics et partenaires étrangers, nouveaux modes d'intervention suscités par les conséquences de l'épidémie de Covid 19).
- Renforcer les compétences du réseau culturel en lien avec les politiques de formation des ministères de tutelle, en favorisant notamment la connaissance par tous les personnels du réseau :
 - du paysage culturel français et d'abord des labels et réseaux du ministère de la Culture ;
 - des dispositifs et des politiques portés par les ministères de tutelle.
- Faciliter le repérage des scènes artistiques, littéraires, technologiques et scientifiques françaises et renforcer les réseaux professionnels des personnels du réseau culturel.
- Accompagner la diversification croissante des tâches en portant une attention particulière au rôle accru des agents de droit local (ADL) et personnels sous contrat de recrutement sur place (CRSP).
- Développer la culture managériale pour accompagner la conduite du changement dans le réseau culturel et l'évolution des métiers.

2. Promouvoir la langue française et soutenir les centres de langue

Le plan « Une ambition pour la langue française et le plurilinguisme » présenté par le Président de la République le 20 mars 2018 a mis au cœur de l'activité de l'IF la promotion de la langue française. Dans ce cadre, un Plan de développement de l'enseignement français à l'étranger a été présenté le 3 octobre 2019 et constitue une priorité pour le réseau culturel.

Pour le volet linguistique du plan langue française, de nombreuses mesures, orientées notamment vers l'innovation et un meilleur appui au réseau des Instituts et des Alliances, incombent directement à l'IF. Parallèlement, un rapprochement fonctionnel a été mené avec la Fondation des Alliances françaises, qui s'est concrétisé par la signature d'une convention tripartite IF/FAF/MEAE le 2 octobre 2019.

La valorisation et la promotion de la langue française s'inscrivent de manière générale de façon transversale dans l'activité de l'opérateur (cf. 1.2 et 3.3).

2.1 Accompagner le développement de l'enseignement et de l'apprentissage du français en milieu scolaire et dans les Instituts français et Alliances françaises

- Offrir un environnement culturel francophone de qualité au bénéfice des publics scolaires et des apprenants des centres de langue des Instituts français et Alliances françaises.
- Accélérer, dans le contexte post-Covid 19, l'appropriation par les postes des plateformes et outils numériques permettant le développement d'un environnement francophone, marqué en particulier par l'innovation. Privilégier l'évolution, le développement des dispositifs/programmes existants afin de les rendre plus performants et plus adaptés aux besoins des postes.
- Contribuer à l'organisation et à la valorisation des événements mis en place par le réseau dans le cadre de la semaine de la Francophonie dans les Instituts français et Alliances françaises.
- Accompagner le développement du français de spécialité (français professionnel, français des affaires).
- Faire évoluer, notamment grâce à des campagnes de communication, l'image et les représentations de la langue en développant des actions à destination du jeune public mettant l'accent sur l'art oratoire et les perspectives professionnelles offertes par l'apprentissage du français.

2.2 Mobiliser les outils numériques en soutien du volet linguistique de la coopération éducative en réponse aux besoins du réseau

- Animer le réseau autour d'actions/événements de promotion et diffusion de la langue française.
- Accompagner l'action de coopération linguistique des postes, en lien avec l'ensemble des partenaires et opérateurs du domaine, notamment ceux du ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse et les acteurs de la Francophonie multilatérale.

- Structurer, animer et professionnaliser les réseaux de professeurs de français à travers le monde, notamment en leur proposant des modules de formation au maniement des outils numériques.
- Renforcer la formation linguistique destinée aux enseignants de français, en particulier en Afrique.
- Contribuer au travail de veille ou d'enquête portant sur la promotion et la diffusion de la langue française, en lien avec les autres opérateurs et partenaires.

2.3 Renforcer la démarche qualité et proposer des formations adaptées au développement des établissements du réseau

- En lien avec la Fondation des Alliances françaises, contribuer à l'optimisation des moyens humains et financiers et au développement des Instituts français et Alliances françaises.
- Piloter la mise en œuvre de la démarche qualité dans le réseau, en structurant un réseau de référents régionaux en charge de l'accompagnement du déploiement de la démarche qualité dans leur réseau ; en développant des outils favorisant l'appropriation de la démarche qualité, l'échange et le partage d'expertise ; en organisant des séminaires régionaux et sous-régionaux portant sur le pilotage de son établissement.
- Consolider le déploiement de la démarche qualité en formant le réseau des référents régionaux, et en proposant des cycles de formations sur les différents champs de la démarche qualité, notamment en management d'équipe et pilotage d'établissement..
- Contribuer à la formation des personnels enseignants des Instituts français et Alliances françaises.
- Améliorer et mutualiser les compétences des agents du réseau en charge de la promotion du français et faciliter l'appropriation des outils IF.

3. Renforcer la démarche partenariale au service du développement international

3.1 Encourager le débat d'idées et les échanges avec les sociétés civiles en renforçant les partenariats

- Soutenir la mise en place de forums, ateliers et débats visant à assurer la libre circulation des idées et des savoirs et à mettre en place des partenariats institutionnels, académiques et économiques de long terme entre la France et les sociétés civiles étrangères.
- Promouvoir la production intellectuelle française sur les grands enjeux mondiaux et les nouveaux défis liés aux biens publics mondiaux, dont le développement durable et les conséquences de la pandémie, les mutations urbaines, l'égalité femmes-hommes, les bouleversements technologiques, les droits humains et la démocratie, la recherche critique en art.
- Renforcer nos liens et le dialogue avec les sociétés civiles étrangères et les organisations qui les animent. Dans ce cadre, poursuivre la mise en œuvre du Dialogue de Trianon avec la Russie.
- S'appuyer sur le réseau des Instituts français de recherche à l'étranger pour valoriser la production française en sciences humaines et sociales.
- Veiller à la diffusion des textes en français, notamment en partenariat avec le secteur de l'édition local.
- Encourager le développement du secteur de l'économie sociale et solidaire dans les pays du Sud.

3.2 Renforcer la coopération avec les territoires

- Consolider les partenariats avec les collectivités territoriales dans la logique de projets co-construits appuyant les stratégies internationales des territoires, en lien avec le Ministère de la culture (Administration centrale et DRAC) et le MEAE (DAECT, conseillers diplomatiques en préfecture) sur les actions menées par l'IF dans ce cadre.
- Renforcer les liens avec les réseaux de collectivités territoriales, notamment avec Cités Unies France (CUF), afin de favoriser l'émergence de synergies au sein des programmes de coopération décentralisée.
- Favoriser la projection à l'international des artistes et structures culturelles implantées sur les territoires.

3.3 Agir au service de la stratégie française au sein de l'Union européenne

L'IF s'inscrit également dans les objectifs définis par le Nouvel Agenda européen pour la Culture qui met l'accent sur la contribution positive de la culture aux sociétés, aux économies, complété par l'adoption en novembre 2018 d'un programme de travail 2019-2022 en faveur de la culture, ainsi que dans les 10 objectifs du Manifeste « Culture pour le Futur » adopté par les institutions européennes en juin 2019.

3.3.1 Développer la dimension européenne et franco-allemande des actions de l'IF en valorisant l'expertise du réseau culturel

- Accompagner les partenaires publics et privés pertinents pour encourager la formation de réseaux intra-européens d'artistes et de professionnels de la culture, parmi d'autres initiatives.
- Participer au réseau des instituts culturels nationaux de l'Union européenne (EUNIC) et aux actions qu'il pourra entreprendre, notamment en lien avec les pôles locaux (*clusters*) dans le cadre du projet « EU Houses / Spaces of culture » (*Maisons de l'Union Européenne / Espaces de culture*).
- Développer et soutenir des projets bilatéraux, en particulier les projets franco-allemands tels qu'encouragés par le Traité d'Aix-la-Chapelle du 22 janvier 2019 et par le Fonds culturel franco-allemand, et multilatéraux avec les instituts culturels nationaux européens partenaires. Renforcer le partenariat avec l'Institut Goethe.

3.3.2 Contribuer à la mise en œuvre de politiques européennes, dans le cadre de la stratégie européenne définie par les ministères de tutelle

- En accord avec les ministères de tutelle, répondre aux appels d'offres et appels à propositions émanant des institutions européennes, correspondant aux priorités assignées à l'Institut français par le présent contrat.
- Participer à la réflexion sur les nouveaux outils et programmes européens.
- Développer une expertise dans des domaines prescripteurs en Europe tels que l'éducation au cinéma.

3.4 Elaborer des partenariats renforcés avec des institutions publiques, notamment les opérateurs qui concourent à l'action culturelle extérieure, et privées

- Valoriser la production artistique des institutions culturelles et des labels et réseaux du ministère de la Culture via un programme d'offres clés en main légères et modulables.
- Apporter, dans le cadre de la politique de valorisation de l'expertise culturelle française, l'expertise de gestion de projets et le savoir-faire de l'IF sur les terrains de sa compétence.
- Veiller à se coordonner efficacement et à nouer des partenariats avec les autres opérateurs en charge d'actions de coopération internationale tels que le Centre national de la musique, le Centre national du cinéma et de l'image animée, Unifrance, l'Agence française de développement médias CFI, le Bureau international de l'édition française...

3.5 Renouveler les modalités des partenariats avec l'Afrique

- Accompagner les créateurs, artistes et auteurs africains en développant des dispositifs spécifiques pour leur permettre de renforcer leurs activités artistiques, éducatives et de recherche dans un contexte contraint, en particulier grâce aux outils numériques.

- Conserver, promouvoir et valoriser le patrimoine cinématographique africain grâce à la Cinémathèque Afrique, à travers le renforcement des partenariats, notamment avec le Centre national du cinéma et de l'image animée.

- Participer à la formation et au renforcement des capacités des professionnels, notamment de l'entrepreneuriat, et soutenir la structuration des filières culturelles et créatives locales en lien avec l'AFD et d'autres bailleurs, publics ou privés.

4. Moderniser la gestion de l'opérateur

4.1. Développer une stratégie et des outils, en mettant l'accent sur la transformation numérique, au service de la performance et d'une gestion efficiente de l'opérateur

L'évolution des réglementations (marchés publics, dématérialisation des flux financiers, etc.), les nouvelles procédures mises en œuvre durant le confinement lié à la COVID_19 et les nouveaux partenariats financiers de l'Institut français (commission européenne, AFD, etc.) amèneront l'opérateur à procéder à des adaptations voire des modifications de son organisation et de ses outils, afin de réunir les conditions techniques nécessaires pour être éligible aux missions confiées par les institutions européennes ou d'autres bailleurs.

4.1.1. Renforcer le pilotage des finances dans une optique d'amélioration de la performance

- Optimiser les outils et les pratiques de prévision budgétaire et de pilotage des principaux indicateurs financiers : budget, masse salariale, trésorerie, etc.

- Rationaliser les coûts de structure et les dispositifs d'intervention, afin de permettre une plus grande efficacité de l'opérateur.

- Sous réserve des directives des tutelles, établir un projet d'implantation immobilière en colocalisation avec la Fondation des Alliances françaises à l'horizon 2022.

4.1.2. Renforcer le pilotage des ressources humaines à la suite de la réforme du cadre salarial

- Assurer la maîtrise et la soutenabilité des dépenses de personnel.

- Assurer la mise en œuvre d'une politique managériale en lien avec la performance.

- Optimiser le plan de formation des personnels de l'IF afin d'accompagner l'exercice de leurs missions

4.1.3. Proposer un cadre de gouvernance permettant un dialogue plus fréquent et plus riche avec les tutelles

- Adopter un cadre d'information des tutelles concernant les nouveaux projets, candidatures aux appels d'offres européens, conventions avec de nouveaux partenaires et opérations emblématiques à travers des réunions thématiques.

- S'appuyer sur la comptabilité analytique afin d'améliorer la lisibilité des dépenses de l'opérateur.

- Elaborer un dispositif de suivi du COP en présentant annuellement l'état de la réalisation des objectifs fixés dans le COP, et l'assortir d'une évaluation finale (le dispositif est précisé en annexe 2).

4.2 Renforcer les ressources propres de l'établissement

La stratégie de l'Institut français intègre le cadre contraint des finances publiques, ce qui doit conduire l'opérateur à développer ses compétences de collecte des ressources propres. L'Institut français pourra ainsi consolider la part des recettes propres et du mécénat au sein de son budget :

- Définir et mettre en place une stratégie de levée de fonds propres afin d'augmenter les potentialités de mécénat, notamment en dehors du financement des saisons, sous réserve des évolutions économiques après la crise de la Covid_19..
- Consolider les partenariats au niveau local et à l'échelle européenne, ainsi qu'avec d'autres bailleurs et donneurs d'ordre, publics ou privés.

4.3 Poursuivre la démarche de maîtrise des risques et de management de la qualité

- Poursuivre le déploiement du contrôle interne financier dans une perspective de convergence des contrôles internes comptable (CIC) et budgétaire (CIB).
- Valider la démarche de maîtrise des risques comptables et budgétaires lors du conseil d'administration de fin d'exercice.
- Suivre les préconisations des normes internationales et françaises pertinentes pour le management de la qualité (ISO 9001) et de projets (NF ISO 21500).
- Renforcer le système de protection des données dans le cadre du règlement général sur la protection des données (RGPD) de l'Union européenne.
- Lutter contre la fraude interne et externe, mettre en œuvre une politique de cyber sécurité.

4.4 Déployer une démarche de responsabilité sociétale et environnementale

Outre la thématique du développement durable, des actions devront être menées prioritairement dans les domaines sociétaux suivants : l'égalité de genre et la diversité.

- Définir une stratégie de prise en compte des questions de RSO (responsabilité sociétale des organismes) en cohérence avec les plans d'action ministériels sur l'« administration exemplaire » des ministères de tutelle.
- S'engager dans une démarche d'obtention du label Egalité et du label Diversité auprès de l'AFNOR.

ANNEXE 1

MODES D'INTERVENTION ET TYPOLOGIE DE PAYS

La politique culturelle extérieure française porteuse d'universalité, doit aussi prendre en compte les lignes de force du monde contemporain. Dans ce cadre, l'Institut français devra adapter ses moyens et ses modes d'intervention selon les pays.

1- **37 Pays prioritaires ICC**

Le ministre de l'Europe et des Affaires étrangères et le ministre de la Culture ont réuni le 11 avril 2019 le 2^{ème} comité stratégique de la famille prioritaire à l'export des industries culturelles et créatives et ont ainsi marqué la priorité accordée par le gouvernement français à ce pôle d'excellence (3 % de notre PIB, 1 million d'emplois, balance commerciale excédentaire de plus de 300 M€).

A cette occasion, il a été décidé de confier une mission prioritaire ICC à 37 ambassadeurs, dont les pays de résidence ont été identifiés comme stratégiques au regard du potentiel de croissance et de la vitalité de leurs secteurs culturels et créatifs. Cette mission prioritaire ICC répond aux besoins exprimés par les entreprises, les filières et les opérateurs de soutien à l'export. Elle témoigne de la mobilisation des pouvoirs publics pour accompagner le développement de ces acteurs à l'international.

En accord avec le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, le ministère de la Culture et en concertation avec les ambassades, l'Institut français développera un cadre privilégié d'action au bénéfice de ces pays, dont la forme (convention, feuille de route, ...) est laissée au choix des postes et de l'IF selon le contexte local.

EUROPE :

- Allemagne
- Belgique
- Danemark
- Espagne
- Italie
- Pologne
- Portugal
- Roumanie
- Royaume-Uni
- Suisse
- Turquie
- Russie

AFRIQUE :

- Afrique du Sud
- Côte d'Ivoire
- Kenya

- Maroc
- Nigéria
- Sénégal
- Tunisie

MOYEN-ORIENT :

- Arabie Saoudite
- Emirats arabes Unis
- Israël
- Liban
- Qatar

ASIE :

- Chine
- Corée du Sud
- Inde
- Indonésie
- Japon
- Singapour
- Taiwan

AMERIQUE :

- Argentine
- Brésil
- Canada
- Colombie
- Etats-Unis
- Mexique

2- 11 pays prioritaires pour le soutien de l'Institut français

Le périmètre d'action de l'opérateur s'étend également à des enjeux de coopération et de développement, en ciblant des pays/territoires auxquels s'attache, dans la conduite de la diplomatie française, une priorité politique.

- Madagascar
- Mali
- République Démocratique du Congo
- Haïti
- Cuba
- Egypte
- Algérie
- Vietnam
- Ukraine
- Iran
- Territoires palestiniens

3- Zones à coopérations régionales renforcées

Dans les zones géographiques identifiées, pour lesquelles les ministères de tutelles auront défini des thèmes prioritaires, l'Institut français les mettra en œuvre en soutien avec le réseau culturel. L'opérateur y développera en priorité des projets avec une dimension structurante pour le réseau et les acteurs culturels français. Ces projets viseront à renforcer l'impact de notre action et de créer des synergies et effets d'échelle.

- **Pays nordiques** : Danemark, Norvège, Suède, Finlande, Lettonie, Estonie, Lituanie
- **Europe orientale** : Pologne, République tchèque, Autriche, Slovaquie, Croatie, Hongrie, Roumanie, Bulgarie, Grèce
- **Europe des Balkans** : Bosnie Herzégovine, Albanie, République de Macédoine du Nord, Kosovo, Serbie, Monténégro
- **Pays du Caucase** : Géorgie, Arménie, Azerbaïdjan
- **Afrique de l'Ouest** : Bénin, Burkina Faso, Mauritanie, Guinée, Ghana, Togo, Niger
- **Afrique Centrale** : Tchad, République centrafricaine, Cameroun, Guinée équatoriale, Gabon, République du Congo, Angola
- **Afrique de l'Est** : Ethiopie, Djibouti, Kenya, Ouganda, Tanzanie, Rwanda, Burundi, Mozambique
- **Pays du Golfe** : Arabie Saoudite, Koweït, Qatar, Bahreïn, Emirats Arabes Unis
- **Asie du Sud-Est** : Birmanie, Thaïlande, Cambodge, Laos, Malaisie, Philippines
- **Zone sous régionale australe** : Australie, Nouvelle-Zélande
- **Amérique du sud** : Venezuela, Pérou, Bolivie, Paraguay, Chili

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

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

4- Les zones et pays disposant d'un relais spécialisé pour le spectacle vivant ou les arts visuels

L'Institut français, le ministère de la Culture et le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères se sont engagés, par un protocole d'accord signé en juillet 2019, à soutenir particulièrement la diffusion et les coopérations sectorielles dans certains pays et zones.

Ces pays et zones constituent des priorités géographiques fortes pour l'opérateur autour de thématiques spécifiques. Les relais spécialisés sont implantés ainsi :

- Etats-Unis : relais spécialisés arts visuels et spectacle vivant ;
- Allemagne : relais spécialisés arts visuels et spectacle vivant ;
- Royaume-Uni : relais spécialisé arts visuels ;
- Chine : relais spécialisé arts visuels ;
- Amérique du sud hispanophone (Argentine, Chili, Uruguay, Paraguay, Venezuela, Equateur, Pérou, Bolivie, Colombie, Chili) : relais spécialisé spectacle vivant ;
- Europe du Sud Est (Serbie, Bosnie-Herzégovine, Croatie, Hongrie, Slovaquie, Albanie, République de Macédoine du nord, Kosovo, Monténégro, Bulgarie, Roumanie, Turquie, Grèce) : relais spécialisé spectacle vivant.

ANNEXE 2

ENGAGEMENTS, SUIVI ET EVALUATION

Article 1 :

Engagements des signataires

Au regard du montant de crédits disponibles votés chaque année par le parlement dans le cadre des lois de finances sur proposition du gouvernement, et sous réserve d'éventuelles mesures de régulation budgétaire qui pourraient survenir, les ministères de tutelle (MEAE et MC) s'engagent à verser à l'opérateur les dotations lui permettant d'assurer les missions qui lui ont été confiées et d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés dans ce contrat d'objectifs et de performance. En contrepartie, compte tenu des moyens budgétaires et humains dont l'opérateur pourra disposer, l'IF s'engage à :

- Respecter et mettre en œuvre les orientations stratégiques de la politique extérieure de la France pour la conduite de l'action culturelle de la France à l'étranger ;
- Atteindre des objectifs définis dans le présent contrat d'objectifs et de performance 2020-2022 ;
- Elaborer un compte-rendu annuel de la réalisation des objectifs et compléter les indicateurs ;
- Rendre compte de son action au moyen des instruments d'évaluation définis ci-dessous ;
- Appliquer les règles de gestion gouvernant les rapports entre l'IF et les ministères signataires.

Article 2 : Dispositif d'ajustement

Ce contrat peut faire l'objet d'avenants spécifiant les orientations et moyens d'action de l'IF.

Article 3 : Conditions de résiliation du contrat d'objectifs et de performance

Il peut être mis fin au présent contrat dans les cas suivants : disparition de l'opérateur, fusion avec une autre entité, modification substantielle des missions qui rendrait caducs les objectifs impartis.

Article 4 : Modalités de suivi du contrat d'objectifs et de performance

La réunion annuelle du conseil d'orientation stratégique sera l'occasion de discuter des priorités fixées à l'opérateur.

Un bilan intermédiaire écrit, qui ne se confond pas avec le rapport d'activité de l'établissement, sera produit une fois par an par l'opérateur à ses ministères de tutelle, au plus tard le 15 juin de chaque année, dans le cadre d'un comité de suivi convoqué par l'opérateur. Il portera notamment sur les points suivants :

- Présentation de la réalisation des objectifs et indicateurs du contrat, commentaires sur les écarts à la cible ;
- Présentation des programmes d'activités structurants de l'opérateur (ex : projets européens, projets AFD, saisons culturelles, grandes opérations) ;

- Actualisation des objectifs ou des cibles si nécessaire en fonction des leviers d'action ;
- Evaluation de la mise en œuvre des actions.

Par ailleurs, quatre échéances permettront un dialogue entre l'opérateur et ses tutelles :

1. Janvier : point d'information sur les nouveaux projets, les candidatures aux appels d'offres – européens ou autres – les conventions avec de nouveaux partenaires et opérations emblématiques
2. Mars : présentation par le président lors du conseil d'administration du bilan de l'année écoulée et la mise en œuvre du COP prévue pour l'année en cours ;
3. Mi-juin/fin juin : point d'information permettant de commenter, d'explicitier et de discuter du bilan intermédiaire écrit mentionné ci-dessus ;
4. Octobre : comité de suivi qui prépare le conseil d'administration de fin d'année durant lequel la programmation de l'année N+1 est présentée

Les points suivants feront l'objet d'une attention particulière via la transmission par l'Institut français de tableaux chiffrés et commentés :

- priorités fixées par le Président de la République et plus généralement par les autorités politiques ;
- cadres d'actions et moyens mis en œuvre par l'Institut français dans les 37 pays prioritaires ICC et les zones à coopérations régionales renforcées ;
- rapprochement entre la Fondation des Alliances françaises et l'Institut français.

Article 5 : Evaluation

Une évaluation de la mise en œuvre du présent contrat et en particulier des incidences des actions menées dans son cadre par l'Institut sur l'attractivité de la culture et de la langue française sera remise au plus tard le 30 juin 2022 à ses signataires. Elle sera réalisée par les corps d'inspections relevant des ministres signataires, dans la mesure du possible. Le projet de contrat 2023-2025, qui s'appuiera notamment sur cette évaluation, sera adressé au plus tard le 1^{er} décembre 2022 au conseil d'orientation stratégique prévu par l'article 10 de la loi n° 2010-873 du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'Etat.

INDICATEURS

INDICATEURS COP 2020/2022 INSTITUT FRANÇAIS

Axes	Objectifs/Indicateurs	Mode de calcul	Valeur 2019	2020	2021	2022
Axe 1 : Accompagner le rayonnement de la culture et des ICC françaises à l'international	1.1. Promouvoir la création artistique contemporaine et accompagner à l'international les acteurs et les professionnels du secteur des ICC					
	Soutien à la jeune création	Part du budget d'activité de l'IF consacrée à la jeune création (définie comme l'ensemble des artistes repérés depuis moins de 5 ans par les institutions publiques de la culture)	25,95%	28	30	33
	Développement des ICC françaises dans les 37 pays prioritaires	Part du budget d'activité de l'IF consacrée à des projets ou des dispositifs appuyant la présence des créateurs et entreprises issus des ICC (13 champs UNESCO) dans les 37 pays prioritaires / dépenses totales d'intervention	12,77%	15,0	18,0	25,0
Axe 2 : Promouvoir la langue française et soutenir les centres de langue	1.2. Favoriser le dialogue entre les cultures	Pourcentage de participantes féminines aux programmes de résidences, de mobilité et d'influence	Données non quantifiables	50,0	50,0	50,0
	1.3. Contribuer à animer le réseau français à l'étranger pour proposer une offre culturelle structurante et innovante	Nb de participantes / nb total de participants aux programmes ciblés dans le sous-objectif 1.2				
		Nb agents du réseau SCAC-IF et AF, ADL compris, ayant bénéficié d'une formation de l'IF hors AIF	754	775	800	830
		Nombre de personnels expatriés et locaux des AF formés	518	535	550	600
Axe 2 : Promouvoir la langue française et soutenir les centres de langue	2.1. Accompagner le développement de l'enseignement et de l'apprentissage du français en milieu scolaire et dans les IF/AF	Nombre d'utilisateurs des plateformes numériques de l'IF en milieu scolaire et dans les IF/AF	200 000	220 000	250 000	300 000
	2.2. Soutenir le volet linguistique de la coopération éducative en réponse aux besoins du réseau	Nombre d'enseignants inscrits sur l'IF Profs	31 000	45 000	60 000	75 000
	Déploiement des plateformes IF Classe et IF Profs selon les objectifs fixés par le Plan langue française et le FSPi	Nombre d'enseignants de et en français accompagnés par IF Classe	0	2 500	20 000	35 000
2.3. Renforcer la démarche qualité et proposer des formations adaptées au développement des établissements du réseau	Accroissement de l'utilisation du référentiel commun IF-AF pour la démarche qualité	Nombre d'IF et d'AF qui entrent dans le processus de démarche qualité via l'utilisation du référentiel commun (cumulatif)	35	55	100	150

Axes	Objectifs/Indicateurs	Mode de calcul	Valeur 2019	2020	2021	2022
Axe 3 : Renforcer la démarche partenariale au service du développement international	3.1 Encourager le débat d'idées et les échanges avec les sociétés civiles en renforçant les partenariats Accroissement de l'audience des programmes de type « Lab » (tels que LabCitoyen, SaffiLab, AyadaLab) Agir au service de la stratégie culturelle française au sein de l'Union européenne	Pourcentage d'augmentation du nombre de participants aux Labs	98 participants	5%	5%	5%
	3.2 Contribution à la mise en œuvre de politiques européennes	Nombre de dossiers de candidatures déposés par l'Institut français dans le cadre de projets européens et éligibles à des cofinancements européens dans le cadre de la politique de développement de l'UE	4	4	5	5
	3.3 Renouveler les modalités des partenariats avec l'Afrique Évolution des moyens financiers consacrés à des projets en Afrique	Part du budget d'activité de l'IF consacrée à des projets en Afrique / part du Budget d'activité de l'IF	17	30	25	25
	3.4 Élaborer des partenariats renforcés avec des institutions publiques et privées Renforcement des partenariats avec les collectivités territoriales	Part des actions et programmes de l'IF réalisés grâce à des partenariats noués avec les collectivités territoriales	0	6	6	6
Axe 4 : Moderniser la gestion	4.1 Améliorer l'efficacité de la gestion Maîtrise des dépenses de structure Évolution des dépenses de personnel (à ETPT sous-plafond constant)	Part des dépenses de structure (hors dépenses de personnel) par rapport aux dépenses de fonctionnement de l'IF (en CP) Part des dépenses de personnel correspondantes aux ETPT sous-plafond réalisées en année N par rapport aux dépenses de personnel correspondant aux ETPT sous-plafond réalisées en année N-1 (incluant cotisations et prestations sociales)	18,5% 0,96%	18% 1,01%	18% 1,02%	18% 1,01%
	4.2 Renforcer les ressources propres Ressources propres (appartir en argent, en nature ou en compétence) : mécénat (tous fonds privés), fonds publics (européens, collectivités territoriales, AFD, SACEM et autres), recettes diverses (cours français, culturethèque et autres)	Part des dépenses de formation (en CP) / masse salariale brute Part des ressources propres (encaissements) finançant les dépenses d'activité de l'IF hors Saisons sur les recettes globales de l'IF Part des ressources propres sur les recettes globales de l'IF	2,17% 10% 16%	2,49% 13% 18%	2,76% 14% 19%	2,77% 15% 20%

Axes	Objectifs/Indicateurs	Mode de calcul	Valeur 2019	2020	2021	2022
4.3	Maîtriser les risques Améliorer la maîtrise du risque budgétaire et comptable	Taux de réalisation en année N des actions de maîtrise des risques (AMR) dans les domaines budgétaire et comptable sur l'ensemble du plan d'action pluriannuel	Mise en place de la cartographie des risques budgétaires	30% de réalisation du plan d'action pluriannuel	50%	75%
4.4	Déployer une démarche de responsabilité sociale et environnementale Mettre en place un comité de gouvernance et commencer à mettre en œuvre le plan d'action pluriannuel Engager une démarche de labellisation AFNOR Egalite et Diversité		S.O.	Mise en place du comité de gouvernance	Concevoir le plan d'actions et déployer celles-ci.	60 % des actions mises en œuvre
			S.O.	Tenue de premières réunions de travail	Dépôt des demandes de labellisation	Obtention de l'un des labels