

ROLE ET MISSIONS

DES ETABLISSEMENTS CULTURELS FRANCAIS DANS LE MONDE

1 - MISSIONS GENERALES DES ETABLISSEMENTS CULTURELS

Instruments de la diplomatie française, les établissements culturels sont des outils d'influence, de partenariat et de coopération, promoteurs au premier chef d'une diversité culturelle fondée sur des valeurs universelles. Ils ont donc pour mission à la fois de diffuser la culture (entendue dans son sens large) et la langue françaises, mais aussi de servir les cultures des pays partenaires. Les établissements culturels français doivent devenir les plates-formes d'un débat d'idées sur les grands thèmes de société, débat que la culture scientifique et technologique doit étayer et dans lequel les positions françaises doivent trouver leur place.

Les centres s'attacheront à faire valoir les conceptions françaises sur des thèmes "culturels" au sens large tels que : diversité culturelle, développement durable, environnement, sécurité sanitaire, bioéthique, fossé numérique, nouvelles régulations de la mondialisation et à participer ainsi au débat dans le pays où ils sont installés.

Les centres doivent présenter une diversité culturelle intelligemment organisée et fondée sur les valeurs de tolérance, de laïcité, d'échange et de connaissance mutuelle.

En conséquence, nos établissements doivent assurer une mission :

- * d'enseignement de la langue française ;**
- * de partenariat culturel et artistique, y compris dans la dimension de développement, le cas échéant;**
- * de participation au débat intellectuel ;**
- * de coopération avec le pays partenaire.**

2 - POURQUOI DES ETABLISSEMENTS AUTONOMES ET DANS QUELLE MESURE ?

2-1. Leur action s'inscrit dans la stratégie de notre ambassade dans le pays considéré. Les directeurs des établissements sont placés sous l'autorité hiérarchique de l'ambassadeur et du conseiller de coopération et d'action culturelle.

2-2. Pour pouvoir agir efficacement, les établissements culturels disposent cependant d'une autonomie financière et fonctionnelle ; ils doivent être, autant que faire se peut, géographiquement proches de leurs publics-cible.

2-3. Pour parvenir à un juste équilibre entre autonomie fonctionnelle et autorité hiérarchique, différents instruments existent :

* **le conseil annuel d'orientation des établissements culturels**, qui permet de définir, sous la présidence de l'ambassadeur et en présence de tous les services intéressés de l'ambassade, la stratégie menée en commun ;

* en ce qui concerne les instituts et centres dépendant de l'Etat, **le projet d'établissement**, que les directeurs doivent proposer par la voie hiérarchique et qui doit être examiné par le conseil d'orientation avant d'être approuvé par le Département¹ ;

* **en ce qui concerne les alliances françaises, la négociation des conventions et de leurs avenants annuels**², etc..

Par ailleurs, les programmes des établissements doivent être établis dans une étroite concertation avec le service de coopération et d'action culturelle, leurs directeurs invités aux réunions du service culturel et associés à l'exercice annuel de programmation budgétaire.

3 - POUR QUEL PUBLIC?

3-1. Les établissements culturels contribuent prioritairement à la stratégie d'influence que la France mène à destination des élites et des élites en formation, futures personnalités partenaires, milieux intellectuels et, d'une manière générale, toute personne ou tout groupe avec lequel notre ambassade a besoin ou intérêt, à court ou à moyen terme, d'engager et d'entretenir un dialogue ou une coopération.

3-2. En revanche, le grand public est généralement touché d'abord par les médias et les TIC locaux, dans le cadre d'une action d'ensemble relevant d'abord du service culturel de l'ambassade. Sans toutefois établir des cloisons étanches et sauf exception, telle n'est donc pas la cible prioritaire des établissements culturels français.

L'action des établissements culturels en direction des hauts décideurs politiques, économiques ou même culturels sera menée en étroite coordination avec les services compétents de l'ambassade, qui constituent les interlocuteurs premiers de ces hauts décideurs. Les établissements culturels pourront, le cas échéant, jouer un rôle de prestataire de services ou d'opérateur, y compris pour le compte du service d'expansion économique.

3-3. La "valeur ajoutée" d'un établissement culturel (qui est d'abord une équipe de personnes physiques) par rapport à des vecteurs plus virtuels ou immatériels (médias, TIC) est sa capacité à développer des contacts personnels approfondis et à pérenniser des liens véritables avec la France.

4 - COMMENT ?

¹ Références : TD 24/CCF du 26/01/2000 et 14 /CCF du 14/01/2000.

² Références : TD 68308 du 07/09 2000 et circulaire 309/CCF/CCA du 07/09/2000.

Même si l'action de chaque établissement doit être définie en fonction du contexte local, certains principes peuvent guider la définition de leur stratégie.

4-1. Les cours de français sont une dimension fondamentale de l'activité des établissements. Ils constituent un investissement qui se justifie par la place que la question du français occupe dans la stratégie plus vaste de la coopération menée par les services culturels de l'ambassade (en matière universitaire, éducative et linguistique notamment). La politique des cours de langue doit s'articuler avec la stratégie globale de promotion du français dans le pays. A ce titre, les établissements culturels doivent continuer à développer les cours sur objectifs, à viser l'excellence des prestations et la fidélisation du public, à suivre une logique d'offre plutôt que de simple réponse à une demande que des opérateurs commerciaux peuvent souvent satisfaire dans de meilleures conditions de coût : il s'agit de construire **une offre répondant d'abord aux demandes correspondant à nos objectifs**, par conséquent.

Sauf rares exceptions, les cours de français ne peuvent être considérés comme une activité autofinancée. L'amélioration de leur rentabilité doit cependant rester une règle, en particulier dans les pays développés.

Les établissements culturels doivent aussi servir de référence, en matière d'enseignement du français, par la recherche et l'innovation pédagogique, par la mise à disposition de ressources spécifiques, par une politique de certification exemplaire et par un rôle de vitrine de l'apprentissage multimédia du français assorti d'un tutorat.

Au sein des CCCL, les attachés de coopération pour le français ont vocation à veiller à la qualité des cours et des certifications ; en revanche, ils n'ont pas à assurer eux-mêmes, sauf contexte exceptionnel, la direction des cours : l'essentiel de leur mission doit porter sur la promotion du français dans le pays partenaire, en liaison notamment avec les associations de professeurs, avec l'ensemble des établissements culturels français (centres, instituts alliances), avec les autorités et institutions éducatives locales et avec les institutions françaises oeuvrant dans ce domaine (CIEP par exemple.).

4-2. Des cours, stages, séminaires autres que de langue, ou bien des activités qui impliquent assez naturellement l'usage du français pourraient être développés (cours de civilisation, cours de communication, stages informatiques, cours et sessions artistiques...). L'existence d'**un ensemble de cours et d'activités dynamique, diversifié, ouvert contribue à donner aux établissements une image vivante et séduisante** vers laquelle il faut tendre, dans le cadre de la stratégie et la cohérence d'ensemble de l'action de l'établissement.

4-3. D'une manière générale, la coopération, dans tous les champs de compétence des établissements culturels, **entre pleinement dans leur mission**. Dans les pays de la ZSP, ils ont vocation à devenir des opérateurs de notre coopération bilatérale, voire opérateurs pour le compte de bailleurs de fonds multilatéraux. Ailleurs, ils peuvent se voir confier des opérations spécifiques de coopération (formation, organisation d'événements ou de festivals, enseignement à distance, prestation de conseil, etc...), soit sur des programmes bilatéraux, soit sur des programmes multilatéraux, notamment européens et francophones, ceci en partenariat avec les autres Etats-membres.

4-4. Les établissements culturels doivent être **ouverts au pays partenaire et à sa culture** ; toutefois, **le degré d'ouverture et ses modalités** (nature et qualité des manifestations accueillies) **doivent être appréciés soigneusement** en fonction du contexte local. La programmation doit être fondée sur les missions et stratégies de l'établissement.

4-5. Depuis quelques années, le Département a développé un réseau important de **centres d'information sur la France contemporaine**. Ces "banques de données", souvent très complètes, ont vocation à réunir l'ensemble des documentations existant dans un poste et à alimenter les différents "guichets" dont chaque service a besoin pour traiter sa clientèle propre (journalistes et VIP servis par l'ambassade, chercheurs, étudiants, membres de la société civile servis par les établissements culturels, milieux d'affaire servis par le PEE...). Ces centres d'information doivent assurer un accès à des banques françaises de données en ligne et une fonction de conseil en cyber-recherche, offrir un ensemble de cédéroms, comporter une salle de périodiques, une vidéothèque de prêt, une bibliothèque dont le catalogue doit être informatisé et, si possible, mis en ligne. Parmi les thèmes traités, une large place sera réservée aux sciences et aux techniques, aux débats de société, aux questions linguistiques, à la documentation touristique, etc..

L'information sur la vie universitaire en France doit y occuper une place de choix ; de ce point de vue, les établissements culturels français sont des relais naturels d' EDUFRANCE.

4-6. Dans le cadre de leur mission de relation avec les élites et futures élites, les établissements culturels s'attacheront, en liaison avec les services compétents de l'Ambassade, à consolider le réseau des anciens boursiers du Gouvernement français, en leur proposant des activités et un lieu d'accueil. Ils pourront utilement participer au maintien et à l'approfondissement des liens des anciens boursiers avec la France.

4-7. L' image dominante de la France, celle d'une "Terre des arts et de l'art de vivre", n'est pas sans apporter de considérables retombées économiques ou de prestige ; elle entre pleinement, en outre, dans l'image d'une société combinant art de vivre et développement. Au demeurant, cette forte image artistique est en permanence entretenue par les grandes initiatives culturelles régulièrement prises en France même.

4-8. Il importe, sur la base d'une enquête aussi complète que possible sur l'image de la France (en particulier parmi les publics-cible), d'élaborer une stratégie afin de mettre à jour cette image s'il y a lieu et de l'élargir en y intégrant le scientifique, le technologique et, plus encore, tout ce qui fait vivre le débat d'idées. D'une manière générale, les programmes mis en oeuvre par les établissements privilégieront tout ce qui favorise l'image d'une civilisation moderne et équilibrée, soucieuse autant de qualité de vie, d'innovation, d'ouverture à l'autre et d'épanouissement que d'efficacité : ils assureront une information aussi complète et sérieuse que possible sur les différents aspects de la France contemporaine, sans négliger les valeurs patrimoniales et touristiques. Bien entendu, ces messages destinés à servir l'image de la France doivent être partout déclinés de façon adaptée au contexte local.

4-9. Dans certains établissements pourront être développées des spécialisations dont bénéficieront les établissements situés dans leur zone géographique ; ces spécialisations pourront prendre, dans

certain cas, la forme d'un **bureau spécialisé**, développé en partenariat avec des institutions compétentes en France ou, dans le pays partenaire, avec la profession (à l'instar des bureaux de la musique, des arts plastiques ou du livre qui existent déjà dans certains pays)

4-10. D'une manière générale, des **partenariats avec des collectivités territoriales françaises** devraient permettre des développements et des enrichissements considérables de tous ces programmes.

5 - AVEC QUELS OUTILS, QUELS MOYENS ?

Tout ce qui précède suppose :

5-1. Un choix soigneusement médité de l'emplacement des établissements en fonction des publics dont la fréquentation est souhaitée (dans une université ou près d'elle, par exemple) ;

5-2. Une politique immobilière circonscrite mais ambitieuse : un bâtiment de qualité est un message, c'est même un programme culturel permanent ; on en dira de même des équipements ou du mobilier des locaux.

En outre, l'espace d'immunité et de débat qu'est un bâtiment appartenant en propre à l'établissement reste souvent indispensable.

Des crédits permettant de moderniser l'équipement des centres en mobilier et en matériel sont mis en place en 2002.

5-3. Un contexte juridique élargi, permettant, en particulier, le développement d'actions de coopération culturelle sous toutes leurs formes ; **le décret du 24 août 1976 va être revu en conséquence ;**

5-4. Des moyens financiers appropriés. Un organisme dont la vocation est largement faite de relation publique (au sens le plus positif de ce terme) et de coopération ne doit pas être obsédé par l'obligation de faire des recettes, voire de "s'autofinancer" : les retombées matérielles peuvent être indirectes et se constater sur d'autres lignes budgétaires ou dans d'autres contextes (retombées diplomatiques et commerciales, en particulier). **Si les établissements n'ont pas de but lucratif, ils ne doivent pas, pour autant, dédaigner les activités permettant de dégager des bénéfices, en particulier lorsqu'elles peuvent s'inscrire dans leur stratégie d'ensemble.**

Dans le cadre d'une gestion stricte et avisée, ils doivent aussi veiller à **maîtriser leurs dépenses**, en particulier les budgets de personnel. Les établissements doivent s'attacher à élaborer une politique de rémunération durablement juste et viable à la fois.

Le partenariat avec les entreprises doit, notamment, être abordé dans cet esprit : les

projets cofinancés avec des entreprises doivent répondre, à la fois, à la stratégie d'image et de relations publiques de celles-ci et à l'image générale de la France esquissée précédemment et que les ambassades sont chargées de promouvoir ; ce qui implique, généralement, que ces partenariats soient conçus dès le départ en commun.

Conformément aux engagements pris lors de la réunion annuelle des agents du réseau de coopération et d'action culturelle de juillet 2001, **les moyens** mis à la disposition des établissements culturels, en particulier pour appliquer les orientations prioritaires définies ci-dessus, **seront augmentés en 2002 de 10 M.F.** Un **fonds d'Alembert doté de 2 M.F.** permet de soutenir les initiatives les plus intéressantes en matière de débats d'idées et est ouvert aux propositions des établissements³.

Par ailleurs, les établissements doivent bénéficier dans leur action et dans leurs programmes de l'aide technique, voire financière des différents services du Département, de ses opérateurs spécialisés (AFAA, ADPF) et de multiples partenaires spécialisés français (IRD, CIRAD, par exemple...). Sur place, ils peuvent naturellement faire appel aux services de l'ambassade et à des institutions françaises spécialisées, comme les centres de recherche en sciences sociales (pour l'organisation des débats d'idées, en particulier).

5-5. Une évaluation permanente de toute action menée. Cette évaluation doit, d'abord, être **quantitative** (fréquentation des manifestations, nombre d'inscrits et d'ouvrages empruntés ou consultés à la bibliothèque...) ; mais elle doit aussi être **qualitative** ; si certaines retombées restent impossibles à quantifier faute de pouvoir prédire, par exemple, l'avenir de tel étudiant, du moins peut-on et doit-on évaluer la nature du public touché (le ou les publics cibles ont-ils été atteints?), son degré d'implication ou de satisfaction, etc.

D'une manière générale, toute évaluation est un **outil prospectif** ; elle doit se faire au regard d'un contexte général et d'une stratégie et permettre d'adapter celle-ci.

Une évaluation de l'ensemble des activités de diffusion culturelle se met en place au sein de la sous-direction de la stratégie, de la communication et de l'évaluation (SME/SCE) de la DGCID et des mises à jour régulières seront demandées. Un questionnaire standardisé visant à permettre de façon simple et pratique une évaluation fiable des opérations menées sera transmis aux postes et disponible sur l'intranet dans les semaines à venir ; son exploitation sera confiée à la cellule d'évaluation des opérations culturelles créée à SME/SCE.

Par ailleurs, dans le cadre des missions qui sont les siennes, l'Inspection générale du Ministère des Affaires Etrangères poursuivra son travail d'évaluation de l'action des établissements culturels.

5-6. Un personnel qualifié, disponible, donc suffisamment nombreux et bien formé. En particulier, les personnels recrutés localement jouent un rôle essentiel dans la vie et l'efficacité de ce réseau ; ils représentent plus de 90% de ses effectifs et constituent partout un gage d'intégration, de permanence et de mémoire.

Pour reconnaître cette importance, **des mesures ont été prises, en particulier sur le plan budgétaire** (une enveloppe de **10 M.F.** a été réservée à cet effet dans le budget 2002 de la DGCID) ; à partir de 2002, **ces mesures vont permettre d'améliorer progressivement leur situation matérielle, leur intégration et leur formation professionnelle.**⁴

³ Cf les TD DIPLOMATIE 71472 et 78171.

⁴ On se reportera sur ce point à la circulaire n° 1584/CCF/CCA du 26/09/01.

5-7. Des jours et des horaires d'ouverture inspirés des attentes des publics visés, comme toutes les institutions culturelles. Les établissements culturels français doivent être ouverts lorsque leurs usagers peuvent venir : tard le soir s'il le faut, par exemple. Même si tous les services ne sont pas ouverts en même temps, **un établissement culturel doit être ouvert de 9h jusqu'à 21h ou 22h, au moins six jours sur sept et douze mois sur douze.**

5-8. Une bonne communication. Un établissement culturel doit se faire connaître ; la communication (recours à la publicité dans les médias locaux, politique de relations publiques dynamique, etc.). est primordiale. Il doit aussi disposer de listes de diffusion à jour, organiser un système efficace pour toucher de manière ciblée ses publics potentiels, etc..

6 - DE L'USAGE DES TECHNOLOGIES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION

6-1. Le Département encourage les établissements à ouvrir et développer leurs propres sites internet, au service de leurs publics-cible.

Dans les pays industrialisés et émergents, où internet est incontournable tant en termes d'image que de pratique professionnelle, le développement d'un site est, pour les établissements, une condition essentielle de modernité et de conquête d'un public jeune, éduqué, influent. Or, dans ces pays, les établissements sont soumis à des contraintes commerciales et de visibilité (logique de clientèle, cadre concurrentiel des cours de langue), vis à vis desquelles le site internet prend tout son sens. Ce dernier devra donc intégrer la diffusion des programmes, grâce à des listes de diffusion soigneusement composées et entretenues, et des services et applications transactionnelles (inscriptions en ligne, prêts d'ouvrages...), voire de fidélisation des clients (jeux, concours...).

Dans les pays en développement, c'est l'offre même d'un accès à internet qui paraît essentiel. Dans ce contexte, ce sont les dimensions "portail de ressources", "fenêtre sur le reste du monde", "lieu d'échanges informels" qui priment.

Ce service internet de "proximité" n'est pas exclusif d'une préoccupation de cohérence et d'articulation, d'échanges et de mise en commun d'informations, de fonctionnement en réseau.

Au niveau des **sites des établissements**, les liens avec le site de l'ambassade, voire avec le ou les portail(s) français dans le pays, **doivent être systématisés**, de même qu'avec le site du Département, **France Diplomatie**.

6-2. Le Département, quant à lui, envisage de développer deux fonctions de ressources et d'appui :

*** des ressources en accès public, sur France Diplomatie.**

La rénovation en cours du site du Département, à laquelle la DGCID contribue activement sous la conduite de la DCI, rendra accessibles, dans le cadre d'entrées thématiques "culture",

"éducation et sciences", "médias et société de l'information", "solidarité et développement" :

- un **portail culturel**, permettant des liens permanents avec d'autres supports TIC du Département, de ses opérateurs, de grandes institutions ou ministères, et des liens provisoires avec des sites de référence ou d'innovation apparaissant sur la "toile" française ;

- un **ensemble de cours** (de français, principalement) ;

- des **ressources documentaires françaises** (complémentaires de celles qui existent) ;

- (éventuellement) un **ensemble ouvert, voire interactif**.

- * **des ressources en accès réservé aux agents du réseau sur "extranet"**.

Une copie de la rubrique "coopération et action culturelle" sur Diplonet, l'intranet du Département, est d'ores et déjà accessible via internet⁵.

Ce vecteur devrait être développé pour mettre à disposition des responsables d'établissements **un ensemble d'informations et d'instruments : instructions générales du Département, documents administratifs, instruments de formation et d'information professionnelle de notre personnel, etc.** A terme, il pourra être aussi utilisé pour fabriquer et échanger des programmes ou des parties de programmes.

7 - AVEC QUEL PERSONNEL EXPATRIÉ ?

Les orientations qui précèdent permettent de définir assez largement le profil des agents que le Département entend mettre à la tête des établissements culturels.

7-1. Les directeurs font partie de l'équipe conduite par l'ambassadeur et, à ce titre, doivent garder à l'esprit la mission de service public qui leur est confiée. S'ils doivent être autorisés à l'audace, les risques correspondants doivent, avant tout engagement, être évalués avec l'ambassade.

7-2. Compte tenu du public prioritaire défini, ils doivent être d'un niveau permettant de dialoguer avec les milieux les plus exigeants - voire, pour certains postes et pour certains pays, être d'origine universitaire -.

7-3. Ils doivent encore avoir de grandes qualités de communication et, plus encore, de relations humaines et d'animateurs d'équipe ; **les relations personnelles** sont essentielles dans le développement d'un réseau de sympathie au profit de la France. Ceci implique, de la part du directeur et de son équipe, un investissement personnel important.

⁵ adresse sécurisée : <https://www.mae.diplomatie.gouv.fr> ; login : dgcid ; mot de passe : servicescid

7-4. Pour pouvoir toucher de nouveaux publics, **ils doivent parler la langue de leur pays d'affectation** ou, du moins, la connaître assez bien pour pouvoir espérer la maîtriser rapidement. Par conséquent, le Département renforcera les possibilités offertes aux nouveaux nommés de suivre des stages de langue avant leur prise de fonction ou dès leur arrivée en poste.

De plus, le Département développera son offre de formation permanente dans l'ensemble des matières dont les agents expatriés ont à traiter dans le cadre de leur missions (ingénierie culturelle, gestion, communication, linguistique...).

7-5. Afin de garantir une gestion saine, il conviendra de maintenir une distinction stricte entre ordonnateur (directeur) et gestionnaire (secrétaire général) outre, naturellement, les agents comptables.

7-6. La question des procédures de recrutement est primordiale. Il faut élargir les viviers ; en conséquence, les campagnes d'appel à candidatures seront renforcées en les entourant d'un maximum de publicité (y compris par le biais d'annonces dans la presse professionnelle et de participation active dans les forums des carrières des universités, grande écoles...) ; par ailleurs, afin de lui permettre de mieux étayer les recommandations adressées aux ministres, une **commission consultative des recrutements pour les établissements culturels sera mise en place par la DGCID**. Elle sera chargée d'évaluer les candidatures.

7-7. A sa nomination, chaque agent expatrié recevra une lettre de mission établie par le Département sur la base des propositions fournies par l'ambassade compétente. Dans le cas des alliances françaises, ces lettres sont co-signées avec l'Alliance Française de Paris et établies par le Département à partir d'une proposition élaborée par le service culturel et le comité d'alliance concerné.

7-8. Enfin, les fusions de postes éventuelles (consul général-directeur d'institut, chef de SCAC-directeur d'institut), doivent correspondre à une opportunité particulière et ne sauraient se justifier par la seule nécessité de réduire les effectifs. Elles tiendront notamment compte du volume des tâches à mener et de la personnalité des agents concernés.

8 - TYPOLOGIE DES ETABLISSEMENTS

Les considérations qui précèdent fondent une typologie générale des établissements, en édictant toutefois comme règle de **laisser la situation locale dicter le profil retenu pour chacun d'entre eux**. Il est entendu que des **formes mixtes ou partielles** peuvent être adoptées en fonction du contexte et de la stratégie à mener.⁶

⁶ **Nota :** les appellations techniques qui suivent ont un simple rôle de définition fonctionnelle. La question d'une dénomination commune à tous les établissements dépendant de l'Etat reste à traiter.

8-1. De grands établissements dotés d'une très large palette de fonctions : situés dans les principales villes - les capitales en général - , ils constituent en tant que de besoin les relais opérationnels de nos services selon une gamme d'activités plus ou moins complète : des cours de français, avec une priorité de coopération (telle que décrite ci-dessus), des cours, des programmes et des activités culturels, faisant une large part aux débats d'idées et aux matières scientifiques, organisés hors les murs et en partenariat dans toute la mesure du possible, un ensemble significatif centre d'information sur la France contemporaine/ médiathèque/ bibliothèque, etc..

De plus, dans les pays relevant de l'aide au développement, ces établissements peuvent développer, dans et hors leurs murs, toutes les gammes d'activités, depuis l'enseignement du français (dans les pays où c'est pertinent) jusqu'aux spectacles, et servir de relais en tant que de besoin à toutes les formes de coopération souhaitées par le poste. En priorité, ils doivent **participer au développement culturel local et consolider les structures locales** et ont une vocation de formation en ingénierie dans tous les domaines de la création et de l'intelligence.

8-2. Des antennes en milieu universitaire doivent être implantées dans les lieux de forte densité étudiante : des structures légères destinées à séduire les futurs décideurs là où ils sont, c'est-à-dire, le plus souvent, dans les universités et/ou les grandes écoles - ou tout près d'elles -, centrées sur un ensemble associant un centre d'information sur la France contemporaine/médiathèque/bibliothèque d'actualité et un lieu convivial tel un café ou un cybercafé français ; ce type d'établissement développera toutes ses activités dans les structures partenaires, universitaires prioritairement. Ses activités seront conçues dans un esprit de relations publiques très ouvert, en fonction du contexte et des partenariats offerts et pourront concerner tous les domaines de la vie intellectuelle, scientifique et culturelle et de la coopération universitaire, abordées selon les modalités les plus appropriées. Elles viseront, dans la mesure du possible, les meilleurs étudiants dans les disciplines les plus porteuses. En partenariat avec les autorités universitaires, des cours (de français, de civilisation, etc.) pourront être organisés si besoin est.

8-3. Des antennes culturelles ou des bureaux à vocation spécialisée pourraient compléter le dispositif dans certains pays, dans certaines villes à vocation marquée et où s'impose la présence permanente d'un agent doté d'un minimum de moyens d'intervention (exemple : délégation culturelle à Venise).

8-4. Enfin, dans l'avenir et dans certains pays, la France pourrait s'associer à des "établissements européens" ou bien à des institutions promues par des collectivités territoriales françaises, à la condition, naturellement, que la France conserve, à relatif bon compte, des marges d'initiative et de visibilité suffisantes.

9 - LES ALLIANCES FRANCAISES

Les Alliances françaises constituent un élément essentiel du réseau culturel français dans le monde ; par leur nature, elles présentent une double spécificité du point de vue de la construction d'un réseau de ce type :

- d'une part le mouvement de l'Alliance française, dans son ensemble, s'est historiquement construit et continue souvent à fonctionner autour d'une mission dominante d'enseignement de la langue française ;

- d'autre part, leurs instances responsables sont constituées en majorité de personnalités du pays d'implantation ; quelle que soit leur francophilie et leur francophonie, celles-ci ont leur image de la France et une conception de leur action avec lesquelles il faut compter.

En outre, dans certains pays non démocratiques ou bien dans lesquels le droit associatif n'existe pas, les possibilités de collaboration avec les alliances comportent des risques politiques ou financiers qui doivent être soigneusement mesurés.

Dans de nombreux pays (une cinquantaine en Amérique Latine et en Asie, dont certains très importants), il n'y a pas d'autres opérateurs susceptibles de relayer sur le terrain la politique de relations publiques et d'attraction des futures personnalités-relais menées par nos ambassades. Il est, certes, possible d'envisager quelques ouvertures d'établissements dépendant directement des services français dans certains pays essentiels ou présentant des risques politiques ou juridiques majeurs ; mais la solution la plus simple, la plus efficace (compte tenu de l'insertion souvent remarquable des alliances) et la moins onéreuse consiste à renforcer l'effort (déjà largement engagé) d'association des alliances à l'action de nos postes :

- par l'établissement d'un partenariat fondé sur des conventions pluriannuelles d'objectifs portant sur les différents domaines de coopération (culturel et scientifique, coopération linguistique, information sur la France contemporaine, etc.), complétées par des avenants annuels précisant les engagements de chacun ;

- par un recrutement et une formation des agents délégués dans ces établissements partenaires analogues à ceux définis précédemment pour les directeurs d'EAF ;

- par une politique systématique d'information des dirigeants (c'est-à-dire les membres des comités) des alliances françaises conventionnées ; une plus étroite participation des présidents d'Alliances du monde a déjà été engagée à l'occasion de l'actualisation des statuts de l'Alliance Française de Paris, qui leur réserve désormais cinq sièges dans son conseil d'administration, et les convie chaque année à un conseil consultatif international pour développer une réflexion commune sur les questions touchant à la vie de ces associations ;

- par l'entretien d'un dialogue régulier et respectueux des rôles de chacun entre les services culturels de l'ambassade et les alliances conventionnées, de sorte que l'action de celles-ci s'inscrive, tout comme celle des établissements culturels français, dans l'action générale de l'ambassade ;

- par un dialogue d'ensemble suivi entre le Département et l'Alliance Française de Paris sur les projets d'intérêt commun et les sujets posant problème. Le cadre en a été renouvelé avec la signature, le 20 novembre 2001, d'une convention entre la Direction Générale de la Coopération Internationale et du Développement et l'Alliance Française de Paris.

A terme, on pourrait ambitionner que le réseau des alliances se diversifie selon la typologie esquissée plus haut, et que certaines d'entre elles se spécialisent, par exemple, dans les relations en milieu universitaire, comme on peut l'observer dans certains pays déjà.

Somme toute, sur la base de conventions librement négociées, l'objectif est de permettre aux alliances qui le souhaiteront de pousser aussi loin qu'elles le voudront l'association de leur action à celle de l'ambassade et, en retour, de leur apporter le soutien approprié.

CONCLUSION : ESQUISSE D'UNE CARTE IDEALE DU RESEAU (CENTRES ET ALLIANCES CONVENTIONNEES)

* **Au moins un grand établissement par pays important**, en prenant en compte la situation des pays fédéraux (dans ce cas, entendre par "pays important" les Lander en Allemagne, les Autonomies en Espagne, etc...) ;

* **Une antenne en milieu universitaire dans les principales villes universitaires du monde**, avec une priorité marquée pour les pays les plus développés ;

* **Une antenne culturelle dans les villes de référence** dans un ou plusieurs domaines précis.

Enfin, **un service parisien** qui constitue, pour les établissements, **une base arrière efficace**, le correspondant naturel auquel ils peuvent faire appel pour les relayer dans leurs recherches en France d'interlocuteurs, de moyens, de supports en tous ordres, **une tutelle à la fois souple** (pour libérer les énergies) **et présente** (pour les soutenir). Il doit aussi réunir une banque de données sur les caractéristiques, les stratégies et les activités de chaque établissement et de l'ensemble du réseau, de sorte à en permettre une connaissance, une présentation et une évaluation satisfaisantes.

Dans son registre, ce service doit remplir sa part de la mission assignée à l'ensemble du Département dans la conduite de l'action internationale de la France : être "la tour de contrôle (...), pas pour régenter, mais pour animer, orchestrer des choses qui prennent parfois leur naissance ailleurs, pour qu'elles se fassent dans une cohérence d'ensemble." (Hubert Védrine, discours d'ouverture de la réunion annuelle des agents du réseau de coopération et d'action culturelle du 23 juillet 2001)
