

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

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

---

## PREAMBULE

---

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

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

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

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

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

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

### **Bilan du premier contrat d'objectifs et de moyens**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Modalités d’action

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

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

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

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

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

#### Les priorités géographiques

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

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

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

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

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

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

## OBJECTIF 1

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

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

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

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

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

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

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

**1.2. Promouvoir la langue française**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## OBJECTIF 2

---

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

---

#### **2.1. Contribuer au dialogue des cultures**

##### **2.1.1. Favoriser les échanges culturels et intellectuels**

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

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

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

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

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

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

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

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



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

**2.2.2.** Elaborer des projets éligibles à des cofinancements européens

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

**2.3. Identifier et animer les réseaux d’influence**

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

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

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

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

### OBJECTIF 3

---

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

---

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

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

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

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

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

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

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

## OBJECTIF 4

### CONSOLIDER LES CAPACITES DE PILOTAGE DE L’INSTITUT FRANCAIS

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

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

##### **4.1.1. Optimiser l’organisation interne.**

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

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

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

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

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

#### **4.2. Diversification des ressources**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**4.3.4. Développer la responsabilité sociétale de l'organisme**

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

---

ANNEXE 1

---

MODES D’INTERVENTION ET TYPOLOGIE DE PAYS

---

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

**1- Pays prioritaires à partenariats de long terme :**

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

- Zone Amérique :
  - Pays prescripteurs : Etats-Unis, Canada/Québec
  - Pays émergents : Argentine, Brésil, Colombie, Mexique
  - Pays en développement : Haïti
  - Pays à enjeux politiques : Cuba
  
- Zone Europe :
  - Pays prescripteurs : Allemagne, Royaume-Uni, Italie, Espagne
  - Pays émergents : Turquie
  
- Zone Afrique-Océan Indien :
  - Pays émergents : Afrique du Sud, Côte d’Ivoire, Nigéria
  - Pays en développement : Mali, Sénégal, Bénin, Burkina Faso, République Démocratique du Congo, Madagascar
  
- Zone Asie :
  - Pays prescripteurs : Corée du Sud, Japon, Singapour
  - Pays émergents : Chine, Inde, Indonésie, Vietnam
  
- Zone Afrique du Nord/Moyen Orient :
  - Pays prescripteurs : Israël
  - Pays émergents : Liban, Maroc, Algérie, Tunisie, Egypte
  - Pays à enjeux politiques : Iran, Territoires Palestiniens
  
- Zone Europe continentale :
  - Pays émergents : Russie
  - Pays à enjeux politiques : Ukraine

**2- Zones géographiques stratégiques :**

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

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

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

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

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

---

ANNEXE 2

---

MODALITES D’APPLICATION DU CONTRAT

---

**Article 1 : Engagements des signataires**

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

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

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

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

**Article 2 : Dispositif d’ajustement**

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

**Article 3 : Suivi du contrat**

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

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

**Article 4 : Evaluation**

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

---

<sup>1</sup> En attente de confirmation du MCC.

ANNEXE 3

INDICATEURS DE PERFORMANCE

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



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

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

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

Fait à Paris, le \_\_\_\_\_, en quatre exemplaires

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

Audrey Azoulay  
Ministre de la Culture et de la Communication

Michel Sapin,  
Ministre de l'Economie et des Finances

Bruno Foucher  
Président de l'Institut français