

# Diplomatie d'influence

## Journées du Réseau de coopération et d'action culturelle

---

**Discours de M. Jean-Yves Le Drian, Ministre de l'Europe et des Affaires étrangères**

**Paris, 16 juillet 2018**

Monsieur le Secrétaire général,

Mesdames et Messieurs les Ambassadeurs,

Mesdames et Messieurs les Directeurs,

Mesdames et Messieurs les Conseillers et Attachés,

Mesdames et Messieurs,

Il y a un an, je vous rencontrais pour la première fois. Je venais de prendre mes fonctions et j'étais certainement précédé par ma réputation de ministre de la défense, versé par définition dans le hard-power. Vous vous demandiez sans doute, cet ex-militaire, quelle serait ma position et mon engagement, ma sensibilité s'agissant de notre soft-power. Tout cela est bien normal.

Il y a un an, nous ne nous connaissions pas encore, mais j'avais tenu à venir devant vous, pour me présenter, et pour partager avec vous une première conviction : notre diplomatie d'influence et de développement est au cœur de notre politique étrangère, au sens où elle est davantage qu'une priorité sectorielle parmi d'autres - elle est un moyen indispensable au service de l'ensemble de nos priorités. L'expérience d'une année de travail n'a fait que renforcer pour moi cette conviction.

Au cours de cette année, j'ai évidemment beaucoup voyagé, et j'ai pu mesurer, sur le terrain, l'ampleur de notre réseau, la mobilisation de nos équipes et la qualité des actions entreprises. À Téhéran, Mexico, New York, Dakar, Lagos, ailleurs encore, j'ai fait beaucoup de rencontres marquantes. Dans le même temps, j'ai travaillé aux priorités énoncées par le président de la République, et j'ai lancé une série de chantiers qui vous concernent directement. À travers cela, j'ai fait mienne la nécessité de défendre vos moyens, alors que le réseau consent depuis plusieurs années un effort continu d'adaptation et qu'il est aujourd'hui sous tensions. Au-delà, j'ai ressenti le besoin de prendre du recul, pour

objectiver ce que nous attendons de notre action d'influence et de coopération, et ainsi pouvoir mieux la défendre.

Je reviens aujourd'hui vers vous avec d'abord une bonne nouvelle. Pour 2018, j'avais obtenu la stabilisation des crédits du Réseau, après des années de baisses. Nous traversons des moments de discussion budgétaire, qui ne sont pas simples, mais j'ai bon espoir que les moyens du Réseau seront aussi préservés en 2019 conformément aux engagements solennels pris par le président de la République à cet égard. Vous pouvez compter sur moi pour y travailler sur la durée. J'ai par ailleurs demandé que l'on puisse débloquer au sein de l'enveloppe du Département, toujours pour 2019, les moyens nécessaires pour répondre de façon satisfaisante aux priorités nouvelles, notamment sur le Plan Langue française. Je voulais vous le dire pour commencer, pour que vous n'attendiez pas, fébrilement, le paragraphe budgétaire qui vient traditionnellement à la fin...

Aujourd'hui, je voudrais prendre le temps de développer, à la lumière de cette première année, la conviction qui est la mienne sur l'utilité et l'efficacité du Réseau, dans un environnement international dégradé, où la puissance s'exprime également par l'influence.

Pourquoi un réseau de coopération et d'action culturelle ? À quoi sert le Réseau ?

Cette question, lourde de sous-entendus, combien de fois l'avons-nous entendue ! Au point que même ceux qui défendent le Réseau, par des tribunes ou des rapports parlementaires, entretiennent indirectement l'idée d'une forteresse assiégée, ou pire, d'un modèle dépassé.

Le retour lancinant de cette question a ses raisons. C'est un fait que les actions du Réseau, qui se déploient partout dans le monde, sont rarement visibles, et plus rarement encore comprises, par ceux qui leur cherchent une rationalité depuis Paris.

Mais c'est un fait aussi que ces actions ont des effets majeurs, d'autant plus forts qu'ils ont la caractéristique de pouvoir être diffus et pérennes, ce qui justifie pleinement l'effort que nous leur consacrons. Le contexte international actuel y pousse, marqué par la multiplication des crises, par la fragilisation du multilatéralisme, par le retour concomitant des logiques de puissance, par les tentations du repli et de la fermeture.

Ces logiques de puissance, en particulier, se doublent à chaque fois de stratégies d'influence qui font de l'information, de la culture et de l'éducation des terrains majeurs d'intervention et parfois aussi d'ingérence. Nous sommes là en présence d'un «soft-power» qui n'a plus rien de «soft»... Dans cet environnement, je constate qu'il est impératif de tenir notre rang quand la plupart des grands pays ouvrent leurs propres instituts au cœur de nos villes, dans un mouvement qui ne fait d'ailleurs que commencer et qui s'accroîtra dans les années à venir.

Ayant le bénéfice de l'âge mais aussi le regard de l'historien, je refuse absolument tout déclinisme culturel, singulièrement lorsqu'il s'agit de la présence de la France dans le monde. Je sais que cela fait débat et ne date pas d'hier. Louis Juvet s'en faisait déjà l'écho au lendemain de la guerre, au retour d'une tournée en Amérique latine au cours de laquelle on n'avait cessé de le mettre en garde contre la prédominance de l'anglais et contre le manque d'attrait qu'exerçaient les dramaturges français du moment. Ces dramaturges

s'appelaient Paul Claudel, Jean Giraudoux, Jean Anouilh, et cette tournée avait été triomphale.

En un sens, les mérites de notre politique culturelle n'empêchent qu'il nous faut encore et toujours l'expliquer. Ce qui nécessite aujourd'hui de répondre une fois pour toutes à cette question : à quoi sert donc le Réseau?

Il est certes l'héritier d'une longue histoire, celle de la création avant la Première Guerre mondiale des premiers Instituts français à l'étranger - à Londres, à Florence, à Petrograd, à Madrid... -. Mais il a pris ces dernières décennies, et ces dernières années en particulier, une série de tournants majeurs. Ces tournants ne sont pas assez vus en France, mais ils en font pourtant aujourd'hui le premier atout de notre pays sur la nouvelle scène internationale de l'influence.

Je rappellerais, d'abord, quelques évidences. Le Réseau a au moins deux spécificités qu'il me semble important de souligner.

La première, c'est sa variété. Variété des thématiques suivies par le COCAC et son équipe, bien au-delà de ce que la seule appellation de diplomatie culturelle laisse supposer : échanges artistiques, exportation des industries créatives, débats d'idées, mais aussi promotion du français, coopération scientifique, coopération technique, y compris développement et coopération humanitaire.

Variété même des réseaux, puisque j'en vois en fait au moins quatre : 1/ réseau culturel et scientifique, avec les Instituts français, les Alliances françaises et les Instituts français de recherche à l'étranger; 2/ réseau éducatif, avec les établissements de l'AEFE, ceux de la Mission laïque, mais aussi ceux de nos partenaires que nous accompagnons et dont le nombre a vocation à croître ; 3/ réseau audiovisuel, car même si France Médias Monde et TV5 Monde sont un peu plus loin des SCAC, ils participent puissamment à notre stratégie d'influence. À ces trois premiers réseaux s'ajoute un quatrième, celui de nos opérateurs, ainsi dans le domaine de la culture (avec l'Institut français), dans le domaine des mobilités étudiantes (avec Campus France), dans le domaine du développement (avec en particulier l'AFD, Expertise France, l'IRD, le CIRAD). Je pense que l'un de nos défis est ici de penser la cohérence de ce quadruple réseau, et de multiplier les passerelles, de décloisonner, de faire en sorte qu'entre toutes les compétences il y ait un dialogue et une coopération ininterrompus.

La seconde spécificité que je veux souligner, parce qu'elle me semble majeure, c'est l'intégration du Réseau au sein du Département, l'imbrication entre notre diplomatie d'influence et notre diplomatie globale. Cette spécificité française, qui est de temps à temps questionnée, est l'une de nos premières forces - pour peu que nous l'assumions davantage.

Certains aiment à citer l'exemple du British Council ou du Goethe Institute pour reposer la question d'un rattachement du Réseau à l'Institut français, qui est notre premier opérateur d'influence. Il faut reconnaître que la solution d'une grande agence, englobant le réseau, a fait ses preuves ailleurs ; mais il faut aussi rappeler que la France a fait un autre choix, que j'ai souhaité confirmer dès ma prise de fonctions. Ce choix, c'est celui d'un pilotage plus politique et intégré du Réseau. Certains veulent y voir la perpétuation d'une tradition, l'écho

des liens anciens entre l'État et la culture en France, peut-être. Pour ma part, j'y vois surtout notre intérêt : sur une scène mondiale où le jeu des influences n'est que l'autre visage de la compétition des puissances, penser notre diplomatie d'influence en dehors de notre diplomatie globale n'aurait pour moi pas de sens.

À quoi sert donc notre diplomatie d'influence ? J'ai commencé de répondre ici, en suggérant que ses finalités s'articulaient directement à la question de nos intérêts. C'est une évidence qui mérite d'être rappelée avec constance : le Réseau agit et doit agir dans l'intérêt de notre pays. Il le fait cependant selon des modalités spécifiques, et en poursuivant des finalités qui dépassent en partie celles des autres services d'une ambassade. Je résumerais donc les choses en disant que nous assignons aujourd'hui trois grandes finalités au réseau de coopération et d'action culturelle.

La première finalité est une action de long terme au service de nos intérêts nationaux. En schématisant un peu, on serait tenté de dire que là où l'enjeu du travail de chancellerie est de nous faire des alliés, celui de la diplomatie d'influence est de nous faire des amis. Si l'action diplomatique vise à faire valoir nos intérêts sur le court ou le moyen terme, votre action sert presque toujours nos intérêts sur le plus long terme. Y compris - le moment venu - dans des situations de crise où le travail de chancellerie peut trouver un relai puissant dans cette connivence patiemment construite.

Le fait de parler ou au moins de comprendre le français, d'avoir fréquenté un Institut ou une Alliance, d'avoir étudié en France, d'apprécier sa culture, de comprendre ses valeurs, tout cela crée un lien qui résiste le plus souvent aux aléas de la vie internationale. L'influence ne s'impose pas, la rencontre des intérêts se double toujours d'une charge émotionnelle qui mérite elle aussi d'être travaillée. L'influence est toujours vécue à la première personne, elle est toujours le fait d'une expérience individuelle, qui va toucher au plus intime, dans ce qui fait notre identité, notre parcours, notre imaginaire. Lorsque l'un de mes homologues est également parent d'élèves au lycée français de la capitale où je le retrouve, me rencontre cela crée d'entrée une proximité, une forme de connivence.

Il est bien sûr impossible de calculer par avance ces effets, et il faut donc accepter que cette démarche d'influence ne porte pleinement ses fruits que sur le temps long. Aujourd'hui, en faisant un effort particulier pour renouveler nos publics et toucher les plus jeunes générations, nous préparons l'influence de la France de 2030 et au-delà.

Cette première finalité intègre également la satisfaction d'intérêts sectoriels, qui peuvent être de plus court terme. Je pense notamment à l'accompagnement des industries créatives à l'export, chantier majeur que j'ai souhaité confier à Jean-Noël Tronc, et dans lequel j'ai l'intention de m'investir personnellement dans les mois qui viennent. C'est là encore la problématique de l'intégration de la diplomatie d'influence dans une diplomatie globale : sous l'impulsion du COCAC et la supervision de l'ambassadeur, le SCAC doit travailler en lien étroit, constant, avec tous les autres services de l'ambassade. Non seulement la chancellerie, je l'ai dit, mais aussi le service économique et ses relais, en premier lieu le bureau de Business France. En bref, cette première finalité, qui découle de l'essence du travail d'influence, rapproche la France de ses partenaires voire adversaires, qui cherchent chacun à accroître leurs parts de marché dans la compétition mondiale des cœurs et des esprits. Si la France dispose pour cela d'atout encore inégalés, je crois qu'elle doit être plus attentive à

ce qui se passe autour d'elle. Dans quelle autre compétition néglige-t-on la préparation et les performances de ses challengers ? Cette tâche de veille incombe au Département en premier lieu, dans toutes ses composantes : au Réseau, mais aussi aux chancelleries, à la DGM comme aux directions géographiques, et bien sûr au CAPS. Je sais que notre diplomatie d'influence génère une activité importante, de suivi d'opérateurs, de programmes, de budgets ; mais cela n'a de sens que si nous nous gardons de la myopie des instruments, pour avoir les yeux ouverts sur notre environnement, et les nouveaux enjeux qui s'en dégagent. Je compte donc sur votre attention collective, en attendant de lire les analyses que vous souhaitez produire dans cet esprit.

La deuxième finalité et vous comprendrez bien qu'elles sont toutes les trois inséparables. La deuxième finalité est que la France assume une voie particulière, qu'elle assume un héritage particulier, qu'elle soit au rendez-vous des attentes qu'elle continue de susciter pour promouvoir aujourd'hui un ordre mondial fondé sur le droit, sur le multilatéralisme et sur le respect de la diversité culturelle. Dans un contexte où l'on observe un durcissement des stratégies d'influence, où certaines puissances sont prêtes à renouer avec le pur rapport de forces et les manipulations qui l'accompagnent, c'est une spécificité toute particulière.

La France qui est attendue aujourd'hui, c'est en effet celle qui a mené le combat à l'UNESCO pour faire adopter la convention internationale sur la diversité culturelle ; celle qui défend les principes du droit d'auteur et des droits voisins ; celle qui mobilise pour protéger le patrimoine détruit ou menacé par le fanatisme ; celle qui impose une dimension culturelle ou éducative dans les programmes en faveur du développement ; celle, encore, qui défend la liberté des journalistes, l'indépendance des médias, et l'accès à une information qui ne soit pas manipulée ; bref, celle qui voit au-delà de son seul horizon, pour défendre la possibilité d'un monde commun.

Tout cela est au cœur de notre ADN diplomatique et explique que l'écoute que nous recevons partout dans le monde, l'attention qui est portée à nos positions, est en un sens bien supérieure au poids démographique, économique ou même politique de notre pays dans le monde.

Si la France a renoncé à une forme d'«impérialisme de l'universel» elle continue, aux yeux de tous, à représenter davantage qu'elle-même. Nous ne renonçons pas à l'universalité mais nous cherchons aujourd'hui ce qu'Aimé Césaire exprimait lorsqu'il disait : «Il y a deux manières de se perdre : par ségrégation murée dans le particulier ou par dilution dans «l'universel». Ma conception de l'universel est celle d'un universel riche de tous les particuliers et [de la] coexistence de tous les particuliers.» Pour nous, la culture est un besoin aussi essentiel que l'alimentation ou la santé car tous ces domaines où vous intervenez ce sont le visage concret de la dignité humaine.

Cette conception s'enracine bien sûr dans notre histoire, en particulier dans l'héritage des Lumières et des principes de 1789, mais aussi dans les leçons que nous avons tirées du XXe siècle.

Ne nous y trompons pas : alors que cette conception inspire au présent d'autres combats d'émancipation, c'est elle qui est attaquée aujourd'hui, en de nombreux endroits du monde, y compris même dans des pays de l'union européenne.

Le Réseau a donc ce rôle particulier de défendre et illustrer cette vision du monde dont la France est porteuse, celle d'un monde en commun. Il le fait par tous les moyens qui sont les siens, et qui sont de ce point de vue uniques. L'apprentissage de notre langue, l'éducation à la française, la confrontation des points de vue permise par le débat d'idées, la coopération dans le domaine de la gouvernance... Autant d'occasions de partager les principes dans lesquels nous croyons : justice, égalité des genres, liberté d'expression, solidarité avec les plus vulnérables, défense des biens communs.

J'ajoute que c'est également au nom de cette vision que nous menons une ambitieuse politique de développement et de solidarité internationale. Elle est l'une des priorités de la politique étrangère voulue par le président de la République. C'est le sens des décisions du CICID de janvier dernier qui rénovent notre méthode de penser et de faire l'aide au développement, pour être plus proche du terrain, plus à l'écoute des besoins et des acteurs. Je ne reviens pas sur les détails de ces décisions, qui sont très importantes, que vous connaissez, vous allez d'ailleurs avoir l'occasion d'échanger aujourd'hui ou demain sur l'ensemble de ces mesures. Mais je veux préciser le rôle politique que vous avez à jouer dans ce domaine. La mise en œuvre de cet effort significatif revient à l'AFD, dans un dialogue étroit avec l'ambassadeur et le SCAC pour définir la stratégie d'action de l'agence et être associé à la réflexion sur tout le cycle des projets, de leur identification à leur exécution.

Par ailleurs, pour mettre en œuvre les orientations de cette nouvelle politique partenariale, nous devons associer des acteurs nouveaux, tant publics que privés, aux acteurs traditionnels du développement. État, collectivités territoriales, agences, organisations de la société civile, entreprises, volontaires internationaux, établissements d'enseignement supérieur et de recherche, doivent agir de concert et vous avez un rôle de fédérateur à jouer dans cet ensemble pour éviter les actions en silos et garantir que l'équipe France du développement et de la solidarité avance d'un même pas.

La troisième et dernière finalité est d'un ordre bien différent, c'est l'échange avec l'autre. Elle singularise le Réseau, cette fois à l'égard des autres composantes de notre diplomatie. Il faut le répéter, car certains pensent encore que nous continuons d'exporter de manière brute l'offre culturelle française, sans voir que notre action repose bien sur l'échange, la réciprocité, la circulation des œuvres, des étudiants, des créateurs, des chercheurs, des expertises, bref sur la mise en relation des sociétés civiles dans toutes leurs composantes.

Que se joue-t-il dans ces échanges ? J'ai parlé de la poursuite de nos intérêts. J'ai mentionné la réalisation d'un idéal. Mais on manque peut-être l'essentiel, si on ne mentionne pas la relation à l'autre, et la transformation de soi qui peut en découler. Dans l'approche classique des relations internationales, la figure de l'autre est cardinale : par définition, elle polarise le jeu diplomatique ; l'allié, le partenaire, le concurrent, l'adversaire et parfois l'ennemi. Toutes ces déclinaisons sont perçues au prisme de l'utilité ; elles sont toutes marquées aussi d'une forme de précarité, soumises à ces renversements de conjoncture que l'histoire réserve.

Mais il existe une autre altérité, celle des sociétés civiles étrangères, et leur bouillonnement d'histoires, d'expériences, d'idées, de projets, d'élans, de valeurs, qui ne sont par définition pas les nôtres, mais qui peuvent enrichir notre vision du monde, ouverte sur le vent du large plutôt qu'étriquée, cloisonnée et repliée sur elle-même.

Pour le dire autrement, la singularité de l'action du Réseau est de prêter à l'autre une puissance positive et de l'attirer à nous.

L'expression de diplomatie d'influence prend alors tout plein sens, débarrassé du soupçon d'ingérence ou de manipulation : l'exercice de notre influence fait le pari d'une action réciproque, et donc d'un enrichissement mutuel. Dans le même temps qu'on pense transformer l'autre, le rapprocher de notre sensibilité, on est soi-même transformé, on se rapproche de l'autre et on élargit sa sensibilité. L'Europe de la Renaissance elle-même est née de cette fécondation mutuelle des influences les plus variées. Aujourd'hui, vous poursuivez ce geste lorsque vous permettez à des artistes étrangers de venir se produire en France afin que leur créativité transforme la scène française ; de même lorsqu'à travers des programmes de traduction, vous exposez nos auteurs en tournée à l'expérience d'un autre public.

J'insiste sur cette ambition de transformation du pays par son ouverture internationale, car elle est au cœur du projet du président de la République, et la contribution du Réseau est de ce point de vue irremplaçable. J'en donnerai un exemple : l'éducation. Sur la question du bilinguisme, sur celle du multiculturalisme, l'enseignement français à l'étranger s'offre comme un laboratoire pour l'Éducation nationale. C'est une discussion que j'ai eu avec Jean-Michel Blanquer et c'est l'un des enjeux de la réforme de l'AEFE à laquelle nous travaillons : il s'agit en premier lieu de consolider le modèle économique des lycées français, auquel nous sommes très attachés, et donc de rassurer sur l'engagement de l'État aux côtés de l'Agence ; il s'agit sur cette base de rendre possible un développement beaucoup plus ambitieux de ce réseau, avec l'objectif du doublement du nombre d'élèves d'ici à 2030, qui appellera des solutions robustes et innovantes ; mais il s'agit donc aussi de contribuer fortement à l'ouverture internationale de l'Éducation nationale.

Consolider nos intérêts sur le long terme ; œuvrer concrètement à la construction d'un monde commun ; apporter une contribution irremplaçable à la transformation de notre pays, en faisant en sorte que son ouverture à l'international ne se joue pas seulement sur le terrain économique et commercial, mais aussi sur toute la gamme des échanges humains... Voilà, en résumé, à quoi sert le réseau de coopération et d'action culturelle. Voilà ce qui en fait, au cœur de notre diplomatie, l'un des instruments vitaux de la France dans le monde d'aujourd'hui.

Si ces trois finalités sont le fruit d'une décantation historique, les modalités de cette action n'ont elles-mêmes plus rien à voir avec celles qui avait par exemple présidé à la création des premiers Instituts français. Les lieux et les noms demeurent (et c'est aussi toute notre force), mais les usages que nous en faisons ont profondément évolué.

Comment le Réseau agit-il donc aujourd'hui ? Comment peut-il, comment doit-il s'y prendre pour répondre aux objectifs majeurs que je viens de lui assigner ?

Cela en décevra certains, cela en rassurera d'autres : je n'ai sur le mode d'emploi aucune indication particulière à vous donner. Autant sur le terrain des finalités, il m'appartient de définir les orientations, je viens de le faire, autant celui des modalités, des pratiques, vous revient pleinement. Or c'est là que l'essentiel se joue. Il faut redire qu'il n'y a pas de stratégie générique ou a priori, qui serait définie depuis Paris ; il y a la réalité du terrain, la

spécificité d'un environnement, bien sûr le cadrage du Département, mais surtout l'appréciation de l'ambassadeur, du COCAC et de leurs équipes, à partir de là, la définition d'une stratégie ad hoc. C'est dire, au passage, la nécessité d'être bien formé aux métiers du Réseau, qui sont des métiers à part : quand il n'y a pas de solution toute faite, il faut avoir des repères solides, vu la spécificité des enjeux et la concentration des responsabilités dans les mains d'un COCAC en particulier.

À cet égard, je crois que nous devons fournir un effort significatif s'agissant de la professionnalisation de vos métiers. Je pense notamment au domaine du développement pour ceux d'entre vous qui travaillent dans les pays d'intervention de l'AFD. Nous devons nous donner les moyens de structurer dans ce ministère une véritable filière du développement, comme d'ailleurs de l'action d'influence. Ces métiers doivent être présents à l'esprit des titulaires du Département, dès leur passage à l'Institut diplomatique et consulaire. Cela passe ensuite par des mobilités croisées beaucoup plus importantes qu'elles ne le sont aujourd'hui entre les agents du Département et les opérateurs, ainsi que la DGT. Cela passe également par le fait pour nos ambassadeurs et nos COCAC qui auront à travailler avec l'AFD et avec les bailleurs internationaux de participer aux formations qu'organise l'Agence, avant leur prise de fonction. Cette exigence est valable également pour l'ensemble des enjeux du réseau, pour lesquels il faut développer la formation et plus largement la socialisation avec les autres acteurs de nos domaines d'intervention.

Ici je ferai simplement quelques remarques, pour préciser les grands paramètres de notre matrice d'influence avec lesquels vous êtes amenés à composer au quotidien.

Je le ferai à partir de deux questions, qui me semblent revêtir une importance particulière :

Comment articuler logique de l'offre et logique de la demande ?

Quels moyens pour agir ?

La première question en brasse plusieurs : que faire de notre capital d'influence ?

Dans la géopolitique de l'influence, la France tient une place particulière. Elle s'est historiquement distinguée parce qu'elle associait un capital d'influence particulièrement fort, à une stratégie d'influence particulièrement développée, avec un instrument essentiel, le Réseau. Mais les atouts de la France pour exister dans les cœurs et les esprits étrangers ne doivent pas masquer que cette place privilégiée est menacée, dans un contexte de compétition croissante des politiques d'influence. C'est pourquoi il nous faut travailler à l'actualisation de notre matrice, en interrogeant y compris de façon critique, à des fins de consolidation et de transformation, les éléments qui la composent.

Le capital d'influence repose de mon point de vue sur trois fondamentaux, que je cite simplement : d'abord notre langue, qui est évidemment la première ressource de notre influence ; ensuite notre culture, que je rapproche ici de la notion de patrimoine au sens large; enfin notre corpus de concepts, de principes et de valeurs, hérités de l'histoire et qui forment l'armature de notre vision du monde, et bien sûr les outils dont nous disposons pour partager ce corpus, je pense en particulier à notre modèle éducatif.



Ce capital d'influence n'existe pas sur étagère ; il est vivant, mouvant ; c'est pourquoi, tout en scrutant votre pays d'intervention, en identifiant les lieux d'influences majeurs où faire porter votre action, lieux de décision, lieux de création, lieux de formation et lieux de médiation, vous devez en permanence scruter votre pays d'origine, pour en identifier les éléments d'attractivité et d'excellence qui pourront être partagés avec nos partenaires.

Ici, je crois que nous devons avoir une réflexion collective sur les catégories qui rigidifient parfois notre stratégie, et peuvent nous faire passer à côté de ressources majeures.

- Je pense à la gastronomie, qui éveille chez nos partenaires tout un imaginaire : au-delà de l'opération «Good France», a-t-elle suffisamment sa place dans les activités du Réseau ? Est-ce que la question peut se poser ?

- Je pense également à l'architecture : dans un classement paru l'année dernière des 50 Français les plus influents dans le monde, 8 étaient des architectes. Combien sont passés par nos Instituts ? C'est un fait que l'architecture peut être un levier puissant pour notre influence, mais c'est un objet qui est relativement absent aujourd'hui de notre stratégie, à quelques exceptions notables, comme la biennale de Venise ou certaines initiatives de débat d'idées. La raison tient sans doute à un trop grand cloisonnement entre rayonnement et export, culture et économie.

J'ai cité deux exemples : gastronomie, architecture. Il y en a bien d'autres. En bref, notre influence déborde notre dispositif d'influence. J'attends donc des COCAC, sous l'autorité des Ambassadeurs, une vision globale de ce qu'est notre influence dans le pays où ils sont en poste, et une capacité à faire vivre la transversalité dans l'équipe France de l'influence.

Nous avons donc ce capital : qu'en faire désormais ? Avant de prendre mes fonctions, je dois dire que j'en étais resté à l'idée des origines, celle d'un rayonnement depuis Paris d'une offre culturelle qu'on mettait entre les mains de nos partenaires, sans leur poser de question. En un an, j'ai vérifié que ce vieux schéma avait vécu, et que nous travaillons aujourd'hui dans une nouvelle articulation - qui n'est pas assez vue en France - entre l'offre et la demande.

Nous définissons aujourd'hui notre stratégie d'influence à partir des publics, et avec nos partenaires.

Aller à la rencontre du pays d'accueil, créer une relation d'intimité avec lui, en faire réellement l'expérience, c'est-à-dire appréhender le monde comme lui le voit, comprendre ce dont il a envie, ce dont il a besoin, et voir comment nous pouvons répondre à cela. Ce double mouvement me semble majeur : on commence par écouter, par se décentrer par rapport à nos intérêts ou nos conceptions, et ensuite on propose, on répond, on met en avant ce que nous sommes, ce que nous faisons, pour construire des liens, y compris et peut-être surtout là où on ne nous attendait pas. Bref, proposer à chaque fois la France comme une réponse aux besoins et un prolongement aux projets de nos partenaires.

Cette démarche, déjà ancienne dans les faits, même si elle est encore nouvelle dans les perceptions, pose la question des lieux de notre influence. Avec une centaine d'Instituts français, près de huit cents Alliances, sans parler des établissements scolaires et des instituts

de recherche, nous avons un dispositif sans équivalent dans le monde. Est-il pour autant adapté aux enjeux que je viens de rappeler ?

C'est une conviction que je partage avec le président de la République : nous croyons dans la pertinence de ce dispositif, et notamment dans la complémentarité entre les instituts et les alliances. C'est une particularité héritée de l'histoire, comme le sont nos diverses emprises à travers le monde. Mais c'est surtout une force aujourd'hui.

Je suis pour ma part sensible à ce que représentent, pour nos partenaires étrangers, les lieux où ils ont pris l'habitude de nous retrouver depuis des décennies. Sauf cas très particuliers, où nous avons de bonnes raisons de souhaiter une évolution, je souhaite donc conforter notre réseau tel qu'il existe. Mais nous devons, dans le même temps, sortir des lieux qui sont les nôtres, pour aller à la rencontre des publics où ils se trouvent. C'est tout l'enjeu des actions «hors les murs», comme d'une stratégie d'influence numérique globale, qui reste à écrire.

J'ai parlé des alliances : ces derniers mois ont été agités, avec une crise importante que vous connaissez autour de la Fondation Alliance française. Il faut d'abord redire que cette crise n'a en rien impacté le réseau des alliances, au-delà des questions que les uns et les autres se sont posés sur ce qui se passait à Paris. Mais il fallait bien sûr résoudre cette situation, justement dans l'intérêt du réseau : sans toucher à l'équilibre entre les instituts et les alliances, mais en veillant à renforcer l'appui que nous pouvons leur apporter. Ces dernières semaines, un travail important a été fait par la DGM, et un conseil d'administration de la Fondation Alliance française a entériné ces derniers jours les contours du nouveau paysage : transformation de la fondation, sur des missions resserrées autour de la labellisation et du suivi des réseaux, et avec une représentation des alliances renforcée au sein de sa gouvernance ; montée en puissance de l'Institut français au service des alliances, en cohérence avec sa mission d'appui aux deux réseaux et avec sa mission renforcée sur la langue française ; mise en chantier d'une colocalisation de la Fondation transformée, de l'Alliance française de Paris et de l'Institut français sur le site historique du 107 boulevard Raspail. Ce rapprochement physique permettra un travail en commun des opérateurs parisiens, dont le Réseau devra voir les bénéficiaires. J'y serai personnellement attentif.

J'en viens à la dernière question à laquelle je voulais répondre aujourd'hui, sur les moyens du Réseau. J'ai commencé par-là, en évoquant 2019, car je sais le caractère impérieux de ce sujet ; mais je voudrais, sur ce sujet également, tenir un propos un peu plus large.

J'entends les inquiétudes qui sont les vôtres. Je pense notamment aux COCAC, qui exercent un métier passionnant mais difficile. Manager et gestionnaire, en même temps que conseiller de l'Ambassadeur, défricheur de tendances et bâtisseur de projets, vous couvrez une amplitude considérable de métiers et de domaines. Vous dirigez une PME, parfois de taille importante ; vous devez notamment veiller à l'équilibre financier, avec un taux d'autofinancement remarquable, mais avec des ressources propres qui vont et viennent ; vous avez un dialogue social à mener, un ambassadeur à satisfaire ; et vous vous demandez parfois comment assumer l'impact de décisions prises à Paris. Bien sûr, il y a par ailleurs des joies sans pareille : lorsque vous vivez l'émotion du public dans nos salles de cinéma, lorsque vous entendez les étudiants raconter leur voyage en France, lorsque vous avez contribué à découvrir un jeune talent que l'on accompagne finalement sur une scène française... Je dois

dire que j'ai connu aussi ces joies, cette émotion, à chaque fois que j'ai approché le Réseau, et récemment encore, en recevant les Boursiers Excellence Major.

Mais j'entends vos inquiétudes, et j'ai voulu en commençant y répondre par des faits : des crédits alloués au Réseau je pense pouvoir les préserver en 2019 mais je sais que la question des moyens est cruciale et j'estime que ma première mission est de garantir à ce ministère les moyens de remplir ses missions. J'ajoute qu'il n'y a pas que les moyens à défendre, et je voudrais vous dire que je suis également très sensibilisé à la défense du statut des établissements à autonomie financière et je voudrais redire mon souhait de rendre ce dispositif compatible avec la LOLF parce que son maintien est la condition du développement de notre influence, avec un intérêt financier clair pour l'État au regard des taux d'autofinancement remarquables des structures que vous dirigez.

L'équation que nous devons résoudre dans beaucoup de sujets : comment faire plus, mieux, différemment, avec dans le meilleur des cas autant, parfois moins ? Cette équation est en fait partagée par la plupart des administrations. Dans ce contexte, il faut bien sûr défendre les moyens dont nous disposons, mais il faut aussi réfléchir à l'évolution des enjeux qui justifient ces moyens ; il faut donc aussi travailler à l'adaptation de nos missions, à la transformation de nos pratiques.

Je ne dis pas que c'est un chantier qu'il faut ouvrir, car cela fait de nombreuses années que le Réseau s'adapte, se transforme ; c'est même un laboratoire dans plusieurs domaines. Il faut le faire savoir, comme il faut faire savoir ce que notre réseau fait gagner à notre pays.

C'est le sens du travail de cartographie du Réseau qui vient d'être réalisé, à partir de la contribution de 130 postes. J'ai souhaité ce travail, non pas pour préparer un plan d'économies, comme certains l'ont pu l'imaginer, mais au contraire pour retrouver des marges de manœuvre qui aient du sens, dans le contexte que j'ai rappelé.

En inscrivant nos besoins et les pistes d'évolution possibilité dans une trajectoire sur cinq ans, je souhaitais que l'on se donne la possibilité de penser l'évolution de notre dispositif au-delà de la durée de nos propres, de vos propres affectations. Au regard des réponses reçues, je dois dire que je suis satisfait du travail qui a été fait. Je réunirai dès la semaine prochaine le comité exécutif de ce ministère pour en tirer les enseignements, et avancer plus largement sur la consolidation de notre matrice d'influence, dans l'esprit que j'ai souhaité partager avec vous ce soir.

Mesdames et Messieurs,

Les occasions de nous retrouver dans ce format sont rares. Je crois qu'elles sont importantes. C'est pourquoi, j'ai souhaité partager avec vous la compréhension que j'ai de ce que nous faisons ensemble, et conforter ainsi la place du Réseau au cœur de notre diplomatie.

En m'exprimant devant vous l'an passé, j'avais annoncé que je souhaiterais travailler à l'actualisation de notre matrice d'influence. Vous le voyez, ce travail a commencé. Il va évidemment se poursuivre dans les mois qui viennent, et je voudrais vous inciter, les uns et les autres, à y apporter votre contribution sur le terrain.

Car l'influence de notre pays, c'est la conviction que je retiens pour finir, n'est pas fabriquée à Paris ; elle est plutôt entre vos mains, dans vos pays d'intervention, et c'est donc à vous d'être à l'initiative ; et à nous, depuis Paris, de savoir mieux vous accompagner.

J'ai dit que c'était une tâche difficile. Je voudrais finir en redisant combien elle est importante, et je l'espère passionnante pour vous tous.

En guise d'envoi, je vous livre une formule de Maurice Merleau-Ponty ; elle date de 1960 mais la dynamique mondiale qu'il esquissait alors est pleinement la nôtre : «Il n'y a pas d'horloge universelle, mais des histoires locales, sous nos yeux, prennent forme, et commencent de se régler elles-mêmes, et à tâtons se relie l'une à l'autre, et exigent de vivre [...] Le monde est plus présent à lui-même dans toutes ses parties qu'il ne le fut jamais.» Rendre le monde présent à lui-même et faire que la petite musique de la France continue de vibrer dans les cœurs et les esprits de nos contemporains, où qu'ils soient, voilà la mission à laquelle vous vous consacrez et pour laquelle je veux saluer votre engagement

Merci de votre attention./.