

# Discours de François Delattre, secrétaire général du ministère de l'Europe et des affaires étrangères

---

Journées du Réseau de coopération et d'action culturelle - (Paris, 17/07/2019)

Mesdames, Messieurs,

Mes chers amis,

C'est un immense plaisir de vous rencontrer aujourd'hui et je suis très honoré que l'un de mes premiers exercices en tant que nouveau secrétaire général de ce ministère soit cette participation aux journées du réseau.

Le ministre vous a donné hier votre feuille de route pour l'année qui vient, en rendant un vibrant hommage à votre action. Le *Réseau*, à travers la formidable diversité des métiers que vous représentez, c'est pour reprendre les termes du ministre "la force de frappe de notre diplomatie d'influence et de coopération", qui est elle-même au coeur de notre action diplomatique.

Dans notre monde instable, l'action d'influence, la coopération et la politique du développement sont l'une des cartes maîtresses de la France mais aussi l'une des griffes qui définit le mieux qui nous sommes et pour quelles valeurs nous nous battons. Le Réseau, à travers l'engagement de chacune et chacun d'entre vous, apporte la meilleure réponse à la quête de sens qui est au centre des interrogations de nos contemporains.

Notre réseau, celui des écoles, celui des instituts, des alliances ou nos centres de recherche nous place au premier rang des pays qui ont une vision à la fois stratégique et humaniste sur l'éducation, la culture, l'échange, partout dans le monde.

Pour en prendre un exemple qui nous est cher, ce sont ces enjeux qui ont présidé au lancement du Collège des Hautes Études de l'Institut Diplomatique, le CHEID, dont je souhaite vous dire un mot. Le CHEID est né d'un constat fait par le conseil d'orientation de l'action extérieure (COAE) en juin 2018 : celui du déficit de visibilité de notre ministère - et plus largement de la vocation qui nous anime tous - en France même, sur le territoire national.

Le réseau prendra toute sa part à la création et l'animation du CHEID, un institut qui permettra à notre ministère de se repositionner sur les sujets que vous portez, en s'ouvrant plus encore vers la société civile dans son ensemble. Une première édition, cette année, rassemblera des responsables de grandes entreprises, des universitaires, des journalistes. Tout au long de l'année, plusieurs séquences les conduiront à l'étranger et la contribution active des postes qu'ils rencontreront sera déterminante pour le succès de cette formation d'excellence sur ce que sont nos métiers.

Parmi l'ensemble des priorités que vous a tracées le ministre hier, je voudrais mettre le projecteur aujourd'hui sur trois d'entre elles qui sont essentielles pour notre politique d'influence - sans chercher d'aucune façon à être exhaustif.

La première, c'est le développement de l'enseignement français à l'étranger. Le ministre vous l'a redit, nos écoles conduisent à former les acteurs de demain, et doubler le nombre d'élèves dans les systèmes éducatifs, qu'ils soient français ou locaux, est notre meilleur investissement d'avenir. Mon prédécesseur a piloté, avec l'aide de l'Inspection générale - et je tiens ici à les en remercier chaleureusement - la réforme qui sera très prochainement suivie de décisions. Il s'agit de donner suite au Plan pour la langue française et le plurilinguisme, qui fixe des objectifs ambitieux pour l'AEFE, les écoles partenaires, l'homologation ou encore les labels FrancÉducation. Doubler le nombre d'élèves scolarisés nécessite un pilote, une structure de régulation, et c'est l'une de vos missions essentielles, dans le cadre des plans enseignements et sous l'autorité des ambassadeurs.

Je rappelle aussi que votre action fait sens si elle s'inscrit dans un continuum enseignement - recherche - innovation. Vous le savez mieux que quiconque. Au-delà de la coopération éducative, je salue le travail crucial que vous accomplissez dans les espaces Campus France, la préparation des campus franco-étrangers, les centres de recherche, la diplomatie scientifique. Une nouvelle stratégie à cinq ans pour l'archéologie française à l'étranger est en cours de formalisation et, pour la protection du patrimoine, nous avons vu avec le douloureux épisode de l'incendie de la cathédrale Notre-Dame qu'un vaste mouvement de solidarité s'était manifesté, qui contribue à structurer notre action dans ce secteur.

Le deuxième sujet que je souhaite aborder avec vous, et qui est déterminant aussi pour notre influence, c'est la réforme de l'audiovisuel extérieur, et le rôle des postes dans ce cadre. La nouvelle stratégie pour l'audiovisuel extérieur doit bien sûr s'articuler autour des priorités définies par le président de la République sur l'Afrique, sur la jeunesse, sur la francophonie ou encore sur la lutte contre les infox.

Vous le vivez au quotidien, l'audiovisuel extérieur est au cœur de l'influence et du rayonnement de la France à l'étranger. Il est structuré autour de TV5 Monde et des 3 médias complémentaires d'information rassemblés au sein de France Média Monde (FMM), à savoir RFI, France 24 et Monte Carlo Doualiya, et diffuse au total dans 15 langues.

La réforme de l'audiovisuel public, dont le texte de loi doit être présenté d'ici la fin du mois d'octobre pour une discussion parlementaire début 2020, est une occasion de témoigner des enjeux diplomatiques du déploiement de l'audiovisuel public à l'international et de fixer des objectifs ambitieux en termes de synergies entre tous les acteurs.

Dans ce cadre, les missions spécifiques de l'audiovisuel extérieur doivent être préservées, comme doit être garanti son pilotage par notre ministère, en lien étroit bien sûr avec le ministère de la Culture.

France Média Monde et TV5 recevront, à horizon 2022, des dotations publiques inférieures de 3,5 et 1,2 Meuro respectivement par rapport à 2018. Il faudra résoudre l'équation budgétaire qui résulte de cette baisse et, pour ce faire, nous devons, en tant que tutelle, être force de propositions.

Il faut veiller à ce que l'impact des mesures d'économies ne porte atteinte ni à la capacité des opérateurs à remplir leurs objectifs, ni à leur équilibre social. Cela nécessite de conduire une réflexion de fond sur les missions qui leur sont assignées afin d'aboutir à une stratégie renouvelée, assortie d'une nouvelle trajectoire d'objectifs et de moyens.

Nous nous y employons. La réflexion est menée au sein du groupe de travail interministériel que je vais animer, dans la suite de mon prédécesseur, en tant que

secrétaire général du Département. Dans le contexte que nous connaissons, chacun doit être bien conscient que retirer nos médias d'une zone géographique peut avoir un caractère irréversible.

La réflexion du groupe de travail que nous menons a été enrichie par les travaux de M. Courson, auquel le Premier ministre a confié une mission complémentaire sur l'audiovisuel extérieur dans le cadre de la réforme de l'audiovisuel public.

Le rapport devrait être publié prochainement, mais d'ores et déjà, un constat partagé émerge pour promouvoir une vision stratégique de « média global », déclinée par zone et non pas par média, et développer des synergies entre les structures de l'audiovisuel public, au niveau français mais aussi européen.

Dans ce contexte, il paraît nécessaire d'accroître la cohérence globale de l'ensemble des opérateurs de l'audiovisuel public à l'international et les opportunités de synergies que j'évoquais à l'instant.

Afin de parvenir à un pilotage unifié du déploiement international des chaînes, qui augmentent progressivement leur présence à l'étranger, notamment Arte et France Télévisions, il est indispensable que France Média Monde, TV5 Monde et Arte, en concertation étroite avec les partenaires bailleurs de fonds de la chaîne francophone et avec l'Allemagne, soient associés au nouveau dispositif de l'audiovisuel public, quel que soit le scénario de gouvernance retenu in fine.

Cela doit permettre de garantir de réelles synergies fonctionnelles, voire éditoriales, entre les opérateurs de l'audiovisuel extérieur mais également entre les opérateurs extérieurs et les autres sociétés audiovisuelles publiques, ce qui constitue à la fois une source potentielle d'économies mais aussi un axe de développement privilégié pour l'ensemble de l'audiovisuel public.

Le troisième sujet sur lequel je souhaite appeler votre attention est la promotion de l'expertise culturelle française à l'international. C'est une autre priorité essentielle de notre diplomatie culturelle et économique, et c'est là aussi un champ nouveau qui va se développer avec le ministère de la culture.

Ce sujet fait d'ailleurs l'objet d'une attention croissante de la part des parlementaires, comme en témoigne l'enquête demandée par le Sénat à la Cour des comptes sur la valorisation des marques et de l'ingénierie culturelles, et dont le rapport définitif a été rendu public en juin 2019.

Les ministres de l'Europe et des affaires étrangères et de la culture ont échangé à plusieurs reprises ces derniers mois sur le sujet et partagent la même conviction que l'expertise culturelle de la France, reconnue dans le monde entier, offre des opportunités exceptionnelles qu'il nous faut saisir.

C'est dans cet esprit que notre ministère et le ministère de la culture ont initié une dynamique commune depuis juin 2018, qui s'est récemment renforcée avec la mise en place d'un comité conjoint de pilotage de l'expertise culturelle (CCPEC).

Ce comité, qui s'est tenu le 21 mai 2019 sous la présidence de mon prédécesseur et de mon homologue du ministère de la culture, a réuni les services concernés de nos deux ministères ainsi que les opérateurs concernés - Expertise France, l'AFD, l'Institut Français, Business France, Atout France - et des représentants de l'agence France-Muséums (AFM) et de l'Agence pour le développement d'Al Ula (AFALULA).

L'objectif de ce comité est de renforcer à la fois la coordination entre les acteurs concernés et la structuration de l'offre d'expertise culturelle française à l'international.

Le réseau culturel, premier capteur des demandes, a un rôle déterminant à jouer dans cette stratégie, en particulier de veille. Il vous appartient de bien nous faire remonter tous les projets susceptibles de mobiliser l'expertise française et de valoriser nos savoir-faire dans l'ensemble du champ culturel.

Chers amis,

Je sais qu'il y a un enjeu qui vous préoccupe et qui peut même faire naître chez certains de l'inquiétude. C'est celui de la réforme des réseaux de l'État à l'étranger. Le ministre vous a fait part hier de son engagement quotidien pour défendre les moyens du Réseau et notamment pour maintenir ses moyens budgétaires.

La réforme n'en est pas moins nécessaire pour adapter le réseau aux nouveaux enjeux de l'influence mais aussi pour le rendre plus agile tout en faisant notre part de l'effort budgétaire souhaité par le gouvernement, en termes d'effectifs et de masse salariale.

Notre objectif, c'est l'élaboration d'une trajectoire aussi objective que possible, qui doit être établie bien sûr en lien étroit avec les postes, de la manière la plus proche possible des réalités de terrain.

C'est cette méthode qui a présidé à l'exercice de cartographie à cinq ans, lancée par la DGM en 2018, qui a permis de développer une vision prospective de l'évolution du réseau, construite sur la base des contributions venues du réseau lui-même.

L'exercice de cartographie à cinq ans s'est articulé naturellement avec AP2022, en lui conférant une trajectoire cohérente.

S'agissant d'AP 2022, les consultations des ambassadeurs ont été lancées à l'automne 2018 avec un recensement de leurs propositions sur quatre années. Toutes ces mesures seront inscrites et étudiées dans les exercices de programmations annuelles des effectifs. Dans ce cadre, les UMIFRE ont fait l'objet d'un traitement séparé et contribueront fortement aux objectifs.

Je terminerai par où j'ai commencé, c'est-à-dire la dimension humaine qui est au coeur de toute notre action. Notre ministère, et c'est sa force, s'appuie sur des compétences et des profils extrêmement variés. Cette richesse est une marque de fabrique du réseau culturel et de coopération.

Cette richesse et cette diversité doivent être mieux valorisées. L'expérience des agents du réseau et de la DGM constitue un capital humain inestimable au service des politiques publiques de la diplomatie d'influence. La question des parcours professionnels mérite donc d'être posée, tout comme la question de l'accroissement des synergies entre les opérateurs et leurs tutelles. Une manière de répondre à ces deux enjeux est de construire, plus encore qu'aujourd'hui, des parcours professionnels permettant des allers-retours entre le Département et les opérateurs. Nous devons mieux faire sur ce point.

Vos métiers évoluent constamment : ils sont toujours plus techniques et exigeants, nécessitant des compétences spécifiques.

On vous demande d'être de bons managers d'équipes ; de savoir piloter des projets complexes ; de lever des fonds auprès de bailleurs publics ou privés ; d'exercer la tutelle sur des opérateurs tels que l'AFD ou Expertise France ; et bien plus encore.

Il nous semble désormais indispensable, dans plusieurs domaines comme celui de l'aide publique au développement, de vous aider à développer toutes les compétences utiles à l'exercice de vos missions.

C'est pourquoi nous souhaitons que l'administration centrale engage une réflexion sur la constitution d'un programme de formation ambitieux, utile à toutes et à tous et au réseau dans son ensemble.

Si cette réflexion commune aboutit à la nécessité de créer une filière dédiée aux métiers de l'action culturelle et du développement, alors nous avancerons ensemble en ce sens.

Comme l'a souligné le ministre hier, ces journées, suivies des ateliers de l'Institut français, sont l'un des rendez-vous annuels les plus importants du Département.

Alors permettez-moi de conclure en vous remerciant à nouveau chaleureusement, chacune et chacun d'entre vous, pour votre engagement quotidien au service de notre pays, des valeurs que nous portons et du service public.

Vous pouvez compter sur mon engagement à vos côtés.

Je vous remercie./.