

OPINIONS • TRIBUNES

Covid 19 : « Le savoir-faire du réseau culturel français à l'étranger mis à l'épreuve »

La crise sanitaire mondiale fragilise l'action culturelle de la France qui dispose du premier réseau à l'étranger au monde. Le choc est d'autant plus rude que l'autofinancement est un principe de fonctionnement, souligne dans une tribune au « Monde » Benjamin Benoit, maître de conférences en sciences de gestion et du management.

Par Benjamin Benoit · Publié le 14 novembre 2020 à 06h15 - Mis à jour le 14 novembre 2020 à 14h15

Article réservé aux abonnés

Tribune. Le réseau de coopération et d'action culturelle français à l'étranger, premier réseau culturel mondial, est directement affecté par la crise sanitaire globale. Son savoir-faire est mis à l'épreuve du Covid 19, alors que l'autofinancement est devenu un principe de son fonctionnement. Cet acteur essentiel, original mais méconnu de la diplomatie culturelle et d'influence, peut sans doute voir dans ce contexte une opportunité pour se raviver. Piloté depuis Paris par le ministère de l'Europe et des affaires étrangères (MEAE), et sur les cinq continents par les ambassadeurs, il cultive les singularités.

Déjà par son étendue. Réseau de réseaux, il bénéficie d'une assise structurelle incomparable : 131 services culturels dans les ambassades, 98 instituts français, 260 espaces Campus France, 26 instituts de recherche à l'étranger, une douzaine d'opérateurs (dont l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger et son réseau de 522 établissements dans 139 pays) qui œuvrent dans le monde entier, sans compter d'autres réseaux partenaires avec des acteurs associatifs telles les Alliances françaises (plus de 800 structures de droit local dont un quart bénéficient de personnel expatrié MEAE), ou la Mission laïque française et ses 112 établissements d'enseignement. Il s'agit d'un véritable défi de coordination du dispositif.

Lire aussi | [Les instituts français en voie de destitution](#)

Par le fait qu'il soit méconnu du contribuable français, ensuite. En effet, comment se sentir concerné par une organisation mettant en place des actions à l'étranger, hors des frontières nationales, qui sont par définition peu visibles ? Or, qui dit méconnu dit aussi peu promu, voire peu défendu.

La crise sanitaire mondiale fragilise l'action culturelle

Par son activité, aussi. A quoi correspondent des formations de journalistes à l'étranger, des cours de français médical ou de cuisine, l'octroi de bourses d'études et l'organisation de salons sur l'enseignement supérieur en France, la promotion du spectacle vivant dans le cadre du dialogue des cultures, ou encore l'organisation du Festival de la francophonie, autour du 20 mars, avec les partenaires des représentations francophones locales ?

Lire aussi | [La culture soigne ses fréquentations](#)

Le sens et l'essence du réseau culturel, c'est cette diplomatie culturelle, « *cœur historique de l'action du ministère* » selon un rapport de la Cour des comptes de 2020, qui s'inscrit dans la diplomatie d'influence.

Par l'actualité, enfin. La crise sanitaire mondiale fragilise l'action culturelle. Les agents doivent de ce fait adapter leur relation avec les partenaires, notamment les publics apprenants qui contribuent significativement aux recettes des centres, instituts et alliances. En effet, l'autofinancement étant un principe de fonctionnement, le choc est réel puisque les recettes proviennent principalement des cours de français, des certifications et des formations payantes.

Comment valoriser ce réseau ?

Or, le quasi-arrêt de l'enseignement présentiel a tari les recettes, même si des formations distancielles viennent prendre le relais. La mise en place de dispositifs numériques produit d'ailleurs une efficacité variable, en particulier dans les pays pauvres où les foyers ne sont pas bien équipés et où les réseaux surchargés offrent des débits erratiques et insuffisants pour garantir des enseignements réguliers à distance.

Lire aussi | [L'Alliance française, la grande oubliée, par Jean-Pierre de Launoit, Erik Orsenna et Bernard Pivot](#)

Il apparaît que le numérique ne constitue pas pleinement (pour l'instant) une technique de substitution mais une solution d'accompagnement. Comme le confie un directeur d'Alliance française : « *Par rapport à un budget prévisionnel établi, combien a véritablement été encaissé entre mars et septembre ? 15, 20, 25 % au maximum.* »

Ainsi, comment piloter et surtout valoriser le premier réseau culturel au monde fort de 5 500 agents, dispensant des cours à plus d'un million d'apprenants et réalisant 30 000 manifestations culturelles et artistiques chaque année ?

Une question financière et stratégique

La question n'est pas uniquement financière, d'autant plus que le coût de ce réseau relevant (entre autres) du programme 185, « Diplomatie culturelle et d'influence », est modique (moins de 0,1 % du budget de l'Etat) et que les budgets ont déjà été largement érodés (Cour des comptes, 2013). Dans ce sens, une bouffée d'oxygène serait appréciable avec des dotations budgétaires raisonnables issues du grand plan de relance, non seulement pour éviter des fermetures d'établissements culturels mais aussi pour impulser une nouvelle dynamique.

Lire aussi | [Réforme modeste du réseau culturel français à l'étranger](#)

La question du pilotage stratégique s'impose également avec acuité. Certes, les agents qui œuvrent à la valorisation et au rayonnement de la langue et de la culture françaises fournissent un travail exceptionnel. En dépit de moyens humains et financiers de plus en plus réduits, ils sont toujours présents ; nouant avec art des coopérations avec des partenaires institutionnels, privés et individuels issus de la société civile, ils créent des liens uniques, font preuve de résilience et d'une grande capacité d'adaptation.

Les enjeux de la diplomatie d'influence

Ainsi, comptant sur leurs forces vives, ils ont conçu et mis en œuvre leur système de contrôle de gestion et pilotage de la performance dans le cadre de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF). Aujourd'hui, le réseau est autofinancé à près de 70 % ([La Fabrique d'un contrôle de gestion. Le réseau de coopération et d'action culturelle français à l'étranger](#), L'Harmattan). Toutefois, la stratégie se heurte aux réalités vécues sur le terrain.

D'une part, les acteurs du réseau pâtissent d'une « *confusion des marques* » (Cour des comptes, 2020), même si des initiatives se concrétisent, par exemple avec la nouvelle gouvernance mise en œuvre cette année au niveau de la Fondation Alliance française et la démarche de convergence entre Institut français et réseau. D'autre part, dans un monde en reconfiguration, le réseau culturel français, dont on célébrera le centenaire dans deux ans, est appelé à s'adapter et se diriger là où ses partenaires l'attendent.

Ce savoir-faire serait, bien entendu, peu audible sans une démarche de faire savoir. Cette valorisation ne saurait être uniquement réalisée dans les postes à l'étranger, ni à l'administration centrale, même si nul ne doute que les ambassadeurs, ces pilotes dans l'avion, savent faire passer le message. La valorisation, c'est aussi la sensibilisation et la mobilisation de l'opinion publique aux enjeux de la diplomatie d'influence.

Benjamin Benoit (Maître de conférences en sciences de gestion et du management à l'Université de Perpignan)

Services

CODES PROMOS avec Global Savings Group

- La Redoute : -20% pour les adhérents Premium
- Fnac : envoi offert dès 25€
- Pierre et Vacances : -30% de promotion
- Yves Rocher : la livraison offerte dès 15€
- Made.com : -15€ grâce à la newsletter
- Europcar : 25% de promotion
- SFR : -20% sur les forfaits fibre + mobile

Tous les codes promos