

Contrat d'objectifs et de performance 2025-2027

Préambule

L'action culturelle extérieure est une composante essentielle de la politique étrangère et européenne de la France. Définie par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, en étroite concertation avec les ministères concernés, en particulier le ministère de la Culture, elle fait partie intégrante de notre diplomatie d'influence au service de l'attractivité de la France. Elle concourt à la réalisation de ses grands objectifs : la promotion de l'image de la France, de sa langue, de sa culture, et de ses intérêts ; celle de nos idées et de nos valeurs, dont les droits de l'homme, la paix et le multilatéralisme, la diversité culturelle et linguistique.

L'affirmation sur la scène internationale de nouveaux narratifs et la concurrence mondiale accrue en matière de *soft power* entraînent des changements profonds pour notre pays et pour notre diplomatie. La politique étrangère ne se construit plus aujourd'hui uniquement d'Etat à Etat, elle est le fruit d'interactions avec des acteurs multiples qui exercent leur influence considérable sur la scène internationale. Les campagnes de désinformation massives cherchent à saper les fondements démocratiques. Cette réalité nouvelle rend d'autant plus nécessaire la définition d'une approche transversale renouvelée, à la fois ambitieuse et innovante. Elle nous invite à repenser le sens, les finalités et les outils de notre action. Les discours de Ouagadougou puis de Montpellier du Président de la République ont impulsé ce renouvellement de méthode. Ils mettent l'accent sur la co-construction avec nos partenaires, sur l'animation du dialogue entre les sociétés et sur les actions de soutien à la jeunesse.

L'Institut français est un levier essentiel de cette stratégie d'influence. Il est l'opérateur pivot de l'action culturelle extérieure de la France et accompagne à ce titre la mise en œuvre des priorités définies par ses tutelles, en particulier dans les zones géographiques prioritaires. L'établissement est placé sous la tutelle conjointe du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et du ministère de la Culture, qui fixent ensemble ses orientations et les modalités d'action. Le ministère de l'Éducation 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.

La loi du 27 juillet 2010 et son décret d'application du 30 décembre 2010 confient à l'Institut français de larges missions. Celles-ci vont de l'accompagnement et de la promotion de la culture française à la diffusion et

l'enseignement à l'étranger du français, à l'ingénierie culturelle et à la mise en œuvre de programmes de résidences, 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, la diffusion du patrimoine cinématographique et audiovisuel. Le soutien et la professionnalisation du réseau de coopération et d'action culturelle à l'étranger sont au cœur de l'action de l'Institut français. Il contribue également au déploiement international des filières culturelles françaises.

Ces missions sont réalisées en synergie et en complémentarité avec les opérateurs concourant à l'action extérieure de la France afin de renforcer l'efficacité de notre dispositif global d'influence, de poursuivre la constitution d'une « Équipe France » à l'international et de favoriser la visibilité des actions mises en œuvre. Le rapprochement fonctionnel à l'œuvre entre l'Institut français et la Fondation des Alliances Françaises marque cette ambition.

Dans ce cadre, un contrat d'objectifs et de performance (COP) est conclu pour une durée de trois ans, couvrant la période du 1^{er} janvier 2025 au 31 décembre 2027. L'objet du présent contrat est de définir les orientations, les modalités d'actions et les priorités géographiques assignées à l'opérateur au regard des nouveaux enjeux stratégiques. Ce contrat prévoit également les modalités de suivi et d'évaluation des actions menées grâce à des indicateurs de performances.

Bilan du troisième contrat d'objectifs et de performance 2020-2022

Après deux contrats d'objectifs et de moyens (COM), la période 2020-2022 a été couverte par le premier contrat d'objectifs et de performance (COP) de l'établissement. Le renouvellement du contrat est intervenu dans un contexte marqué par la crise sanitaire, ce qui a conduit à une adoption différée, pour rester en phase avec des échéances et objectifs réalistes en cette période. Il avait quatre axes structurants :

- Accompagner le rayonnement de la culture et des ICC françaises et francophones
- Promouvoir la langue française et soutenir les centres de langue
- Renforcer la démarche partenariale au service du développement international
- Moderniser la gestion de l'opérateur

L'Institut français a ainsi vu son fonctionnement et ses actions fortement impactés par ce contexte peu favorable. Il a, malgré tout, pu s'adapter et innover afin de remplir ses missions y compris à l'occasion d'échéances politiques essentielles (Présidence française du Conseil de l'UE, Nouveau Sommet Afrique-France). L'opérateur y a contribué activement grâce à son expertise, à ses réseaux et à son inventivité. Il a su également s'investir en solidarité avec les artistes ukrainiens et développer des programmes spécifiques pour valoriser la culture ukrainienne.

Le bilan du COP 2020-2022 souligne le renforcement du positionnement de l'opérateur comme acteur performant du soutien à la création et aux industries culturelles à l'international. Il a mis en œuvre avec succès les saisons culturelles Africa2020 et France-Portugal et organisé la présence française dans plusieurs événements prescripteurs incontournables (Biennale de Venise, Triennale de Milan). Il a développé des partenariats avec d'autres acteurs français à l'international, tout en poursuivant son soutien aux projets du réseau et des professionnels au moyen d'une offre renouvelée de dispositifs et d'un appel à projet dédié aux ICC, notamment à destination des 37 pays de la mission prioritaire ICC.

Le numérique a été au cœur de l'action de l'Institut français au cours de cette période. L'opérateur s'est notamment adapté aux freins aux mobilités d'artistes et de professionnels en accompagnant la conversion des projets vers le numérique. Surtout, la crise sanitaire a permis d'illustrer le rôle indispensable de soutien de l'opérateur au réseau culturel à l'étranger. Il a largement facilité son passage au numérique dans le cadre de la feuille de route élaborée avec le MEAE, tout en déployant une offre de formation étoffée afin de permettre au réseau de poursuivre autant que possible ses activités culturelles et linguistiques.

L'établissement a également encouragé le débat d'idées et les échanges avec les sociétés civiles, notamment en Afrique. La priorité donnée au continent africain s'est notamment traduite par l'organisation de quatre forums dans le cadre du programme « Notre Futur – Dialogues Afrique-Europe », à Johannesburg et à Yaoundé en 2022 et à Alger et Maurice en 2023. De même, l'Institut français a également poursuivi sa stratégie européenne en étant un membre actif du réseau EUNIC et en mobilisant des cofinancements européens sur plusieurs projets (Archipel, AWA, etc.).

Enfin, l'Institut a achevé son projet de réorganisation en janvier 2022 afin de traduire les orientations stratégiques de son contrat d'objectifs dans son organisation et son fonctionnement. L'opérateur a débuté en 2022 la première phase de son projet immobilier en s'installant provisoirement dans des espaces en location, en attendant l'achèvement des travaux dans son nouveau siège social. Il s'est également saisi pleinement des enjeux sociétaux prioritaires en se dotant de deux feuilles de route, l'une sur la transition écologique et l'autre sur l'égalité femmes-hommes.

Enjeux du contrat d'objectifs et de performance 2025-2027

Le présent contrat d'objectifs et de performance, couvrant la période 2025-2027, intervient dans un contexte international en redéfinition et dont l'évolution est imprévisible. C'est dans ce climat de défis que l'action de l'Institut français prend tout son sens. Il est aujourd'hui indispensable de maintenir les conditions d'un dialogue entre les cultures, de soutenir la diversité culturelle et linguistique et d'imaginer des projets qui nous unissent, tout en nourrissant le « désir de France ». L'enjeu du présent contrat d'objectifs est donc double.

D'une part, il s'agit de confirmer l'Institut français comme un acteur incontournable de notre diplomatie de coopération culturelle tout en adaptant ses missions aux enjeux actuels, dans la lignée des priorités stratégiques de la Feuille de route de l'influence dévoilée en décembre 2021 et des conclusions du CICID de juillet 2023. L'opérateur est devenu un acteur à l'expertise reconnue dans de nombreux champs d'activités et à la visibilité de plus en plus affirmée. Sa polyvalence est un atout. Dans l'ensemble des domaines de sa compétence, l'Institut français travaillera à construire des actions et des partenariats durables et porteurs d'opportunités pour chacun. Ses actions seront menées en complémentarité avec les acteurs œuvrant dans le secteur culturel et linguistique à l'international.

D'autre part, il s'agit pour l'Institut français de poursuivre sa mutation. Il devra continuer l'important travail déjà réalisé et consolider les acquis. A ce titre, la réorganisation interne engagée début 2022 devra montrer ses pleins effets et conférer à la structure souplesse et transversalité pour une plus grande efficacité. Le déménagement dans des locaux totalement neufs sur le site dit de la Folie Regnault participera de cette évolution et devra se traduire par une cohésion renforcée des équipes à travers de nouvelles méthodes de travail plus collaboratives et plus transversales. Il s'agira également de poursuivre le travail d'évaluation de ses actions, de rationalisation de ses dispositifs et de diversification de ses ressources, tout en modernisant ses outils de pilotage interne. Enfin, l'opérateur s'attachera à poursuivre la mise en œuvre des feuilles de routes sur la transition écologique et sur l'égalité femmes-hommes présentées fin 2022.

Les priorités d'intervention fixées pour les trois années à venir sont celles de l'action culturelle extérieure de la France. Le soutien et l'animation du réseau culturel français à l'étranger demeureront le fil rouge qui guidera l'action de l'Institut français. L'accompagnement du développement des industries culturelles et créatives françaises à l'international et l'appui à la structuration des écosystèmes ICC dans les pays du Sud, dans la lignée de l'élargissement de la mission prioritaire ICC, seront des priorités. Le soutien à la création artistique dans sa dimension internationale, à la mobilité artistique croisée, à la langue française et au plurilinguisme, la promotion du pluralisme de pensée, d'idées et d'expression artistique constitueront également des priorités. En ce sens, l'Institut français veillera à proposer une offre renouvelée de dispositifs et programmes culturels adaptés et à destination des publics-cibles à l'étranger, en particulier la jeunesse et les sociétés civiles, et en soutien au réseau.

Les priorités géographiques

L'ensemble du réseau de coopération et d'action culturelle bénéficiera des plateformes, outils et ressources de l'Institut français mais selon des modalités et des moyens adaptés en fonction des priorités géographiques.

Dans ce cadre, l'opérateur apportera une attention particulière à l'Afrique. Il participera à la mise en œuvre de l'agenda transformationnel et du nouveau partenariat avec ce continent, notamment de son volet industries culturelles et créatives et entrepreneuriat culturel. Il prendra part à la création de la future Maison des mondes africains à Paris et encouragera la création contemporaine africaine, la diffusion, les mobilités croisées et le débat d'idées, en co-construction avec les acteurs de cette région.

L'Europe, au sens de la Communauté politique européenne (CPE), constitue la seconde priorité géographique. L'Institut français contribuera au développement de projets de coopération afin de favoriser le dialogue entre les jeunes et les sociétés civiles et de promouvoir la diversité culturelle.

L'Indopacifique est la troisième priorité géographique de l'opérateur. Il renforcera ses actions en direction de cet espace stratégique, en particulier dans le domaine des industries culturelles et créatives.

1

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

Apporter un soutien au réseau (SCAC, Instituts français, Alliances Françaises, centres binationaux, etc.) afin de favoriser la mise en œuvre des priorités stratégiques de l'action culturelle extérieure de la France définies par les ministères de l'Europe et des Affaires étrangères et de la Culture.

Objectif 1.1. Proposer un accompagnement et des ressources adaptées aux besoins du réseau dans les domaines de compétences de l'IF et en lien avec celles également proposées par les ministères de tutelles

Objectif 1.1.1. Fournir au réseau une expertise sectorielle pour l'accompagner dans ses projets

- Mettre à disposition du réseau culturel l'expertise de l'Institut français via l'identification et la recommandation de professionnels ainsi que de créations et productions françaises, le conseil dans la mise en œuvre des programmations, d'événements professionnels ou encore de plans d'actions sectoriels.

Objectif 1.1.2. Développer des ressources, contenus et formats innovants et adaptés aux usages du réseau

- Favoriser la lisibilité, l'accessibilité et la centralisation des contenus de l'Institut français, en développant un nouvel espace exclusivement dédié au réseau sur le site de l'Institut français.
- En concertation avec le réseau, proposer des ressources et des contenus plus adaptés à ses nouveaux usages, notamment en développant le dispositif la Collection, conçu pour devenir l'un des outils centraux de la programmation culturelle des postes, et en faisant évoluer Culturethèque et IF Cinéma pour les adapter aux nouvelles pratiques culturelles.
- Adapter les programmes et appels à projets aux priorités et programmes des tutelles, dans une démarche d'articulation et de rationalisation des dispositifs.

Objectif 1.2. Soutenir l'évolution des métiers de la diplomatie culturelle

Objectif 1.2.1. Contribuer à la montée en compétence de l'ensemble des agents en poste au sein du réseau culturel à l'étranger, tous statuts et métiers confondus

- Accompagner le réseau dans la démarche de professionnalisation des agents par la conception et la mise en œuvre d'une offre de formation diversifiée : sensibilisation par des webinaires, formation continue adaptée au contexte et aux besoins locaux (Plan d'aide aux formations), formations spécialisées pour la mise en œuvre de projets (ateliers thématiques d'une semaine en France à la découverte d'un écosystème).
- Accueillir en France les représentants du réseau une fois par an, lors des Ateliers de l'Institut français (AIF), pour échanger sur les grands enjeux stratégiques liés à l'action culturelle internationale, rencontrer les partenaires clés de la coopération culturelle et linguistique et contribuer à la construction de projets entre l'Institut français, les partenaires, le réseau et les ministères de tutelle.

Objectif 1.2.2. Déployer une offre de formation ciblée coordonnée avec les offres de formations des ministères de tutelles et développer un socle de formation pluriannuel à distance

- Développer, en partenariat avec les ministères de tutelle de l'établissement, et en s'appuyant sur l'expertise d'organismes de formation reconnus ou innovants, un socle pluriannuel de formations à distance, adapté aux besoins des agents, en vue d'une montée en compétence graduelle sur les sujets fondamentaux pour le réseau.

Objectif 1.3. Accompagner la modernisation des établissements du réseau

Objectif 1.3.1. Accompagner la transformation numérique du réseau et le renforcement de la démarche qualité

- Accompagner le développement des établissements du réseau dans leur globalité (centres de langue, médiathèques, salles numérisées, etc.) face aux défis contemporains par le déploiement d'outils numériques spécifiques, l'acquisition de ressources et l'appropriation des outils proposés par l'Institut français.
- Renforcer la démarche qualité en proposant aux établissements un nouveau dispositif de diagnostic personnalisé et de plan d'action et de suivi, en lien avec la Fondation des Alliances Françaises.

Objectif 1.3.2. Renforcer, animer et structurer le dialogue avec le réseau (dialogue régional, communautés d'intérêt), en lien avec le MEAE

- Proposer au réseau des temps de dialogue et de réflexion partagée par l'organisation de réunions sectorielles ou géographiques, en cohérence avec les enjeux de programmation et les stratégies portées par les Postes.
- Accompagner le développement de communautés d'intérêts regroupant des Postes qui souhaitent s'engager dans un projet commun sur plusieurs années ou qui disposent de programmes spécifiques ; animer ces communautés pour favoriser les échanges d'expériences et de bonnes pratiques.

Objectif 1.3.3. Accompagner les centres de cours de français du réseau dans leur adaptation aux enjeux actuels

- Favoriser l'adaptation des offres de cours aux attentes des publics, notamment par un accompagnement au développement de nouveaux formats (distanciel, hybride, etc.) et du français professionnel ; contribuer au développement des compétences des équipes des centres de cours du réseau culturel.

2

Accompagner les créateurs et les industries culturelles et créatives (ICC) françaises dans leur développement à l'international

Mettre en œuvre des actions pour soutenir la projection de la création artistique et architecturale à l'international, contribuer à l'export des ICC, en coordination étroite avec les ministères de l'Europe et des Affaires étrangères et de la Culture et les autres acteurs concernés, en particulier sectoriels.

Objectif 2.1. Encourager la diffusion internationale de la création française et en langue française

Objectif 2.1.1. Assurer la présence des créateurs français dans les grandes manifestations internationales

- Organiser la présence française dans de grandes manifestations (ex : Biennale de Venise) en complémentarité avec les autres opérateurs, et en y associant les acteurs des filières concernées et le réseau culturel.
- Poursuivre le développement de résonances (échos ou itinérances du projet) pour valoriser cette présence française au-delà de ces grands événements.
- Étudier des opportunités de pilotage/développement d'autres représentations ou présences françaises au sein de manifestations sectorielles prescriptrices.

Objectif 2.1.2. Veiller à un soutien équilibré entre les équipes émergentes et les structures disposant déjà d'une capacité propre de projection à l'international

- Mettre à disposition d'équipes artistiques en début de carrière des outils et des méthodes pour préparer leur projection à l'international.
- Veiller au renouvellement et à la diversification des soutiens aux équipes artistiques, en tenant compte toutefois de la primo-programmation sur un territoire.
- Porter une attention particulière à un accompagnement de l'artiste et du créateur tout au long de sa carrière, de l'émergence à la reconnaissance.

Objectif 2.1.3. Renforcer la visibilité des programmes de soutien à la création en langue française à travers une simplification de l'offre

- Valoriser les résultats et la cohérence des programmes de soutien à la création en langue française, notamment dans la communication de l'Institut français.

Objectif 2.2. Contribuer à favoriser l'export des industries culturelles et créatives françaises

Objectif 2.2.1. Définir des stratégies trans-sectorielles complémentaires de celles des opérateurs, des ministères de tutelle et des organismes sectoriels, et poursuivre la démarche de conventionnement avec ces acteurs afin de favoriser le travail en « équipe France »

- Actualiser et co-construire les stratégies sectorielles et les partager avec l'ensemble des opérateurs et ministères concernés.
- Renforcer la stratégie à l'export des filières ICC à fort potentiel à l'international en complémentarité avec les opérateurs sectoriels.
- Poursuivre et développer, sur la base d'une évaluation et d'une stratégie, le dispositif des relais spécialisés en lien avec les tutelles.

Objectif 2.2.2. Organiser la présence de délégations de professionnels français sur des événements internationaux, en synergie et en complémentarité avec les actions des opérateurs et organismes sectoriels dédiés

- Établir un calendrier et une méthodologie d'actions sur l'ensemble des secteurs ICC – à travers un planning d'actions pluriannuel, complémentaires des actions des autres opérateurs.

Objectif 2.2.3. Développer des actions trans-sectorielles en matière d'export des ICC

- Développer et favoriser des actions croisant différents secteurs, notamment via le numérique comme moteur de transformation des contenus et des modalités d'accès.

Objectif 2.2.4. Favoriser les mises en réseau, les partenariats et les coproductions entre artistes et professionnels français et étrangers, notamment dans le cadre de l'organisation de FOCUS

- Proposer un programme de suivi des invitations Focus pour renforcer les mises en réseau et les relations initiées lors des programmes mais aussi positionner l'offre française dans les réseaux ainsi créés.
- Renforcer le volet « rencontres professionnelles » entre professionnels français et étrangers sur chaque Focus.

- Favoriser les coproductions entre professionnels français et étrangers dans le secteur du cinéma avec le programme Fabrique Cinéma, en partenariat avec le Marché du festival de Cannes, et l'Aide aux cinémas du monde, en partenariat avec le CNC.

Objectif 2.2.5. Produire et/ou mettre à disposition des ressources et des programmes pour accompagner le développement international des professionnels français

- Contribuer à des guides ressources et à des plateformes, sur des thématiques particulières ou sur le développement à l'international, en lien avec les filières concernées, pour les mettre à disposition des professionnels français.
- Valoriser les ressources produites par le réseau culturel et les relais spécialisés.
- Mettre en œuvre et déployer, avec pour partenaire Business France, le programme d'accompagnement à l'international des entrepreneurs de la culture, ICC Immersion, initié dans le cadre du plan France 2030.

Objectif 2.3. Favoriser la mobilité artistique et professionnelle

Objectif 2.3.1. Développer des réseaux d'acteurs et de nouvelles opportunités à l'échelle internationale, à travers la mobilité des artistes et professionnels

- Accompagner et soutenir le développement et la professionnalisation des résidences portées par le réseau culturel et diplomatique au bénéfice des artistes et des professionnels, en lien avec les partenaires locaux, sur la base d'une stratégie concertée avec les tutelles.
- Soutenir l'internationalisation de structures de résidence françaises en leur permettant de prospecter et de projeter à l'international leur savoir-faire.
- Favoriser les mobilités dans les territoires ultramarins avec des programmes dédiés dans les zones Caraïbes et indianocéaniques.

Objectif 2.3.2. Mettre en place des dispositifs de mobilité longue pour soutenir les auteurs, artistes et professionnels, en particulier à travers des mobilités sortantes

- Co-piloter le programme de la Villa Kujoyama, en veillant à sa bonne visibilité en France et au Japon, à son inscription dans la politique culturelle française au Japon et à l'impact post résidence en France et au Japon.
- Mettre en place des programmes de mobilités à l'international permettant de répondre au plus près aux besoins des professionnels français de la culture.

- Dans une logique de réciprocité et d'articulation entre résidences entrantes et sortantes, coordonner l'accueil d'artistes étrangers en France.

3

Renforcer le dialogue entre les cultures, les langues et les sociétés

Concevoir des programmes ou proposer des actions pour promouvoir le pluralisme de pensée, d'idées, d'expression artistique et linguistique.

Objectif 3.1. Poursuivre les débats d'idées à l'international sur des enjeux de société contemporains, notamment les thématiques intéressant la jeunesse

Objectif 3.1.1. Mettre en place à l'international des débats d'idées et échanges intellectuels sur des enjeux de société contemporains

- Accompagner les postes dans la mise en place d'ateliers et débats visant à assurer la libre circulation des idées et des savoirs à travers le monde et promouvoir la production intellectuelle française et francophone sur les grands enjeux mondiaux et les défis liés aux biens publics mondiaux, notamment dans le cadre de la Nuit des idées. Une action spécifique est menée dans le cadre de l'agenda transformationnel en Afrique à travers l'organisation de forums régionaux de débat d'idées associant les sociétés civiles et les jeunesses africaines et européennes.
- Dans le champ des sciences humaines et sociales, veiller à la diffusion et valorisation des textes d'auteurs français.
- Mettre en place des partenariats institutionnels et académiques afin de soutenir l'action de l'Institut français en faveur du débat d'idées.

Objectif 3.1.2. Favoriser le dialogue entre les jeunesses

- Favoriser le dialogue entre les jeunesses européennes et étrangères engagées, à travers le débat d'idées et des dispositifs permettant de les fédérer autour de grands enjeux contemporains comme la transition écologique ou l'égalité femmes-hommes.
- Participer, en relation avec le réseau, à l'identification de jeunes personnalités engagées dans des actions culturelles et associatives.

Objectif 3.2. Accompagner la structuration des acteurs et des secteurs culturels dans les pays du sud, en particulier en Afrique

Objectif 3.2.1. Appuyer la structuration des écosystèmes ICC locaux, en lien avec le réseau et les opérateurs sectoriels dédiés, notamment dans le cadre de la politique de renouvellement des relations avec l’Afrique

- Participer au renforcement des capacités des professionnels et opérateurs culturels et soutenir ainsi la structuration des filières culturelles et créatives locales.
- Favoriser les échanges entre professionnels français et africains, notamment via du soutien à la mobilité.

Objectif 3.2.2. Promouvoir la création et la diffusion des cultures des pays du Sud, notamment africaines

- Accompagner les créateurs, artistes et auteurs africains en développant des dispositifs spécifiques pour leur permettre de renforcer leurs activités artistiques, éducatives et de recherche ; participer à la diffusion et à la circulation des œuvres, notamment dans le cadre de tournées sur le continent africain.
- Développer un projet global pour la Cinémathèque Afrique permettant de valoriser ce fonds unique : assurer la bonne gestion et le renouvellement du fonds de la Cinémathèque Afrique ; promouvoir et faciliter l’accès aux œuvres et auteurs de son catalogue ; poursuivre la restauration et la numérisation de ce fonds en déployant une recherche de mécénat.

Objectif 3.2.3. Renouveler et renforcer les partenariats entre acteurs culturels étrangers et français, et la constitution de réseaux d’acteurs locaux

- Favoriser les collaborations entre acteurs et opérateurs grâce à des projets de coopération co-construits, voire à l’accompagnement de binômes culturels franco-africains, par exemple dans le cadre de projets AFD ou à travers le processus de conventionnement avec les collectivités territoriales.
- Accompagner la création de la Maison des mondes africains prévue en 2024.
- Encourager la création de réseaux et de groupes de travail de professionnels localement, s’agissant notamment de certaines filières des ICC (exemple du livre jeunesse) ; faciliter les rencontres et échanges entre acteurs culturels institutionnels ou issus du secteur privé.

Objectif 3.3. Promouvoir la langue française, la francophonie et le plurilinguisme

Objectif 3.3.1. Enrichir et structurer l’offre d’environnement culturel francophone au bénéfice des publics scolaires et des apprenants de français

des centres de langue, notamment en soutenant leur capacité d'animation et d'exploitation de l'offre culturelle en faveur du français

- Proposer des programmes et ressources pédagogiques pour les publics scolaires et apprenants des centres de langue s'appuyant notamment sur l'offre culturelle mise à disposition par l'IF ; mutualiser les bonnes pratiques du réseau en matière de sport et langue française, notamment éditorialiser les ressources pédagogiques pour l'apprentissage du français produites dans le domaine du sport, en vue des Jeux Olympiques de Paris en 2024 ; créer des outils favorisant la mutualisation des pratiques et le renouvellement des approches par les agents du réseau en charge de la promotion du français et des médiathèques.

Objectif 3.3.2. Favoriser l'apprentissage du français, en proposant au réseau des approches innovantes axées sur le numérique d'une part, et l'appui à la formation linguistique des enseignants d'autre part.

- Contribuer à la formation linguistique destinée aux enseignants de français, en particulier en Afrique avec le déploiement et la pérennisation d'IFclasse ; offrir des outils aux agents en charge de la coopération éducative et linguistique dans le monde permettant de structurer, d'animer et de professionnaliser les réseaux de professeurs de français notamment grâce à un dispositif IFprofs révisé et adapté aux besoins exprimés par les agents du réseau.

Objectif 3.4. Renforcer la dimension européenne, notamment franco-allemande, des actions de l'Institut français

Objectif 3.4.1. S'inscrire dans les priorités de l'action culturelle extérieure de l'Union Européenne et promouvoir ses valeurs

- Participer au travail de veille et de réflexion sur les dispositifs européens et répondre, le cas échéant, à des appels à projets des institutions de l'Union Européenne ;
- Contribuer, avec le réseau, à la consolidation des échanges culturels et intellectuels en Europe.

Objectif 3.4.2. Renforcer les coopérations entre l'IF et ses homologues européens, notamment allemands, à travers des actions communes en pays tiers

- Renforcer les liens avec les grands réseaux culturels européens, notamment dans le cadre d'EUNIC, pour mieux interagir avec les instances européennes, partager les informations et expertises et structurer des projets communs. Les échanges et projets franco-

allemands sont spécifiquement encouragés, notamment dans le cadre du partenariat établi avec le Goethe-Institut et du Fonds culturel franco-allemand en pays-tiers.

Objectif 3.5. Renforcer la coopération avec les collectivités territoriales

Objectif 3.5.1. Initier de nouvelles actions ciblées avec les collectivités territoriales en prise avec les grands enjeux contemporains

- Faire évoluer la relation de l'établissement aux collectivités territoriales en intégrant notamment davantage dans le dispositif de conventionnement avec villes, métropoles et régions le débat d'idées, sur des sujets tels que la diversité culturelle, l'égalité des genres, le changement climatique et la prise en compte des grands enjeux contemporains.
- Identifier des actions ciblées et/ou co-construites à des fins de meilleure visibilité des projets mis en place avec le soutien des conventions.

Objectif 3.5.2. Accompagner la projection à l'international des acteurs culturels des territoires en lien avec les collectivités territoriales et en associant les DRAC

- Dans le cadre de leur partenariat avec les collectivités locales, soutenir le développement à l'international des créateurs et acteurs culturels des territoires en mettant en avant des priorités communes géographiques et/ou thématiques.
- Participer, via le MC, à l'information régulière des DRAC sur les grandes orientations retenues avec les collectivités et sur tout programme qui se tient sur leur territoire.

Objectif 3.6. Mettre en œuvre des événements culturels de grande envergure en France et/ou à l'international pour servir les priorités politiques de la France

Objectif 3.6.1. Organiser des temps forts culturels

- Organiser des temps forts bilatéraux visant à faire découvrir à un large public la diversité culturelle d'un pays invité, et à diffuser à l'étranger une image renouvelée et créative de la France.
- S'appuyer sur ces temps forts au service de la diplomatie culturelle de la France pour tisser des liens durables entre acteurs culturels, favoriser les coproductions artistiques et développer les échanges culturels, économiques et universitaires.

Objectif 3.6.2. Proposer de nouvelles modalités d'action pour les Saisons, en vue de renouveler les partenaires et les publics afin de créer des bénéfices durables

- Adapter le format et la mise en œuvre des Saisons aux objectifs spécifiques de chacune d'entre elles, et aux enjeux des géographies concernées, selon différentes catégories possibles, en recherchant les meilleurs équilibres entre les investissements et les impacts.
- Veiller à l'articulation des Saisons avec les autres programmes de l'établissement, afin de garantir un suivi renforcé et structurant des initiatives créées dans le cadre de ces grands événements.

4

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

Assurer une gestion soutenable et performante de l'établissement en déployant des outils de pilotage budgétaire, managérial et un cadre évaluatif s'inscrivant dans le cadre d'une démarche de responsabilité sociale et environnementale ambitieuse

Objectif 4.1. Veiller à la soutenabilité financière et assurer un emploi optimal des ressources

Objectif 4.1.1. Maîtriser les coûts de fonctionnement de l'établissement et optimiser les dépenses d'activités

- Poursuivre les actions entreprises lors du COP précédent afin de maîtriser, voire réduire, les coûts de fonctionnement de l'Institut français, permettant ainsi de consacrer l'essentiel de son budget aux dépenses d'activités.

Objectif 4.1.2. Harmoniser et renforcer les procédures internes en matière de gestion budgétaire et de politique des achats

- Poursuivre et amplifier la politique d'achat de l'établissement, avec notamment la mise en place d'accords-cadres dans différents domaines afin de rationaliser les dépenses et d'unifier les procédures.
- Mettre en place un règlement des aides allouées par l'Institut français, afin de codifier et de simplifier au maximum les procédures pour les bénéficiaires des subventions.

Objectif 4.1.3. Intensifier la stratégie de recherche et de diversification des ressources propres, notamment en matière de mécénat et de projets bailleurs avec un suivi spécifique pour ces derniers

- Poursuivre la diversification des ressources propres.
- Mettre en place un suivi spécifique des projets bailleurs pour en évaluer l'efficacité et les retombées pour l'établissement.

Objectif 4.2. Renforcer le pilotage des ressources humaines en lien avec les objectifs stratégiques de l'établissement

Objectif 4.2.1. Déployer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin d'assurer une trajectoire soutenable et maîtrisée de la masse salariale et des emplois

- Développer une stratégie de planification des ressources, en ciblant les métiers critiques ou clés et en conjuguant développement des compétences, recrutement externe et mobilité interne, tout en veillant à la maîtrise de la masse salariale.

Objectif 4.2.2. Développer une politique de management de la santé et de la sécurité au travail au regard de la norme ISO 45001¹

- Viser à la préservation de la santé et du bien-être au travail en tant que leviers de créativité, de productivité, d'attractivité et de performance de l'établissement.

Objectif 4.2.3. Développer une politique interne pour la qualité de vie et l'amélioration des conditions de travail

- Mettre en place un plan d'actions annuel issu des résultats de l'enquête sur les conditions de travail.

Objectif 4.3. Déployer une culture de la performance par le contrôle interne et l'évaluation

Objectif 4.3.1. Poursuivre la structuration des démarches de contrôle interne et de maîtrise des risques

- Poursuivre le déploiement du contrôle interne et de la maîtrise des risques, et faciliter son appropriation par l'ensemble des équipes.

Objectif 4.3.2. Mettre en place et pérenniser un système de suivi-évaluation de l'activité de l'Institut français notamment via les outils de comptabilité analytique

- Consolider la démarche d'évaluation, en s'appuyant sur la récente création et l'action du pôle Évaluation, pour évaluer certains dispositifs précis, diffuser en interne une culture de l'évaluation, et instaurer un

¹ Norme ISO 45001 : La norme ISO 45001 est la nouvelle norme internationale pour les SMSST (SYSTÈMES DE MANAGEMENT DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL). Le but de la norme ISO 45001 est de bâtir au sein de l'organisation une compréhension claire des enjeux susceptibles d'avoir un impact positif ou négatif sur la société et de mieux comprendre la manière dont l'entreprise gère ses responsabilités envers son personnel dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail.

système de suivi-évaluation de l'activité (avec les outils et référentiels nécessaires).

- Renforcer la comptabilité analytique afin de permettre à la tutelle de savoir précisément la répartition des crédits par géographies, par secteurs et par programmes et dispositifs.
- Mettre en place un mécanisme de suivi des bénéficiaires des différents programmes de l'Institut français.

Objectif 4.3.3. Renforcer la prise en compte des enjeux numériques (cybersécurité, RGPD)

- Renforcer la politique de sécurité informatique de l'Institut français, et poursuivre la mise en conformité avec le RGPD.

Objectif 4.4. Intensifier le déploiement d'une démarche de responsabilité sociale et environnementale

Objectif 4.4.1. Piloter le déploiement de la démarche « engagé RSE » au sein de l'établissement

- Évaluer régulièrement la maturité des démarches RSE de l'organisation de l'établissement, assumer les impacts de ses décisions et s'engager pour un développement durable de ses activités.

Objectif 4.4.2. Mise en œuvre du plan d'actions de la transition écologique de l'Institut français

- Réaliser un bilan annuel du plan d'actions prévu en matière de transition écologique et de sobriété énergétique, à la suite de l'adoption de la feuille de route en 2022.

Objectif 4.4.3. Prise en compte de la diversité, de l'équité et de l'égalité des chances à tous les niveaux de l'établissement

- Obtenir le label AFNOR en 2025 et assurer le suivi des audits intermédiaires sur l'ensemble de la durée du COP.

Objectif 4.4.4. Mettre en place un suivi spécifique de l'égalité femmes-hommes au sein de l'établissement ainsi que dans les projets mis en œuvre

- Réaliser un bilan annuel du plan d'actions prévu par la feuille de route égalité femmes-hommes de l'établissement.

Indicateurs et cibles 2025-2027

Les cibles des indicateurs sont déterminées à budget constant, elles seront réévaluées annuellement dans le cadre du dialogue de gestion avec les ministères de tutelle.

OBJECTIF PRINCIPAL	SOUS-OBJECTIF	SOUS-SOUS OBJECTIF	INDICATEURS PRINCIPAUX PAR SOUS-OBJECTIF	CIBLE 2025	CIBLE 2026	CIBLE 2027					
1-Soutenir et animer l'action du réseau de coopération et d'action culturelle français à l'étranger											
1.1-Proposer un accompagnement et des ressources adaptées aux besoins du réseau dans les domaines de compétences de l'IF et en lien avec celles également proposées par les ministères de tutelles											
	1.1.1-Fournir au réseau une expertise sectorielle pour l'accompagner dans ses projets	Taux de satisfaction du réseau		80%	85%	85%					
	1.1.2-Développer des ressources, contenus et formats innovants et adaptés aux usages du réseau										
1.2.-Soutenir l'évolution des métiers de la diplomatie culturelle											
	1.2.1.-Contribuer à la montée en compétence de l'ensemble des agents en poste au sein du réseau culturel à l'étranger, tous statuts et métiers confondus	Nombre d'agents au sein du réseau SCAC-IF et AF, ADL compris, ayant bénéficié d'une formation de l'IF, hors AIF		1300	1500	1500					
	1.2.2-Déployer une offre de formation ciblée coordonnée avec les offres de formations des ministères de tutelles et développer un socle de formation pluriannuel à distance										
1.3.-Accompagner la modernisation des établissements du réseau											
	1.3.1-Accompagner la transformation numérique du réseau et le renforcement de la démarche qualité	-Nombre d'établissements accompagnés dans la démarche Qualité (par profil réseau IF, AF) -Nombre d'établissements participant à des communautés d'intérêt		-Démarche Qualité : 140 -Communautés d'intérêt : 200	-Démarche Qualité : 180 -Communautés d'intérêt : 220	-Démarche Qualité : 200 -Communautés d'intérêt : 260					
	1.3.2-Renforcer, animer et structurer le dialogue avec le réseau (dialogue régional, communautés d'intérêt), en lien avec le MEAE										
	1.3.3-Accompagner les centres de cours de français du réseau dans leur adaptation aux enjeux actuels										
2-Accompagner les créateurs et les industries culturelles et créatives (ICC) françaises dans leur développement à l'international											
2.1-Encourager la diffusion internationale de la création française et en langue française											
	2.1.1-Assurer la présence des créateurs français dans les grandes manifestations internationales	Nombre de professionnels et entreprises français présents à l'international avec le soutien de l'IF (hors dispositifs de résidence et mobilité)		≥ 1900	≥ 1900	≥ 1900					
	2.1.2-Veiller à un soutien équilibré entre les équipes émergentes et les structures disposant déjà d'une capacité propre de projection à l'international										
	2.1.3.-Renforcer la visibilité des programmes de soutien à la création en langue française à travers une simplification de l'offre										
2.2.-Contribuer à favoriser l'export des industries culturelles et créatives françaises											
	2.2.1.- Définir des stratégies trans-sectorielles complémentaires de celles des opérateurs, des ministères de tutelle et des organismes sectoriels, et poursuivre la démarche de conventionnement avec ces acteurs afin de favoriser le travail en « équipe France »										
	2.2.2.-Organiser la présence de délégations de professionnels français sur des événements internationaux, en synergie et en complémentarité avec les actions des opérateurs et organismes sectoriels dédiés.	Nombre de professionnels et entreprises français présents à l'international avec le soutien de l'IF (hors dispositifs de résidence et mobilité)		≥ 1900	≥ 1900	≥ 1900					
	2.2.3.-Développer des actions trans-sectorielles en matière d'export des ICC										
	2.2.4.-Favoriser les mises en réseau, les partenariats et les coproductions entre artistes et professionnels français et étrangers, notamment dans le cadre de l'organisation de FOCUS										
	2.2.5.-Produire et/ou mettre à disposition des ressources et des programmes pour accompagner le développement international des professionnels français										
2.3.-Favoriser la mobilité artistique et professionnelle											
	2.3.1.-Développer des réseaux d'acteurs et de nouvelles opportunités à l'échelle internationale, à travers la mobilité des artistes et professionnels	Nombre d'artistes et auteurs soutenus via les dispositifs de résidence et mobilité, entrants et sortants		210	220	200					
	2.3.2.-Mettre en place des dispositifs de mobilité longue pour soutenir les auteurs, artistes et professionnels en particulier à travers des mobilités sortantes.										

3-Renforcer le dialogue entre les cultures, les langues et les sociétés

3.1.-Poursuivre les débats d'idées à l'international, sur des enjeux de société contemporains, notamment les thématiques intéressant la jeunesse

3.1.1.-Mettre en place à l'international des débats d'idées et échanges intellectuels sur des enjeux de société contemporains	Nombre de pays organisant des programmes de débats d'idées avec le soutien de l'IF	<60	<60	<60
3.1.2.-Favoriser le dialogue entre les jeunes				

3.2.-Accompagner la structuration des acteurs et des secteurs culturels dans les pays du sud, en particulier en Afrique

3.2.1.-Appuyer la structuration des écosystèmes ICC locaux, en lien avec le réseau et les opérateurs sectoriels dédiés, notamment dans le cadre de la politique de renouvellement des relations avec l'Afrique	Nombre de structures africaines soutenues dans le cadre de l'accompagnement des acteurs culturels des pays du sud	150	150	150
3.2.2.-Promouvoir la création et la diffusion des cultures des pays du Sud, notamment africaines				
3.2.3.-Renouveler et renforcer les partenariats entre acteurs culturels étrangers et français, et la constitution de réseaux d'acteurs locaux				

3.3.-Promouvoir la langue française, la francophonie et le plurilinguisme

3.3.1.-Enrichir et structurer l'offre d'environnement culturel francophone au bénéfice des publics scolaires et des apprenants de français des centres de langue, notamment en soutenant leur capacité d'animation et d'exploitation de l'offre culturelle en faveur du français.	Nombre d'enseignants inscrits à Ifprofs et IFclasse	76000	84000	88000
3.3.2-Favoriser l'apprentissage du français en proposant au réseau des approches innovantes axées sur le numérique d'une part, et d'appui à la formation linguistique des enseignants d'autre part.				

3.4.-Renforcer la dimension européenne, notamment franco-allemande, des actions de l'Institut français

3.4.1.-S'inscrire dans les priorités de l'action culturelle extérieure de l'Union Européenne et promouvoir ses valeurs	Nombre de projets sur financements européens (en cours)	3	4	4
3.4.2.-Renforcer les coopérations entre l'IF et ses homologues européens, notamment allemands, à travers des actions communes en pays tiers				

3.5.-Renforcer la coopération avec les collectivités territoriales

3.5.1.-Initier de nouvelles actions ciblées avec les collectivités territoriales en prise avec les grands enjeux contemporains	Part des conventions favorisant une approche par axes de coopération stratégiques	100%	100%	100%
3.5.2.-Accompagner la projection à l'international des acteurs culturels des territoires en lien avec les collectivités territoriales et en associant les DRAC				

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

4.1.-Veiller à la soutenabilité financière et assurer un emploi optimal des ressources

4.1.1.-Maîtriser les coûts de fonctionnement de l'établissement et optimiser les dépenses d'activités	Part des dépenses de fonctionnement de la structure sur part des dépenses totales de fonctionnement (en CP)	≤ 17,5%	≤ 17,5%	≤ 17,5%
4.1.2.-Harmoniser et renforcer les procédures internes en matière de gestion budgétaire et de politique des achats				
4.1.3.-Intensifier la stratégie de recherche et de diversification des ressources propres, notamment en matière de mécénat et de projets bailleurs avec un suivi spécifique pour ces derniers.				

4.2.-Renforcer le pilotage des ressources humaines en lien avec les objectifs stratégiques de l'établissement

4.2.1. Déployer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin d'assurer une trajectoire soutenable et maîtrisée de la masse salariale et des emplois	Part des dépenses de personnel abondées du coût de l'intérim (en CP) / Dépenses totales hors investissement (en CP)	<40%	<40%	<40%
4.2.2.-Développer une politique de management de la santé et de la sécurité au travail au regard de la norme ISO 45001				
4.2.3.-Développer une politique interne pour la qualité de vie et l'amélioration des conditions de travail				

4.3.-Déployer une culture de la performance par le contrôle interne et l'évaluation

4.3.1.-Poursuivre la structuration des démarches du contrôle interne et de maîtrise des risques	Production (annuelle) de statistiques fiables et lisibles sur la répartition géographique et sectorielle des programmes de l'IF			
4.3.2.-Mettre en place et pérenniser un système de suivi-évaluation de l'activité de l'Institut français, notamment via les outils de comptabilité analytique.				
4.3.3.-Renforcer la prise en compte des enjeux numériques (cybersécurité, RGPD)				

4.4.-Intensifier le déploiement d'une démarche de responsabilité sociale et environnementale

4.4.1.-Piloter le déploiement de la démarche « engagé RSE » au sein de l'établissement	-Taux de réalisation cumulé de la feuille de route transition écologique -Taux de réalisation cumulé de la feuille de route EFH	FdR Transition écologique : 90% FdR EFH : 90%	FdR Transition écologique : N/A FdR EFH : 100%	FdR Transition écologique : N/A FdR EFH : N/A
4.4.2.-Mise en œuvre du plan d'actions de la transition écologique de l'Institut français				
4.4.3.-Prise en compte de la diversité, de l'équité et de l'égalité des chances à tous les niveaux de l'établissement				
4.4.4.-Mettre en place un suivi spécifique de l'égalité femmes-hommes au sein de l'établissement ainsi que dans les projets mis en œuvre				

Fait à Paris, le

en trois exemplaires

Jean-Noël BARROT
Ministre de l'Europe et des Affaires étrangères

Rachida DATI
Ministre de la Culture

Eva NGUYEN BINH
Présidente de l'Institut français