



# **Étude d'évaluation des relais spécialisés Spectacle vivant et Arts visuels dans le monde**

AVRIL 2019

ÉTUDE CONDUITE  
PAR CATHERINE FAUDRY  
POUR L'INSTITUT FRANÇAIS  
Département développement  
et coopération artistiques

INSTITUT  
FRANÇAIS



# Sommaire

<b>Présentation de l'étude .....</b>	<b>4</b>
Note préliminaire .....	4
<b>Méthodologie.....</b>	<b>5</b>
I Genèse et définition du dispositif .....	7
II Les relais par secteur .....	8
III Implantation géographique : une stratégie à maîtriser.....	9
IV Pilotage et administration : mieux cadrer, mieux gérer.....	10
V Ressources humaines : la force vive du dispositif .....	11
VI Modes opératoires : à développer, partager .....	12
VII Communication : mieux identifier .....	13
VIII Synthèse de la problématique.....	14
IX Tableau récapitulatif des recommandations opérationnelles .....	15

# Présentation de l'étude

## NOTE PRÉLIMINAIRE

Lors des Entretiens de Valois organisés en 2008 par le Ministère de la Culture, la proposition de création de bureaux du spectacle vivant et des arts visuels à l'étranger, sur le modèle des bureaux artistiques existants en Allemagne, ou des Bureaux Export de la musique française, a été formulée pour répondre à la demande des professionnels français. Le principal objectif de ces bureaux est de renforcer les relations et les actions de coopération avec les organismes et réseaux professionnels dans un secteur donné afin de favoriser la mobilité des artistes, de les accompagner dans leur rayonnement international et de leur donner accès aux professionnels étrangers. Cette réflexion, menée en concertation entre le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, le ministère de la Culture et l'Institut Français, a conduit à la rédaction d'un protocole d'accord tripartite sur les relais spécialisés signé en 2013.

En vue du renouvellement de ce "Protocole d'Accord Pour le Développement de Relais Spécialisés dans le Domaine du Spectacle vivant et des Arts Plastiques" l'Institut français a été missionné en mars 2018 par ses tutelles pour évaluer ce dispositif.

Le dispositif des relais spécialisés s'inscrit dans une volonté commune de renforcer l'action culturelle extérieure de la France sur certains territoires stratégiques pour le spectacle vivant et les arts visuels. Ils répondent à des objectifs d'accompagnement des artistes, des professionnels et de structuration des secteurs.

L'étude a porté sur 9 relais, implantés sur des territoires d'envergures variées (de 1 à 13 pays), auxquels sont parfois adjoints des fonds de coopération bilatéraux (8 au total). Sont aujourd'hui actifs 7 relais et 8 fonds. Fruits d'une stratégie politique globale de la France, en fonction d'opportunités offertes par les contextes locaux, ils recouvrent des réalités diverses.

Le dispositif a fait ses preuves, à la fois dans les relais les plus anciens qui ont renforcé la diffusion et la coopération dans leurs secteurs de compétence, mais aussi dans les relais les plus récents, dont l'action est déjà sensible dans la structuration des réseaux professionnels. Toutefois, le dispositif fait face à une hétérogénéité des situations et des modes d'action, il gagnerait en lisibilité par un renforcement de sa cohérence interne.

La présente étude s'appuie sur une approche comparative pour analyser comment naissent et fonctionnent ces outils, quels sont leurs enjeux spécifiques, les objectifs communs, les similitudes et différences, en tenant compte de chaque contexte. Ceci permettra de mettre en lumière les bonnes pratiques à modéliser et les harmonisations possibles.

En tenant compte des enjeux locaux et sectoriels, une unité et une visibilité renforcée du dispositif pourraient en effet mieux rendre compte de l'efficacité des politiques impulsées et de leurs effets sur les territoires. Par ailleurs, uniformiser l'évaluation, clarifier les missions et les objectifs et simplifier l'administration faciliterait le pilotage, localement et dans son ensemble.

Que chacun des postes diplomatiques pilote de relais soit chaleureusement remercié pour son implication sans faille dans la réalisation de cette étude et pour la qualité du dialogue mené avec les tutelles et l'opérateur.

# Méthodologie

## OBJET DE L'ÉTUDE

### 2 relais nationaux multisectoriels et leurs fonds

Etats-Unis (2013), Arts visuels, Spectacle vivant et Musique  
+ 5 fonds de coopération (Etant Donnés (1994), FACE Théâtre (1999), FUSED (2004), FAJE (2006), New Music (2004)

Italie (2013) : Arts visuels, Spectacle vivant, Musiques

### 1 relais national Spectacle vivant et son fonds :

Bureau du Théâtre et de la Danse (BTD) (1995)

+ Fonds Transfabrik (2015)

### 3 relais nationaux Arts visuels

Bureau des arts plastiques (BDAP) (1996)  
+ Fonds Perspektive (2014)

Royaume-Uni (2010) + Fonds Fluxus (2010)

Chine (2014)

### 3 relais régionaux Spectacle vivant

Europe du Sud-Est (Teatroskop) (2012)

Amérique Latine hispanophone (2014)

Asie du Sud-Est / ASEAN (2016)

### Période couverte par l'étude

2016 à 2018

### Objectif de l'étude

L'étude se propose d'aider à la rédaction d'un nouveau protocole d'accord en dégagant une vue d'ensemble afin de formaliser une base solide sur laquelle déployer le dispositif. L'analyse et la comparaison des historiques, enjeux, missions et modes opératoires permettra de définir des pistes d'harmonisation et d'évolution stratégique.

### Méthode

- Analyse des documents de cadrage et d'évaluation ;
- Réalisation d'une enquête annuelle auprès des Postes sur la base du questionnaire utilisé en 2016 et 2017, augmenté de chapitres concernant l'historique, la communication et des indicateurs d'évaluation ;
- Dialogue approfondi avec chaque Poste pilote de relais, sur la base du questionnaire ;
- Dialogue avec la DGM et la DGCA sur certains relais spécifiques ;
- Analyse comparée des relais pour dégager les similitudes et disparités, pointer les mises en cohérence possibles.

### Base documentaire

- Documents de cadrage : Lettres de mission des attachés.e.s culture.l.e.s si existantes, conventions pluriannuelles d'objectifs signées par la DGCA avec certains relais ;
- Documents d'évaluation : Questionnaires remplis par les pilotes de relais en 2016 et 2017 et tableaux récapitulatifs des relais 2016 et 2017, bilans et rapports d'activités annuels produits par les relais ;
- Nouvelle enquête 2018 : Questionnaire 2018, budgets présentés pour chaque relais sur la période 2016-2017-2018

### Observations

L'analyse approfondie des budgets des relais et des fonds sera réalisée dans une phase ultérieure.

Les fonds Musique pilotés par le Bureau Export seront analysés par ailleurs (fonds Impuls et fonds Diaphonique).

**Relais États-Unis (2013)**

**Arts visuels, Spectacle vivant et Musiques**

- + 5 fonds bilatéraux
- Étant Donnés Contemporary Art (1994)
- Face Théâtre (1999)
- FUSED-Danse (2004)
- New Music Fund (2003)
- FAJE-Jazz (2005)

**Relais**

**Royaume-Uni (2010)**

**Arts visuels**

- + Fonds Fluxus (2010)

**Relais Chine (2014)**

**Arts visuels**

**Relais Allemagne**

- BTD - Spectacle vivant (1995)
- + Fonds Transfabrik (2015)
- BDAP - Arts visuels (1996)
- + Fonds Perspektive (2014)

**Relais Italie (2013)**

**Arts visuels, Spectacle vivant et Musiques**

**Relais Teatroskop Europe du Sud-Est (2012)**

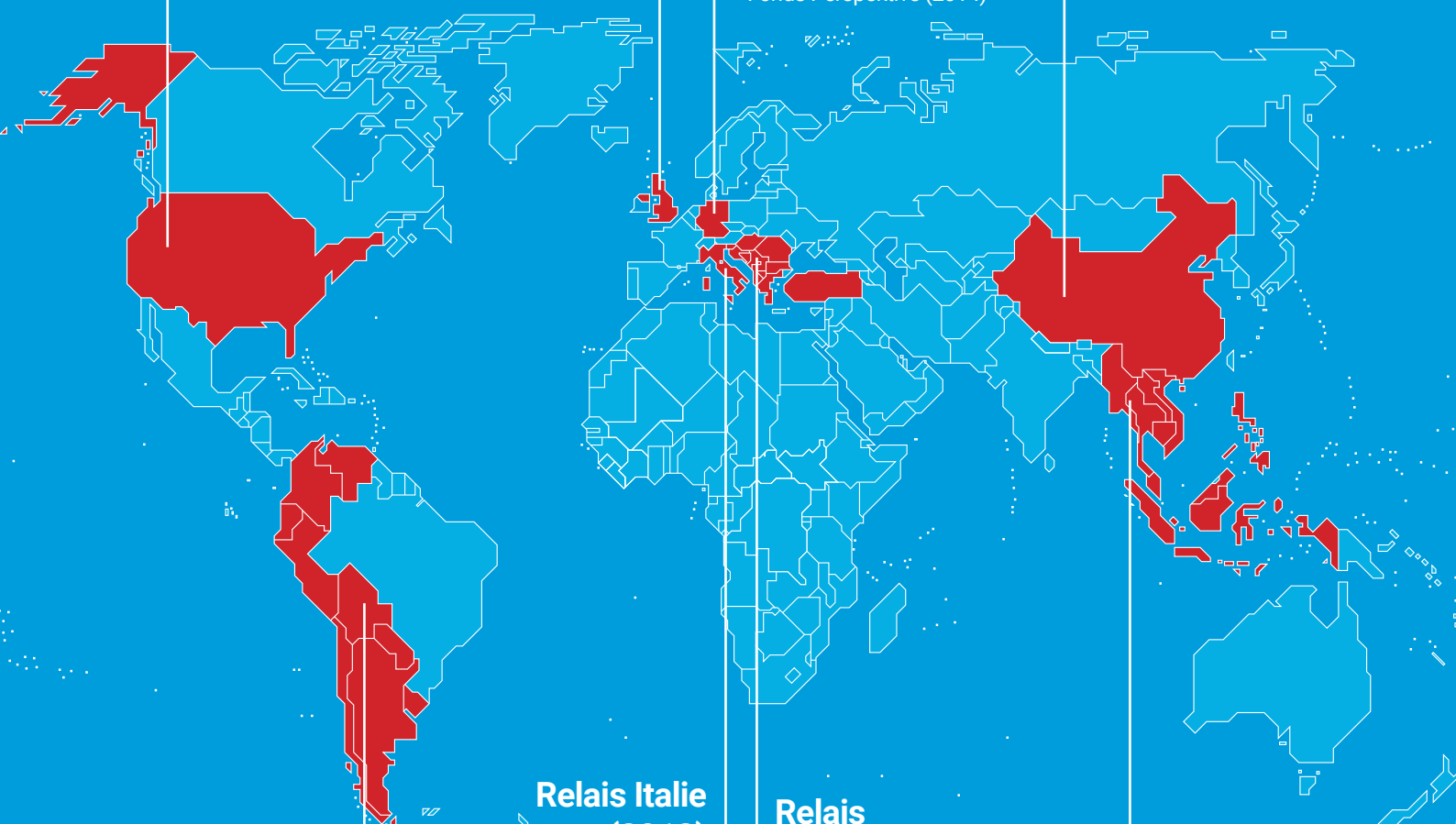
- Spectacle vivant**
- Albanie, Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, Croatie, Grèce, Hongrie, Kosovo, Macédoine, Roumanie, Serbie, Slovénie, Turquie.

**Relais ASEAN (2016)**

- Spectacle vivant**
- Birmanie, Cambodge, Hong-Kong, Indonésie, Laos, Malaisie, Philippines, Singapour, Thaïlande, Vietnam

**Relais Amérique Latine hispanophone (2014)**

- Spectacle vivant**
- Argentine, Bolivie, Chili, Colombie, Equateur, Paraguay, Pérou, Uruguay, Vénézuéla



# I Genèse et définition du dispositif

## GENÈSE ADMINISTRATIVE

Le "Protocole d'Accord pour le Développement de relais spécialisés à l'étranger dans le domaine du Spectacle vivant et des Arts Plastiques" a été signé par le ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères (MEAE), le ministère de la Culture (MC) et l'Institut français (IF) en 2013. Il entérine la décision d'étendre l'expérience réussie des bureaux du Théâtre et de la Danse et des Arts Plastiques, en Allemagne, nés en 1995 et 1996. S'appuyant sur des résultats convaincants en matière de diffusion, coproductions et de structuration des réseaux professionnels, il fait de cette dynamique "une politique structurante à travers (...) l'identification de nouveaux relais spécialisés selon une répartition géographique stratégique".

Selon ce document, un relais spécialisé vise à sensibiliser de manière permanente les milieux professionnels et artistiques de sa région d'implantation sur l'actualité de la création en France, mieux diffuser les productions françaises, en s'appuyant sur la mise en réseau des professionnels français et étrangers et en développant la mobilité des programmeurs, notamment européens, pour des repérages.

## TRADUCTION CONCRÈTE

Aujourd'hui, implanter un relais spécialisé c'est :

- **Affirmer la nécessité d'une politique accrue** dans un secteur, Arts visuels ou Spectacle vivant, pour renforcer une dynamique identifiée et la structuration de réseaux professionnels.
- **Prendre une décision** en fonction d'un contexte préalablement identifié : soit l'existence d'un marché de premier plan, soit une appétence particulière des milieux professionnels.
- **Augmenter l'influence** française au sein des réseaux professionnels internationaux et accroître l'accès des artistes et des œuvres françaises sur un territoire par un effet de prescription.
- **Consacrer des moyens humains dédiés et des compétences spécialisées**, expatriés et locaux, et des moyens financiers croisés (MEAE, MC et IF).

## INGÉNIERIE

- Sur un territoire circonscrit : un pays ou une région géographique
- Développant ses actions en fonction de missions définies par les tutelles
- Dotée d'un budget abondé par les trois parties (MAE, MC, IF)
- Axée sur un ou plusieurs des secteurs suivants : Spectacle vivant, Arts visuels, Musiques
- Pilotée au sein d'un poste diplomatique par l'Attaché culturel ou un.e chargé.e de mission expatrié.e
- Bénéficiant souvent d'un renfort local en matière de moyens humains (recrutés locaux)

## II

# Les relais par secteur

Le découpage sectoriel du dispositif fait apparaître :

## 4 relais Spectacle vivant :

Bureau du Théâtre et de la Danse (1995) : Spectacle vivant + fonds Transfabrik (2015)  
 Europe du Sud-Est Teatroskop (2012)  
 Amérique Latine Hispanophone (2014)  
 Asie du Sud-Est / ASEAN (2016)

## 3 relais Arts visuels :

Bureau des arts plastiques (1996) + fonds Perspektive (2014)  
 Royaume-Uni (2010) + fonds Fluxus (2010)  
 Chine (2014)

## 2 relais Multisectoriels :

Etats-Unis (2013), Arts visuels, Spectacle vivant et Musiques + 5 fonds de coopération (Etant Donnés (1994), FACE Théâtre (1999), FUSED (2004), FAJE (2006), New Music (2004)

Italie (2013) : Arts visuels, Spectacle vivant, Musiques

## DES RÉSULTATS INCONTESTABLES

Tant en Arts visuels qu'en Spectacle vivant, les relais produisent des résultats incontestables, à moyen et long terme :

Les relais Arts visuels, au nombre de quatre, sont implantés sur des territoires prescripteurs et ont vocation à stimuler et renforcer la présence des artistes contemporains français dans les institutions et les manifestations d'envergure nationale et internationale. L'implantation de ces relais a donné des résultats à moyen et long terme : c'est le cas du BDAP dont les chiffres parlent d'eux-mêmes ou encore la croissance des actions menées par le fonds Fluxus au Royaume-Uni. En 20 ans, plus de 1 000 artistes français ont bénéficié d'un accompagnement dans plus de 200 lieux en Allemagne et 50% des artistes français soutenus par le BDAP ont aujourd'hui une galerie allemande (voir la publication des 20 ans du BDAP). En huit ans, près de 200 projets ont pu voir le jour grâce au soutien du Fonds Fluxus.

En Spectacle vivant et Musiques, les relais ont pour fonction principale de consolider les réseaux professionnels et d'augmenter la diffusion de la scène française sur les territoires où le secteur est dynamique : le relais BTD a récemment construit une stratégie qui rend très visible le développement de la diffusion de nouvelles esthétiques en Allemagne (Cirque contemporain) et l'ouverture à de nouveaux publics (Jeune public), tandis que l'opération FranceDanse Orient-Express a achevé de convaincre les partenaires de la zone Europe de l'Est de l'importance du partage de projets. Par ailleurs, la Saison Jeune Public *Kids Trail* qui s'étoffe chaque année aux Etats-Unis est aussi emblématique de l'efficacité de grandes opérations transversales.



# III

## Implantation géographique : une stratégie à maîtriser

Le Protocole d'Accord sur les Relais spécialisés indique des perspectives claires de développement territorial : l'intention des signataires était à l'époque de "porter le nombre de relais à une quinzaine" d'ici 2020, "avec une priorité européenne et une approche plus souple, ciblée et stratégique pour le reste du monde".

### 😊 FORCES

L'action du dispositif couvre aujourd'hui :

- 4 continents, avec une intensité et des orientations variables selon les zones.
- 38 pays<sup>(1)</sup> (grâce aux relais régionaux)
- 3 sous-régions (Europe du Sud-Est, Asie du Sud-Est et Amérique Latine).

L'implantation des relais entérine le plus souvent une dynamique existante.

Une réelle concentration existe sur l'Europe, tel que le Protocole d'Accord le stipulait en 2013.

Cette couverture rend compte de la géographie prioritaire inscrite au COM de l'IF.

### 😞 FAIBLESSES

La chronologie de création des relais fait état de la contrition progressive des moyens : les relais nationaux récents ont des moyens humains et financiers plus réduits que les premiers, les relais les plus récents sont d'envergure régionale plutôt que nationale et agissent dans un contexte financier et humain plus tendu que les relais anciens.

La dynamique en Europe est aujourd'hui plus nationale que réellement européenne. Seul Teatroskop est un dispositif multilatéral.

L'implantation de relais en Afrique n'a pas été envisagée à ce jour, en raison d'une politique différenciée sur ce continent.

D'une façon générale, absence d'étude de faisabilité en amont de chaque implantation.

- ▶ *L'implantation géographique des relais doit être anticipée et passer par une étude de faisabilité préalable en concertation avec le poste, en fonction des priorités identifiées par les partenaires sur chaque territoire.*
- ▶ *Premiers relais : bureaux dédiés, une action à renouveler : Une réflexion sur l'ouverture des deux relais allemands à d'autres territoires européens est nécessaire.*
- ▶ *Les relais nationaux multisectoriels couvrent de nombreux secteurs et doivent trouver dans les fonds de coopération les moyens de conforter leur action.*
- ▶ *Les relais nationaux dédiés à un seul secteur devraient également tendre vers le développement d'un fonds, car sans cet apport, l'action se concentre nécessairement sur des sujets restreints (cas du relais Chine)*
- ▶ *L'efficacité des relais régionaux est freinée par un manque de moyens au regard de l'étendue géographique à couvrir.*
- ▶ *Un ciblage précis des actions est d'autant plus nécessaire au regard de l'étendue et de la diversité des problématiques.*

(1) Dont 11 comptent parmi les pays à forts potentiels inscrits dans le COM de l'Institut français.

## IV

# Pilotage et administration : mieux cadrer, mieux gérer

La question de l'évaluation de chaque relais et de l'ensemble du dispositif est ici centrale. Comment le rendre plus performant et adapter ces outils aux évolutions de notre politique ? Le pilotage est perfectible, tant localement qu'à Paris, pour mieux accompagner la prise de décision, et permettre un déploiement de l'action à moyen terme.

## 😊 FORCES

Un dialogue fluide et régulier entre les tutelles, les postes et l'opérateur

Documents de cadrage pluriannuels avec cadre d'évaluation pour certains relais

Des lettres de mission qui permettent d'affirmer les fonctions de pilote de relais, en interne et en externe

## ☹️ FAIBLESSES

Les flux sont trop nombreux et peu cadrés avec une déperdition de l'information

Manque de rendez-vous permettant la concertation

Le cadrage et l'évaluation ne sont pas uniformisés

Des lourdeurs administratives pèsent sur les relais

- ▶ *Un flux et un calendrier mieux régulés, scandés de rendez-vous communs devrait permettre de simplifier les échanges et garantir la concertation*
- ▶ *Le cadre de pilotage hétérogène, associé à un manque de visibilité sur les financements, rend difficile la prospective et l'anticipation des actions. Une vision pluriannuelle doit être énoncée de façon concertée.*
- ▶ *Des priorités doivent être définies en concertation entre les relais et les partenaires de manière annuelle.*
- ▶ *Les missions des relais spécialisés doivent être resserrées au nombre de 3 par an.*
- ▶ *Le pilotage du dispositif et son développement stratégique doivent passer par un partage et une redéfinition des indicateurs, pour harmoniser le cadre d'évaluation.*
- ▶ *La conservation des informations est requise pour assurer la continuité de ce dispositif.*
- ▶ *Ces difficultés administratives pourraient être simplifiées par le recours à une harmonisation des modes de gestion et des calendriers des partenaires.*

# V

## Ressources humaines : la force vive du dispositif

### 😊 FORCES

Des moyens humains expatriés spécialisés

Des moyens humains locaux dédiés

Des nominations concertées sur la base d'une expertise sectorielle avérée

### 😞 FAIBLESSES

Des relais régionaux sous dotés

Un portage politique local à renforcer

Les **atouts principaux** d'un relais spécialisé en matière de moyens humains sont :

Des **moyens humains expatriés spécialisés** indispensables pour :

- assurer une continuité d'expertise dans un secteur spécifique.
- asseoir une légitimité sectorielle auprès des opérateurs locaux
- assurer un effet de prescription dans le secteur couvert

Des **moyens humains locaux** qui permettent de :

- assurer le suivi opérationnel des actions
- gagner en légitimité auprès du tissu culturel local
- conserver la mémoire du dispositif, afin de faciliter la transmission lors des passations de postes

**Or, on observe des disparités importantes entre les relais en ce qui concerne les moyens humains.**

**Pour renforcer l'efficacité du dispositif, des aménagements sont nécessaires en matière de moyens humains :**

▶ *Le relais régional doit être pleinement porté par le COCAC du poste pilote*

▶ *Les COCAC et Attaché.e.s culturel.le.s doivent être pleinement investi.e.s de leur mission de co-animation du réseau (veille, contribution à la réflexion, réflexe de mutualisation, réactivité) et qu'il devienne l'une de leurs priorités.*

▶ *Les moyens financiers accordés par les tutelles et l'opérateur et leurs modes de gestion doivent être adaptés aux besoins réels (frais de fonctionnement relativement élevés)*

▶ *Une réflexion doit être menée en vue de la pérennisation des moyens humains locaux, afin d'assurer la continuité des actions au-delà des nominations des expatriés*

▶ *Une bonne complémentarité des compétences est indispensable entre l'expertise sectorielle des agents expatriés et la connaissance du tissu local des agents locaux qui assurent une continuité de l'action.*

▶ *Une systématisation des lettres de mission pour les attachés culturels en charge du pilotage d'un relais est indispensable*

▶ *Des lettres de mission doivent être rédigées par les COCACs pour les chargés de mission locaux impliqués à des degrés divers dans la gestion du relais.*

# VI

## Modes opératoires : pratiques à développer, partager

### 😊 FORCES

Le balayage des modes opératoires permet de dégager les bonnes pratiques :

Les appels à projets, via les fonds, s'avèrent efficaces pour gagner en visibilité

Les thématiques annuelles permettent de concentrer l'effort, la visibilité et les moyens

Les fonds bilatéraux sont des outils pour lever des financements complémentaires

Les rencontres professionnelles sont des lieux de constitution des réseaux

### 😞 FAIBLESSES

Le manque d'uniformité dans les modes opératoires des relais freine l'échange d'expériences entre eux et la conception d'une stratégie globale du dispositif :

- l'étendue des domaines de compétence est variable (tous les relais d'un même secteur ne couvrent pas les mêmes disciplines)

- Seuls certains relais procèdent à des appels à projets annuels

- Seuls certains relais concentrent leur action sur des thématiques

► Une remise à plat de la nomenclature et des secteurs couverts est nécessaire, au sein de chaque relais et dans l'ensemble, pour permettre une meilleure lisibilité du dispositif.

► Une réflexion doit être conduite sur la pertinence d'étendre cette pratique de thématisation annuelle à l'ensemble du dispositif.

► Une réflexion est également nécessaire sur la déclinaison des thématiques des relais aux fonds bilatéraux.

► Une réflexion est à mener sur le développement des appels à projets ciblés.

► Il est primordial de se pencher plus avant sur l'adéquation de ces outils que sont les fonds aux missions des Relais et leur effet levier sur les financements étrangers et privés.

► Ce type d'action (les rencontres professionnelles) est sans doute à étendre comme outil d'influence auprès des secteurs professionnels.

► Si la formalisation et le partage des "cartographies" sont cruciaux, il convient cependant d'adapter leur format au maximum d'efficacité.

# VII

## Communication : mieux identifier

### 😊 FORCES

Des moyens de communication diversifiés pour chaque relais

De nombreux outils de communication mobilisés dans le monde

Utilisation étendue des réseaux sociaux et newsletters

### 😞 FAIBLESSES

Absence d'une stratégie globale de communication pour le dispositif

Absence de visibilité de la globalité du dispositif

Manque de communication entre les relais

La communication d'un relais spécialisé est parfois fondue dans celle du poste (absence d'un vecteur spécifique)

▶ Généraliser l'adoption d'un nom particulier pour chaque relais, en priorité pour les relais régionaux.

Un effort d'harmonisation et de visibilité semble aujourd'hui incontournable, afin de :

- ▶ Faciliter l'identification de chaque relais par les acteurs culturels
- ▶ Renforcer la visibilité des politiques et des actions développées grâce aux Relais
- ▶ Mieux distinguer les actions spécifiques au relais au regard de la politique du poste
- ▶ Consolider la visibilité du dispositif dans son ensemble

# VIII

## Synthèse de la problématique

Si l'efficacité de chaque relais est indéniable, le dispositif souffre dans sa globalité d'une évaluation lacunaire, d'une hétérogénéité des pratiques, des outils et de la communication, qui nuisent à la lisibilité de notre action.

Une ambition renouvelée pour le déploiement à l'étranger des politiques publiques dans les champs du Spectacle vivant et des Arts visuels doit s'affirmer par la constitution d'un cadre d'évaluation homogène et performant. Cela passe par la redéfinition et la mise en commun des indicateurs, mais aussi l'interrogation des missions au regard des évolutions de l'action culturelle extérieure de la France. Son pilotage mérite d'être affermi et facilité, en poste et à Paris, notamment grâce à des rendez-vous réguliers et une simplification administrative.

Si l'implantation géographique est relativement pertinente dans sa globalité, il conviendrait lors du renouvellement du Protocole d'Accord, de confirmer ou infirmer le souhait d'évolutions vers un renforcement en Europe et une ouverture vers d'autres territoires. Si la régionalisation des actions et des projets est une tendance affirmée par les tutelles et l'opérateur, il est important de la traduire dans les implantations à venir. Néanmoins, toute nouvelle implantation doit passer par une véritable étude préalable du contexte et une année d'expérimentation en vue de vérifier sa pertinence.

La force de ces politiques s'amplifiera à mesure qu'elle sera mieux portée à tous les niveaux dans les postes concernés. Elle doit en devenir une priorité. Et l'effort ne pourra être décuplé qu'en accroissant les moyens humains là où ils sont insuffisants.

Du point de vue opérationnel, le partage et la modélisation des bonnes pratiques et des outils les plus performants semble intéressant : concentrer les efforts sur une thématique ou une discipline annuelle, développer les appels à projets ciblés pour faciliter l'identification par les acteurs culturels, constituer des outils communs et vérifier l'efficacité des fonds bilatéraux.

Enfin, un effort de visibilité en France et à l'étranger, pour chaque relais et dans l'ensemble, permettra d'asseoir la légitimité du dispositif.

# IX

## Tableau récapitulatif des recommandations opérationnelles

Recommandations	Echéance	Mise en œuvre
-----------------	----------	---------------

### I. AMÉLIORER LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DU DISPOSITIF

#### RECOMMANDATION 1 - Evaluer systématiquement selon des objectifs et des missions clarifiés

Prioriser les missions et les objectifs (indicateurs d'objectifs et d'actions, nomenclature) en concertation avec les Postes.	printemps 2019	DGCA + DGM + IF
Etablir un cadre de suivi : produire un document-cadre avec indicateurs quantitatifs et qualitatifs, calendrier de suivi, fonctionnement administratif - Annexe au P. d'Accord.	printemps 2019	DGCA + DGM + IF
Evaluer les fonds bilatéraux (effets levier réels, gouvernabilité, traitement des Fonds Musiques).	printemps 2020	IF

#### RECOMMANDATION 2 - Rationaliser le pilotage

Soumettre l'implantation de nouveaux relais à une étude préalable : argumentaire, potentiel, longévité.	à la faveur des implantations	DGM + DGCA + IF
Systématiser les conventions pluriannuelles d'objectifs, cosignées DGCA + IF + poste.	automne 2019	DGCA + IF + postes
Systématiser les lettres de missions pour les expatriés (DGM).	printemps 2019	DGM + postes
Systématiser la concertation : un comité de pilotage par an et par relais (tutelles + IF + relais) + un point trimestriel avec l'IF et le MC.	printemps 2019	IF
Assurer une présence (IF ou DGCA ou DGM) aux réunions régionales annuelles des relais et diffuser un CR avec conclusions opérationnelles de chaque réunion régionale à tous les postes concernés et les partenaires	récur-rance	DGCA + IF
Assurer une réunion du réseau des relais par an en France, à l'occasion des Ateliers de l'Institut français : réflexion, échanges d'expériences et partage de bonnes pratiques	récur-rance	IF
Diffuser un CF semestriel pour chaque relais sur les actions passées et à venir.	récur-rance	Postes

#### RECOMMANDATION 3 - Simplifier la gestion et l'administration

Systématiser pour chaque relais la rédaction d'un document stratégique annuel, assorti d'un budget prévisionnel, pour validation des tutelles et de l'IF, qui constitue la base du bilan annuel.	récur-rance	DGCA + IF
Harmoniser les calendriers budgétaires et dossiers administratifs : un dossier commun, des rendez-vous synchrones du MC et de l'IF avec les postes pour établir, suivre et clore les budgets.	printemps 2019	DGCA + IF

Recommandations	Echéance	Mise en œuvre
<b>RECOMMANDATION 4 - Mettre en cohérence les moyens humains et assurer la continuité des compétences professionnelles</b>		
Etendre les lettres de missions à tous les chargé.e.s de mission expatrié.e.s expatriés (DGM) et aux ADL (par les COCAC)	printemps 2019	DGM + postes
Travailler en concertation (MEAE, MC, IF) à renforcer les RH dédiées, en particulier sur les relais régionaux	récur-rence	DGM + DGCA + IF + postes
Renforcer les capacités des ADL, CRSP et vacataires par des formations spécialisées. Catalogue de formation IF : privilégier les relais	à la faveur des formations IF	IF
Assurer l'expertise sectorielle : Mise en œuvre d'un processus formel de concertation entre DGM, DGCA et IF pour les recrutements expatriés, tel que mentionné dans le Protocole d'Accord.	printemps 2019	DGM

**RECOMMANDATION 5 - Faire connaître et étendre les bonnes pratiques**

Mettre en œuvre une réunion d'animation et programmation par an avec les autres postes du pays ou de la sous-région couverte (SCAC, Instituts français et Alliances françaises)	récur-rence	Postes + IF
Mettre en œuvre une rencontre professionnelle annuelle thématique, adossée à un temps fort de programmation (y compris un Focus en France) pour la structuration des réseaux	récur-rence	Postes + IF + DGCA
Prioriser une thématique centrale par an pour mieux concentrer les efforts et les moyens, notamment à travers un appel à projets ciblé en direction des partenaires locaux pour accentuer l'identification	récur-rence	Postes + IF + DGCA
Formaliser une cartographie pour chaque relais	printemps 2020	Postes + IF
Organiser l'invitation de professionnel.le.s à un Focus en France ou à l'étranger si pertinent	récur-rence	Postes
Développer un fonds bilatéral si pertinent	récur-rence	Postes + IF + DGCA
Unifier les systèmes de cartographie en proposant un outil simplifié	automne 2019	IF
Ressources en France : fournir aux relais des cartographies et documents sur les partenaires et les secteurs en France	printemps 2020	DGCA + IF

**II. COMMUNICATION**
**RECOMMANDATION 6 - Renforcer la lisibilité et la communication**

Enoncer une stratégie de communication propre au dispositif et pour chaque relais	automne 2019	IF
Harmoniser la dénomination (bureau, relais) par un nom évocateur dans chaque langue	automne 2019	DGCA + DGM + IF + Postes
Donner un nom identifiable à chaque relais (sur le modèle de Teatroskop)	automne 2019	Postes
Créer une page de référence regroupant l'ensemble des relais sur le site de l'IF	été 2019	IF









8-14 rue du Capitaine Scott  
75015 Paris  
+ 33 (0) 1 53 69 83 00

[www.institutfrancais.com](http://www.institutfrancais.com)

 [facebook.com/institutfrancais.pageofficielle](https://facebook.com/institutfrancais.pageofficielle)

 @IFParis

v i v r e  
l e s  
c u l t u r e s

INSTITUT  
FRANÇAIS