
Diplomatie culturelle : quatre vecteurs essentiels pour la France

NOTE D'ENJEUX – JUILLET 2025




Think tank de référence en France et en Europe, l'Institut Montaigne est un espace de réflexion indépendant au service de l'intérêt général. Ses travaux prennent en compte les grands déterminants économiques, sociétaux, technologiques, environnementaux et géopolitiques afin de proposer des études et des débats sur les politiques publiques françaises et européennes. Il se situe à la confluence de la réflexion et de l'action, des idées et de la décision.

NOTE D'ENJEUX – Juillet 2025

Diplomatie culturelle : quatre vecteurs essentiels pour la France



*Les notes d'enjeux de l'Institut Montaigne
posent des constats et identifient
des problématiques sur des sujets stratégiques
afin d'ouvrir le débat public.*



**Note
d'éclairage**

Se situer
et rendre
intelligible notre
environnement

**Note
d'enjeux**

Poser des
constats et
identifier des
problématiques

**Note
d'action**

Formuler
des recom-
mandations
opérationnelles

**Opération
spéciale**

Sonder,
chiffrer,
expérimenter

Rapport

Analyser
et proposer
collégalement
des solutions
de long terme

Obsédés par le déclin perçu d'une exception culturelle dont nous sommes légitimement fiers, nous peinons toutefois à préciser les raisons pour lesquelles nous voulons la défendre. Pour mobiliser nos atouts à bon escient, encore faut-il définir la finalité qu'ils sont censés servir !

Le *soft power* français, dont l'expression même trahit le recul, est insuffisamment pris en compte comme levier d'influence. La diplomatie culturelle française, fragmentée entre silos administratifs, s'est trop longtemps adossée au seul prestige de son héritage et a tardé à s'ériger en projet stratégique cohérent tourné vers les défis de ce nouveau siècle et la projection de puissance de notre pays.

Or, dans le contexte du retour de la guerre en Europe, de l'arsenalisation des interdépendances et des nouveaux instruments de manipulation informationnelle, notre diplomatie culturelle constitue un vecteur d'influence qu'il nous faut savoir exploiter. Précisément, le basculement des valeurs américaines, le discrédit de la mondialisation heureuse et le peu d'attractivité du modèle chinois réouvrent largement la « bataille des imaginaires ».

La pluralité et la liberté de penser que proposent la langue française et la francophonie, l'étendue de notre réseau diplomatique et audiovisuel, le rayonnement de nos industries culturelles et créatives, notre expertise en matière de patrimoine et – dimension moins évidente mais néanmoins essentielle – la résistance du droit continental face au développement conquérant du droit anglo-saxon, sont autant d'éléments au service potentiel de notre influence. Cette note en décrit les enjeux et la nécessaire mobilisation qu'ils portent.

Marie-Pierre de Bailliencourt,
Directrice générale de l'Institut Montaigne

Dans un contexte international marqué par des recompositions profondes et une montée des tensions idéologiques et culturelles, la diplomatie culturelle française fait face à une double injonction : préserver son influence tout en se réinventant. **Entre fierté de son exception culturelle et crainte de déclassement, la France oscille entre ambition universaliste et doute stratégique.** Pourtant, l'heure est moins à la nostalgie qu'à la redéfinition d'un projet culturel d'influence, articulé autour de valeurs, de moyens renouvelés et d'une vision du monde.

Un monde en mutation : quel rôle pour la France ?

La donne internationale a profondément évolué. **Le soft power américain, historiquement dominant, est fragilisé par un écart croissant entre les discours et les actes**, comme l'a souligné, quelques semaines avant sa mort, l'inventeur même du concept, l'ancien secrétaire adjoint à la Défense américain Joseph Nye.

Les limites déjà poreuses entre « soft » et « hard » power se brouillent et se superposent : stratégies d'influence offensives de la Russie ou de l'Iran, investissements massifs dans le sport et les médias par les pays du Golfe, croisade sur la liberté d'expression aux États-Unis, qui accusent les Européens de la bafouer. Partout, de l'Ukraine à Taiwan en passant par Munich, Washington ou Tbilissi, la culture, l'histoire et les grands récits sont mis au service de rapports de force de plus en plus frontaux.

Dans ce contexte, la France, dont le modèle est mis à l'épreuve et qui a érigé l'influence en nouvelle fonction stratégique, se questionne : qu'en

est-il de son rayonnement en dehors de ses frontières ? Quelles valeurs souhaite-elle partager et défendre ?

Ces dernières années ont montré que le risque de déclasserment était réel, avec le net recul de l'influence française dans certaines zones géographiques, et en particulier sur le continent africain. Mais elles ont aussi prouvé que la France était capable de projeter une image forte du pays en dehors de ses frontières avec les Jeux Olympiques de Paris, l'organisation du Sommet international de la francophonie, le 80^e anniversaire du Débarquement ou la réouverture de Notre-Dame en 2024.

Le *soft power* français ne pourra toutefois conserver sa force que s'il reste fidèle à ce qu'il prétend représenter – une vision du monde fondée sur la liberté, le droit, le pluralisme et la culture du débat. Cela exige de mieux définir la stratégie de la France en manière de diplomatie culturelle, en prolongeant nos efforts sur quatre vecteurs essentiels d'influence :

Quatre vecteurs à investir

1. LA LANGUE FRANÇAISE ET L'ENSEIGNEMENT : UN VECTEUR DE PENSÉE

Le français est bien plus qu'un idiome : c'est une structure de pensée, un vecteur de valeurs, une manière d'appréhender le monde. Avec 321 millions de locuteurs dans le monde, le français est la 5^e langue mondiale (et 3^e langue des affaires). Il est langue d'enseignement pour 93 millions d'élèves et étudiants, et 4^e langue la plus utilisée sur Internet. Et pourtant, on estime que plus de 90 % des données d'entraînement des modèles d'OpenAI proviennent de textes en langue anglaise.

Face à la montée en puissance de technologies disruptives et à la concurrence linguistique mondiale, la diplomatie culturelle française doit investir pleinement dans :

- la présence du français dans l'intelligence artificielle (IA) et le numérique ;
- la défense du plurilinguisme ;
- l'attractivité universitaire, scientifique et technologique de la France et de l'Europe dans le cadre d'une compétition mondiale autour de l'attraction des talents.

2. UN RÉSEAU À RÉADAPTER : VERS UNE « NOUVELLE HORIZONTALITÉ »

Le réseau diplomatique et éducatif français à l'étranger est sans équivalent avec 830 Alliances françaises, 98 Instituts français, 600 lycées français, accueillant près de 400 000 élèves. Ce réseau est complété par un service audiovisuel public extérieur très puissant : 421 millions de foyers touchés par TV5 Monde dans plus de 200 pays, France Médias Monde – qui rassemble trois médias publics – diffuse sur les 5 continents, en français et en 20 langues étrangères.

Ce réseau constitue un socle solide mais doit se transformer pour s'inscrire dans une diplomatie de partenariat, à l'écoute des réalités locales, notamment en Afrique, en Asie et en Amérique latine. Il s'agit d'adopter une posture moins descendante, plus collaborative, et de définir des priorités géographiques assumées, notamment pour anticiper et répondre aux menaces d'ingérences qui se multiplient, sans pour autant utiliser les armes de nos adversaires. Il s'agit aussi de mieux anticiper, grâce à un réseau physique, audiovisuel et numérique, les menaces d'ingérence qui se multiplient, et de se donner les moyens d'y répondre.

3. LA CULTURE ET LES INDUSTRIES CULTURELLES ET CRÉATIVES : UNE FORCE À AMPLIFIER

La culture française, portée par des secteurs créatifs puissants, demeure un vecteur d'influence stratégique :

- **le cinéma français** : 2^e cinéma le plus exporté au monde, avec **42,7 millions d'entrées à l'étranger** en 2023 ;
- **le livre** : 708 millions d'euros d'exportations en 2022. La BD, la jeunesse et la fiction représentent plus de 70 % des cessions de droits ;
- **la musique** : +30 % de certifications à l'export entre 2022 et 2023 ;
- **le jeu vidéo et l'animation française** : un *leadership* mondial. L'animation, en particulier, est le premier poste d'export des ICC françaises, très compétitive dans l'espace francophone.

Ces succès doivent être consolidés par le **soutien des ICC à l'export**, une stratégie de « **marque France** » **plus lisible à l'international** et la **structuration de filières créatives** autour d'acteurs émergents, dans une logique partenariale et décentralisée.

4. LE DROIT CONTINENTAL : UNE CULTURE JURIDIQUE À DÉFENDRE

Le droit, dimension essentielle mais souvent oubliée de notre *soft power*, est aussi un vecteur de culture et d'organisation des sociétés. Quand la force voudrait l'emporter sur la règle, il est essentiel de défendre, à l'échelle française et européenne, un droit d'héritage romain, le droit continental, qui garantit le maintien, la vitalité et la diversité des créations et des expressions françaises et européennes.

La France a joué un rôle clé dans l'adoption de plusieurs textes structurants à l'échelle européenne :

- **Directive SMA, « Services de médias audiovisuels » (2018)**, imposant 30 % d'œuvres européennes face aux plateformes ;
- **Directive droits d'auteur (2019)**, qui renforce la rémunération des créateurs face aux plateformes numériques ;
- **Digital Services Act (DSA)** et **Digital Markets Act (DMA)**, adoptés en 2022, qui encadrent les contenus et responsabilités des grandes plateformes numériques et limitent les pratiques anticoncurrentielles des géants du numérique.

Ces instruments juridiques sont des leviers puissants d'influence normative. Ils doivent être prolongés dans le champ de l'IA, notamment sur la protection des créateurs.

Dans la compétition mondiale des imaginaires, la France dispose d'atouts considérables. Elle ne pourra les valoriser qu'en renouant avec une culture du dialogue, de la créativité et de la légitimité démocratique. Il ne s'agit plus seulement de défendre une « exception », mais de proposer une alternative.

Avant-propos	5
Synthèse	6
Introduction	13

1

Compétition des puissances, lutte d'influence et quête de rayonnement : les nouveaux enjeux de la diplomatie culturelle	18
1.1. Un pays précurseur : aux racines de la diplomatie culturelle française	18
1.2. Influence française, la nostalgie d'un monde?	20
1.3. Une crainte du déclassement à envisager avec sérieux dans un contexte international bouleversé	25
1.4. Les enjeux de l'affirmation de la diplomatie culturelle française	35

2

Quatre vecteurs d'influence pour le modèle français	41
2.1. La langue et l'enseignement	42
a. Une demande forte d'enseignement du français et une politique volontariste de soutien à la francophonie dans le cadre du plurilinguisme	42
b. Intensifier l'utilisation de la langue française dans le domaine de l'IA	50
c. Renforcer l'attractivité universitaire et scientifique française	53

2.2. Extension du domaine de la culture : la force du réseau culturel français	61
a. Un réseau progressivement rationalisé mais toujours largement étendu	61
b. Des moyens à adapter dans le cadre d'une « nouvelle horizontalité »	72
2.3. Un patrimoine et des Industries culturelles et créatives (ICC) à fort potentiel	75
a. Faire de nos ICC des championnes à l'export	75
b. Opérer un passage à l'échelle s'agissant des échanges et coopérations artistiques	86
c. Encourager la coopération muséale, la circulation des œuvres et le développement de notre expertise patrimoniale	89
2.4. Le droit, puissant outil d'influence	94
a. Un outil de <i>soft power</i> à mobiliser face à la progression du <i>common law</i> anglo-saxon et à la remise en cause globale de toutes les règles de droit	94
b. L'importance renouvelée d'une propriété intellectuelle à préserver	95
c. Un outil à mobiliser au niveau européen, pour la défense de l'innovation, de la création européenne et de l'exception culturelle française	97
d. Vers un <i>soft power</i> européen ?	101
 Conclusion	 105
 Annexe	 108
 Remerciements	 111

Le retour des conflits armés sur le sol européen se double d'une résurgence des conflits d'influences et d'idéologie, brouillant définitivement les limites déjà poreuses entre « *soft* » et « *hard* » *power*. Russie, Chine ou États-Unis déploient dans ce contexte des stratégies différentes, plus ou moins erratiques et coordonnées. Ingérences et campagnes de désinformation russes, offensive économique chinoise dans les pays en développement *via* les Nouvelles routes de la soie, offensive américaine sur la liberté d'expression et son dévoiement présumé par les Européens¹... Toutes ces méthodes nourrissent une forme de « brutalisation des relations internationales »² et alimentent une bataille des narratifs, dont le discours du Vice-Président américain J.D. Vance à la conférence de Munich au mois de février 2025 est l'une des illustrations les plus manifestes. **Partout, de l'Ukraine à Taiwan en passant par Munich, Washington ou Tbilissi, c'est de culture, d'histoire et de grands récits dont il est question.**

Dans ce contexte le « *soft* » et le « *hard* » *power* se confondent et se mêlent derrière un même objectif d'influence. La théorie du « *soft power* », développée par l'ancien secrétaire adjoint à la Défense américain Joseph Nye³ dans les années 1990, désignait alors la capacité d'un État à influencer les autres par des moyens culturels, idéologiques et diplomatiques, en opposition au « *hard power* » incarné par la contrainte militaire ou économique. La France était, en la matière, considérée comme l'un des champions mondiaux et se hissait, année après année, en tête des classements internationaux⁴. Mais la scission théorisée par Nye il y a plus de trente ans semble aujourd'hui caduque,

¹ On pourrait mentionner aussi la stratégie des États du Golfe d'investissements massifs dans le sport, la culture et les médias.

² « La France face à la « guerre » informationnelle ? », colloque du 3 juin 2024 organisé par L'Académie de défense de l'École militaire (ACADEM).

³ Joseph Nye, *Soft Power: The Means to Success in World Politics*, 2004.

⁴ 1^{er} du « *Soft power 30* » de l'agence de communication britannique Portland le Center on Public Diplomacy en 2017, 6^e du « *Global Soft Power Index* » 2024 du cabinet britannique Brand Finance.

dans un monde où la diplomatie d'influence est pleinement intégrée aux stratégies militaires. Celle-ci s'insère dans une forme de continuum où la « conviction, la séduction, voire la manipulation » ne sont rien d'autre qu'une modalité d'exercice différente de la force⁵. En août 2019, Jean-Yves Le Drian, alors ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, déclarait ainsi, à l'occasion de la Conférence des ambassadeurs et des ambassadrices : « il n'y a plus de *soft power*, il n'y a plus que du *hard* ». Les guerres informationnelles⁶ exploitent notamment le terreau de la lente perte d'influence des Occidentaux et de la France dans certaines régions du monde, et particulièrement en Afrique.

Depuis 2021, les responsables politiques ont pris acte « du caractère proprement stratégique des nouvelles batailles de l'influence⁷ » en formalisant dans une feuille de route les grands principes de la diplomatie d'influence française. Celle-ci peut s'appuyer sur un héritage ancien, celui de la diplomatie culturelle née en France au XIX^e siècle, qui nous a dotés d'une forte capacité de rayonnement à l'international et de construction de partenariats durables, qui n'était pas toujours proportionnelle à notre projection militaire ou économique et qu'elle permettait précisément de contrebalancer.

Le réseau des établissements français à l'étranger, notre audiovisuel extérieur, la puissance de la langue et l'attractivité de la francophonie, la projection de nos artistes et de nos industries culturelles et créatives, sont autant d'atouts concrets dont il nous faut reconsidérer l'usage au vu des évolutions géopolitiques actuelles. Face à la sophistication des stratégies concurrentes, à l'hégémonie des GAFAM et aux bouleversements technologiques en cours, le risque de déclassement français est réel. Sans céder à l'appel d'une petite musique lancinante, obsédée par le « déclin français », il s'agit d'identifier les éléments porteurs d'une vitalité de la France ouverte sur le monde, attractive, moderne et innovante.

⁵ Feuille de route de l'influence, 2022.

⁶ David Colon, *La Guerre de l'information. Les États à la conquête de nos esprits*, Tallandier, 2023.

⁷ Feuille de route de l'influence, *ibid.*

Le constat de pressions extérieures toujours plus agressives et multiformes et l’obsession du déclin – qui traduit moins une perte d’intérêt qu’une réticence à transformer nos modèles de rayonnement – nous obligent à nous reposer la question de nos ambitions en la matière. Quelles valeurs souhaitons-nous porter et – surtout – à quelles fins ? Une fois l’ambition renouvelée et réaffirmée, quelles formes d’influence investir ?

L’année 2024, marquée par les Jeux Olympiques de Paris, l’organisation du Sommet international de la francophonie ou encore le 80^e anniversaire du Débarquement, a permis de projeter une image forte du pays à l’international – essentiellement construite sur la mémoire et la maîtrise événementielle. Cela ne saurait suffire. À l’heure où les tensions culturelles, religieuses, mémorielles et militaires augmentent, il semble nécessaire de remettre à plat les objectifs de notre diplomatie culturelle et d’influence.

Si une telle stratégie doit être mieux définie, elle ne saurait l’être en reniant nos principes fondamentaux. Il s’agit en effet de renouer avec une capacité d’« influence légitime »⁸ : « celle qui s’exerce par la liberté de pensée et d’expression, par les idées, par la dialectique, par le débat, toutes pratiques dont la démocratie constitue le cadre naturel ». Pour mener cette bataille continuelle mais aux formes nouvelles, la France dispose d’un très grand nombre d’atouts. L’objectif de cette note est d’examiner les fondamentaux de notre diplomatie culturelle et d’influence, d’identifier les pans qu’il nous faut impérativement continuer à soutenir, ceux qu’il nous faut moderniser et à quelles échelles les déployer.

⁸ « Le soft power, version française », in *Annuaire français des relations internationales*, 2024, Pierre Buhler.

Nous avons identifié quatre principaux vecteurs d'influence française sur lesquels il paraît impératif de prolonger nos efforts :

- **La langue française et l'enseignement.** En valorisant l'usage du français, la France véhicule bien davantage qu'une simple langue : une manière de penser le monde et le rapport aux autres. Plusieurs priorités opérationnelles se posent simultanément dans ce domaine : le développement du français et de la francophonie au sein du plurilinguisme, le déploiement de la langue française dans l'IA et le renforcement de notre attractivité universitaire et scientifique dans le cadre d'une compétition mondiale sur l'innovation et les talents.
- **La puissance et l'étendue du réseau d'établissements français à l'étranger.** Alliances françaises, Instituts français, lycées français, audiovisuel extérieur sont autant de présences et d'infrastructures qui ancrent la France un peu partout dans le monde. Pour que ce tissu sans équivalent demeure un atout, il doit s'adapter dans le cadre d'une « nouvelle horizontalité », qui intègre plus étroitement les réalités et les populations locales, et assume des priorités géographiques et stratégiques.
- **La culture et les industries culturelles et créatives (ICC).** L'art et la culture, au même titre que nos ICC et notre expertise patrimoniale, demeurent des atouts majeurs qu'il nous faut renforcer : multiplication des échanges et coopérations artistiques, renforcement de nos industries culturelles et créatives à l'export, lisibilité de la « marque France » à l'étranger, poursuite de la valorisation de notre expertise culturelle et patrimoniale.
- **Le droit continental enfin,** dimension souvent oubliée ou mino-
rée de notre *soft power*. Dans un monde bouleversé, il ne saurait y avoir d'ententes internationales sans lois et règles communes. Il est cependant nécessaire de maintenir une pluralité des droits, chaque

culture juridique portant en elle des valeurs, une manière de penser le monde et le rapport à l'autre. Quand la force voudrait l'emporter sur la règle, il est essentiel de défendre, à l'échelle française et européenne, un droit d'héritage romain, le droit continental, droit qui – précisément – garantit le maintien, la vitalité et la diversité des créations et des expressions françaises et européennes.

1 Compétition des puissances, lutte d'influence et quête de rayonnement : les nouveaux enjeux de la diplomatie culturelle

1.1. UN PAYS PRÉCURSEUR : AUX RACINES DE LA DIPLOMATIE CULTURELLE FRANÇAISE

Si l'ambition française de produire du beau pour le faire admirer par le monde est ancienne, la diplomatie culturelle en tant que telle, « *spécificité française* », trouve ses racines à la fin du XIX^e siècle, notamment après la guerre de 1870. Pour défendre et diffuser une culture française affaiblie, des réseaux d'enseignement à l'étranger sont créés : d'abord opérés par des congrégations religieuses, avant que la Mission Laïque ne s'attelle en 1902 à la diffusion de l'enseignement laïc⁹. Elle s'appuie aussi sur le réseau des Alliances françaises créé en 1883, complété dès 1907 par celui des Instituts culturels¹⁰.

Si la politique culturelle apparaît d'abord relativement décentralisée, l'État affirme progressivement son rôle avec la création en 1909 du Bureau des écoles et œuvres françaises à l'étranger et n'aura de cesse de s'affirmer au cours du XX^e siècle. Le Bureau est renforcé après la Première Guerre mondiale et prend le nom de Service des œuvres françaises à l'étranger en 1920, sous la direction de Jean Giraudoux¹¹. Encore une fois, au lendemain de la guerre, il s'agit de redonner à la France une place sur la scène internationale en capitalisant sur la puissance de sa langue et de sa culture. En 1931, les premières émissions de radio vers l'étranger constituent l'acte de naissance du réseau audiovisuel extérieur.

⁹ *L'État et les diplomaties culturelles*. (2017). *Relations internationales*, (169).

¹⁰ *Le premier Institut français est créé à Florence en 1907 par l'écrivain Julien Luchaire avec le soutien de la Faculté des lettres de Grenoble. D'autres suivront : Athènes en 1907, Barcelone et Naples en 1919, etc.*

¹¹ *Voir notamment : Lombard, A. (2022). La Diplomatie culturelle. Presses Universitaires de France.*

En 1945, le ministère des Affaires étrangères accueille la nouvelle Direction générale des relations culturelles et des œuvres françaises à l'étranger et des conseillers culturels sont envoyés dans les ambassades.

Le rapport fondateur de Jacques Rigaud offre l'occasion d'un nouvel élan à la diplomatie culturelle en définissant un *Projet culturel extérieur de la France*¹² en 1982. Le haut fonctionnaire affirme la nécessité de moderniser l'instrument diplomatique français et loue la politique d'accueil (la France ouvre alors ses portes à des artistes comme le Chinois Zao Wou Ki, l'Espagnol Fernando Arrabal ou le Tchèque Milan Kundera) et d'ouverture (appel à création *via* le concours d'architecture pour le centre Pompidou, accueil du dramaturge Peter Brook ou du chorégraphe Merce Cunningham) qui est engagée et doit être poursuivie pour répondre au risque d'enkystement de l'attractivité française.

Le rapport de 1982 résonne de façon très actuelle : « Une sorte d'illusion d'optique nous fait croire que quelqu'un qui maîtrise notre langue est, de ce fait même, un intellectuel français ; nous avons l'assimilation facile, et même l'appropriation [...]. Il y a peut-être dans ce type humain d'intellectuel maîtrisant pleinement une grande culture comme la nôtre et redécouvrant sa propre culture un profil supérieur, annonciateur d'un nouvel humanisme auprès duquel celui que nous avons hérité et que nous habitons paresseusement risque d'apparaître bientôt comme provincial et décadent, à moins qu'à l'image des fondateurs du XVI^e siècle nous ne retrouvions les voies de l'universel, c'est-à-dire du dialogue des cultures. [...] Le dialogue des cultures est désormais l'un des terrains majeurs des relations internationales. » L'idée s'impose que l'influence se joue dans l'interaction et ne consiste pas dans la simple diffusion de contenus culturels à sens unique. Partant de ce constat, les années 1980 verront la structuration de l'audiovisuel extérieur français : création de Radio France internationale (RFI) en 1975, de TV5 Monde en 1984 et de France 24 en 2006.

¹² *Le Projet culturel extérieur de la France, Jacques Rigaud, 1982, ministère des relations extérieures, Direction générale des relations culturelles, scientifiques et techniques*

Progressivement, on voit s'ajuster le paradigme de la diplomatie culturelle française : considérée comme le moyen pour la France d'affirmer son rang, jusqu'aux années 2000, elle subit deux inflexions marquantes dans une période plus récente. Sous l'impulsion de Laurent Fabius (ministre des Affaires étrangères entre 2012 et 2016) émerge le terme d'*influence* qui, au-delà des enjeux de prestige, considère la culture comme un enjeu économique appuyé sur la valorisation d'une expertise ainsi que de grandes marques culturelles (le Louvre) et destiné à attirer le tourisme. Jean-Yves Le Drian (ministre des Affaires étrangères entre 2017 et 2022) complète cette approche en donnant à l'influence une dimension plus stratégique : il s'agit d'en faire le bras armé d'une diplomatie consciente des nouveaux enjeux (puissances concurrentes, campagnes hostiles, ingérences...). Prestige d'un modèle, vecteur de puissance économique, levier d'influence : c'est donc à la confluence de ces trois aspects que se pense aujourd'hui la diplomatie culturelle française. Toutefois, si l'image de la culture comme espace pacifié a vécu, et qu'elle a vocation à promouvoir les intérêts nationaux, elle est aussi le lieu réservé d'un dialogue des sociétés civiles où les relations entre États s'envisagent selon des modalités plus souples.

1.2. INFLUENCE FRANÇAISE, LA NOSTALGIE D'UN MONDE ?

En 2007, Donald Morrison, journaliste du *Time magazine*, soulignait la perte par la France de « *son statut de superpuissance culturelle* » dans un article intitulé « *The Death of French Culture* »¹³ : selon le chroniqueur, « autrefois admirée pour l'excellence de ses écrivains, artistes et musiciens, la France d'aujourd'hui est une puissance qui s'étiole dans le marché culturel global ». Malgré un fort soutien public, il soulignait que la production nationale, freinée par un narcissisme difficile à exporter, ne trouvait plus sa place à l'international, et que les grands artistes

¹³ Donald Morrison, "The Death of French Culture", *Time magazine*, 2007.

d'autrefois étaient désormais relégués au passé. Quelques années plus tard, Olivier Poivre d'Arvor, dans son essai *Bug made in France ou L'histoire d'une capitulation culturelle*¹⁴, déplorait lui aussi le déclin du rayonnement culturel français face à l'hégémonie américaine, en incriminant une approche trop exclusivement patrimoniale de la culture. Citons enfin les travaux de Frédéric Martel qui, dans une note parue en 2010, *Culture : pourquoi la France va perdre la bataille du « soft power »*¹⁵, s'inquiétait lui aussi des faiblesses françaises face à des États-Unis qui emporteraient l'intégralité de la mise grâce à leur domination sur la diffusion mondiale des produits et des flux culturels et à leur avance sur le secteur numérique. Il se fondait sur les chiffres de l'OMC pour avancer que face aux cinquante États américains, l'Europe à vingt-sept connaissait, depuis une dizaine d'années, une diminution de ses exportations de contenus à un rythme d'environ 8 % par an, et notait que l'UE devenait importatrice et non plus exportatrice de contenus culturels.

En dépit de ces alertes répétées et en partie fondées (nous pourrions en citer beaucoup d'autres, et certaines bien plus anciennes encore), la France s'est longtemps maintenue en tête des classements internationaux en matière de *soft power*, si l'on se fie au *Soft Power 30*, classement annuel de référence proposé par le cabinet de conseil Portland de l'Université de Californie du Sud, ou du *Brand Index*. En 2017, elle figure même en haut du podium¹⁶, progressant de quatre places par rapport à l'année précédente, dans la foulée de l'élection présidentielle. En 2024, le cabinet britannique Brand Finance place la France au second rang de son classement « *Soft Power* » en ce qui concerne la culture et le patrimoine (derrière l'Italie) – une position stable depuis 2020¹⁷.

¹⁴ *Bug made in France ou L'histoire d'une capitulation culturelle*, Patrick Poivre d'Arvor, Gallimard, 2011.

¹⁵ *Culture : pourquoi la France va perdre la bataille du « soft power »*, Frédéric Martel, Terranova, 2010.

¹⁶ « *Soft Power : la France devient la nation la plus influente du monde* » *Le Figaro*, 18 juillet 2017.

¹⁷ *Des résultats qui corroborent l'accueil des investissements directs étrangers en France. Selon le dernier Rapport sur le commerce et le développement (2023), la France est l'une des destinations mondiales les plus attractives en Europe pour les investisseurs étrangers.*

Toujours en 2024, une enquête menée par Ipsos à la demande de l'Institut français confirme la place de la culture dans le rayonnement du pays : 45 % des personnes interrogées dans les douze pays ciblés par l'enquête citent la culture parmi les sujets auxquels ils pensent principalement lorsqu'ils entendent parler de la France, loin devant l'économie (23 %), le sport (18 %), les droits de l'homme, ou encore, de façon significative, l'innovation (seulement 8 %). Surtout, 80 % se disent d'accord avec l'affirmation selon laquelle « la France est un pays qui a de l'influence dans le monde »¹⁸. Cette enquête montre également que 74 % des personnes interrogées ont une bonne opinion de la France, ce qui place le pays en 4^e position (derrière le Canada et l'Espagne, 88 %, et la Grande-Bretagne, 81 %, à égalité avec les États-Unis).

Sans accorder à ces classements aux méthodologies variées et parfois contestables une importance démesurée, leur lecture nous permet, année après année, de relativiser l'image d'une France condamnée au déclin de son influence. Ils illustrent aussi toute l'ambivalence d'une France tiraillée entre l'obsession de son déclin potentiel et l'orgueil procuré par son « exceptionnalité » en matière culturelle.

L'année 2024 vient, elle aussi, nuancer cette idée d'un inéluctable déclin. Marquée par un bilan particulièrement favorable pour la « *marque France* », elle a accueilli une succession d'événements d'envergure mondiale. Les Jeux Olympiques de Paris 2024 d'abord, avec leurs 15 millions de spectateurs et leurs 4 milliards de téléspectateurs dans le monde. Les retombées économiques ont été immédiates : un rapport¹⁹ de la Banque de France publié en décembre 2024 constate une augmentation du PIB de l'ordre de 0,25 point au troisième trimestre 2024. Selon une étude du Centre de Droit et d'Économie du Sport (CDES) datée de mai 2024, l'impact économique estimé pour la région est d'environ

¹⁸ Enquête IPSOS « Perception de la langue française : une enquête mondiale interrogée 24 540 personnes dans 12 pays », Institut français, janvier 2025.

¹⁹ « L'impact des Jeux olympiques de Paris sur l'activité économique et les paiements au troisième trimestre 2024 », Bulletin de la Banque de France, 3 décembre 2024.

9 milliards d'euros sur une période de 17 ans²⁰. Selon le comité d'organisation des Jeux Olympiques, l'excédent budgétaire généré par les JO est de 76 millions d'euros²¹, trois fois plus que prévu (4,5 milliards d'euros de recettes et 4,4 milliards de dépenses, notamment versés aux deux organes de gouvernance que sont la Société de livraison des ouvrages – Solideo – et le Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques – Cojop).

La hausse de la fréquentation parisienne n'a cependant que peu bénéficié aux musées français, qui ont majoritairement connu une baisse du nombre de visiteurs par rapport à l'année 2023, en raison de la moindre attractivité des lieux culturels face aux manifestations sportives²². Pour autant, on ne peut nier l'impact positif de ces jeux pour le secteur culturel. Suivis par près de 85 % de l'audience mondiale potentielle selon une étude indépendante²³ réalisée pour le compte du CIO, les jeux ont en effet constitué une occasion unique de valoriser le patrimoine historique de la capitale dès le passage de la flamme olympique et durant toute la compétition. Au-delà de l'hommage aux lieux emblématiques de la ville Lumière, les cérémonies d'ouverture et de clôture dirigées par Thomas Jolly ont globalement été saluées et ont permis de promouvoir l'avant-garde artistique et la diversité culturelle, comme la presse internationale s'en est largement fait l'écho²⁴.

La réouverture de la cathédrale Notre-Dame au mois de décembre 2024 a participé de cette même dynamique. Cinq ans après l'incendie de 2019, elle a attiré dès ses premières semaines des millions de

²⁰ « Quel bilan économique après les Jeux Olympiques de Paris 2024 ? », Novembre 2024.

²¹ Conférence de presse de Tony Estanguet, président du Comité d'organisation des JO, le 8 juin

²² « Paris 2024 : Pourquoi les musées n'ont-ils pas profité de la fréquentation des Jeux Olympiques ? », Connaissance des Arts, 20 août 2024. Dans le détail : la baisse s'établit à 29 % pour le musée d'Orsay, 22 % pour le Louvre, 28 % pour le Centre Pompidou et jusqu'à 66 % pour le musée des Arts décoratifs.

²³ « Paris 2024 Audience & Insight Report », International Olympic Committee, décembre 2024.

²⁴ Une cérémonie « atypique, audacieuse, grandiose » pour le Washington Post, organisée dans « un décor spectaculaire avec les monuments les plus emblématiques de la capitale » pour The Guardian, pour représenter, in fine, « le plus grand défilé de l'histoire de l'humanité » pour Al-Mijhar.

visiteurs en renforçant l'image de la France comme gardienne du patrimoine mondial. La présence de Donald Trump et la rencontre tripartite avec le président ukrainien à l'Élysée, aux effets certes limités – nous l'apprendrons à peine un peu plus tard – rappellent le rôle régulier des temps forts culturels ou mémoriels pour des rencontres en terrain neutre de personnalités aux intérêts parfois divergents, tant à l'échelle nationale qu'à l'échelle internationale, et la convergence entre « *hard* » et « *soft* » *power*. La reconstruction de la cathédrale a également été un modèle de coopération internationale, grâce aux dons et aux expertises venus de nombreux pays : 57 millions de dollars récoltés par l'association *Friends of Notre Dame de Paris* auprès de 45 000 donateurs, essentiellement américains ; 846 millions d'euros reversés à l'établissement public administratif *Rebâtir Notre-Dame de Paris*, provenant de donateurs de plus de 150 pays, les Américains ayant apporté la moitié des dons venus de l'étranger.

L'année 2024 a également été marquée par une performance exceptionnelle du cinéma français, avec plusieurs films primés dans les principaux festivals, dont Cannes et Berlin, et un box-office domestique dépassant les 200 millions d'entrées. Selon les données publiées par UniFrance à l'occasion de sa 5^e journée de l'export, le cinéma français a réalisé 38,1 millions d'entrées et 250,2 M€ de recettes en 2024, certes en baisse de 11 % par rapport à 2023 mais dans le contexte d'un marché mondial globalement dégradé. La France est la première nationalité la plus représentée dans les dix festivals internationaux majeurs (22,8 % des longs-métrages récents sélectionnés) et la 5^e nationalité la plus représentée sur les plateformes VOD à l'international parmi les nouvelles sorties d'œuvres étrangères²⁵. La diversification des exportations françaises se vérifie en 2024 : l'Europe représente toujours la première destination pour les films français mais en des proportions moindres : le reste du monde se partage désormais trois quarts de l'exportation (un quart en 2023).

²⁵ « *Les œuvres françaises à l'international en 2024* », *Les Rendez-vous d'UniFrance à Paris*, 27^e édition, 14-21 janvier 2025, UniFrance.

Ajoutons à cela les commémorations du 80^e anniversaire du Débarquement et de la Libération, marquées par des cérémonies réunissant plusieurs chefs d'État, dont le président américain et le roi Charles III, ainsi que, tout début 2025, **le sommet pour l'Action sur l'IA organisé à Paris**, du 6 au 11 février 2025, en marge duquel plusieurs initiatives culturelles mais aussi économiques ont été concrétisées avec l'Inde, alors que Narendra Modi était présent à Paris (deux contrats d'armement pour 10 milliards d'euros, prévoyant la livraison de 26 avions Rafale de Dassault et 3 sous-marins Scorpené de Naval Group).

1.3. UNE CRAINTE DU DÉCLASSEMENT À ENVISAGER AVEC SÉRIEUX DANS UN CONTEXTE INTERNATIONAL BOULEVERSÉ

Si l'année 2024 peut nourrir une certaine forme d'optimisme, on ne peut ignorer les défis nombreux que connaît l'influence française aux plans stratégique, économique ou diplomatique. Plusieurs dynamiques récentes se croisent.

La crise de légitimité interne des démocraties, qui structure progressivement les scènes politiques nationales, a ouvert une brèche exploitable par des systèmes politiques concurrents ou adverses, notamment dans les pays autocratiques. Ce constat fait écho aux recherches de Raymond Aron²⁶ qui soulignait que les relations internationales n'étaient pas seulement structurées par des rapports de force militaires et la défense des intérêts nationaux, mais aussi par des confrontations de modèles politiques et de systèmes de valeurs. **L'accélération de la mondialisation des flux de marchandises, d'individus et de communications a fortement accru nos interdépendances, ce qui rend ces dernières susceptibles d'instrumentalisation.** Dans ce cadre, la révolution numérique augmente ce phénomène d'interdépendance, mais aussi le tempo des

²⁶ Hoffmann, S. (2006). *Raymond Aron et la Théorie des Relations Internationales. Politique étrangère, Hiver (4), 723-734.*

échanges (instantanéité, réseaux sociaux). Le débat public est mondial et les scènes nationales sont suivies étroitement ou intégrées dans leurs stratégies par des acteurs extérieurs.

Dans sa théorie de la civilisation²⁷, le sociologue Norbert Elias évoque un processus socio-historique soutenu par un accroissement continu des chaînes d'interdépendances entre les individus et les tribus/peuples/nations. Celles-ci augmentent la portée de cercles d'identification mutuelle qui amènent les individus à se « civiliser » par un phénomène d'auto-contrainte (normative, social, guerrière...). Or, selon Elias, si les cercles d'identification mutuelle permettent progressivement à des individus différents de converger et vivre ensemble, l'accroissement des interdépendances est d'abord source de fortes tensions, spécifiquement dans les périodes intermédiaires où le cercle d'identification mutuelle n'est pas encore partagé par les individus nouvellement reliés entre eux. Cette théorie embrasse bien le phénomène actuel d'accroissement des tensions du « village global », notamment dans l'espace numérique.

Ainsi, trois dimensions de l'influence se relient de plus en plus dans un continuum né de l'accroissement de ces chaînes d'interdépendances : l'attractivité du modèle politique, économique ou des valeurs ; l'influence diplomatique et culturelle projetée vers les autres pays ; la lutte contre l'ingérence étrangère et son corollaire offensif dans le cadre d'un conflit.

Sur le plan stratégique, on observe en effet un net recul de l'influence française dans certaines zones géographiques, et en particulier sur le continent africain. L'Afrique Centrale et de l'Ouest, sur fond de tensions entre la France et ses partenaires régionaux²⁸, est particulièrement

²⁷ Norbert Elias, *Sur le processus de civilisation : recherches sociogénétique et psychogénétique*, 1939.

²⁸ *Rapport d'information sur les relations entre la France et l'Afrique, n° 1 841, Assemblée nationale, 8 novembre 2023.*

touchée. Le pays apparaît en effet affaibli face au développement de stratégies agressives de certains pays (Chine²⁹, Russie, Iran³⁰ mais aussi Turquie, etc.)³¹. Ces États adoptent une approche globale de la diplomatie d'influence, intégrant des actions informationnelles, économiques et sécuritaires dans un continuum qui va de la guerre cognitive aux interventions militaires. La Chine a décidé d'investir le terrain de l'influence par la doctrine des « trois guerres » – une stratégie en trois volets adoptée dès 2003 qui décline la conflictualité sur les plans du droit, de l'opinion publique et sur le plan psychologique – et du *soft power*, notamment depuis le 17^e Congrès du Parti Communiste en 2007 sous la présidence de Hu Jintao, où l'aide au développement et le maillage des Instituts Confucius ont été fixés en priorités. Cette stratégie s'avère d'ailleurs payante, en particulier auprès de pays à revenus intermédiaires où la Chine est au coude-à-coude voire en position favorable par rapport aux États-Unis (au Bangladesh, 55 % d'opinion favorable pour la Chine contre 52 % pour les États-Unis, ou en Turquie, 26 % d'opinion favorable pour la Chine contre 18 %³² pour les États-Unis). La Russie met aussi en œuvre un dispositif d'influence complet (African Initiative, issu du démantèlement de Wagner, Maisons Russes, écoles, journalistes etc.).

Dans ce cadre, la France est victime d'attaques régulières. La série d'analyses de Jonathan Guiffard pour l'Institut Montaigne, « *Afrique : les nouvelles rivalités stratégiques* », donne plusieurs exemples de la « stratégie africaine » de la Russie. Son moyen privilégié : des campagnes d'influence et de désinformation qui instrumentalisent les fortes tensions

²⁹ *Les opérations d'influence chinoises, octobre 2021, Irsem.*

³⁰ « *L'Iran : stratégie asymétrique et diplomatie de masse* », in *Les guerres de l'information à l'ère numérique*, 18/11/2022 ; « *Au Sahel, l'Iran en pleine offensive diplomatique* », Morgane Le Cam, *Le Monde*, 9 janvier 2024.

³¹ « *L'influence par le droit. Stratégie de la France 2023-2028* », in *Ruptures stratégiques, La Documentation française, Éric Maurice, 2024*; « *Recentrer notre coopération culturelle internationale sur la créativité locale* », Ferdinand Richard, *NectArt*, 2021.

³² *Tous les chiffres proviennent du sondage Global Attitudes Survey réalisé par le Pew Research Center au printemps 2024.*

entre la France et ses partenaires africains, valorisent une « rente politique narrative³³ » et alimentent un sentiment de rejet qui s’observe, par exemple, au Mali, au Burkina Faso ou en Côte d’Ivoire.

Ce rejet décrit une réalité qu’un récent rapport parlementaire résume par la formule suivante : « une défiance ou hostilité à l’encontre des autorités/élites françaises »³⁴.

En outre, la lutte contre les campagnes d’influence est entravée par la censure de médias français dans plusieurs pays de la région. RFI et France 24 ont été, par exemple, suspendues au Mali³⁵ en avril 2022, au Burkina Faso en mars 2023³⁶ et au Niger en août 2023. Cette marginalisation des médias français constitue d’abord une atteinte à la liberté d’informer, qui contribue aussi à limiter la portée de la diplomatie culturelle française en Afrique.

³³ « [Afrique : les rivalités stratégiques] – Tchad, Côte d’Ivoire, RDC : dans le viseur de Moscou », *Expressions par Montaigne*, Jonathan Guiffard, 15 juillet 2024.

³⁴ *Rapport d’information sur les relations entre la France et l’Afrique*, *ibid.*

³⁵ RFI et France 24 en avril 2022, après la publication d’informations selon lesquelles l’armée malienne était impliquée dans des exactions contre des civils, suivies en août 2024 de TV5 Monde accusée par Bamako d’avoir manqué « d’équilibre » dans le traitement d’une information, après que la chaîne eut fait état le 25 août de la mort d’au moins quinze civils dans des frappes de drone sans prendre en compte la version de l’armée malienne.

³⁶ RFI a été coupée sous prétexte d’avoir été un organe de propagande jihadiste, suite à l’interview d’un chef jihadiste.

Le *soft power* chinois à la croisée des chemins

Depuis une quinzaine d'années, la Chine s'efforce, à travers diverses initiatives, de faire converger sa stature de grande puissance économique avec une ambition de *soft power* culturel, sans toujours rencontrer le succès escompté. Un décalage persiste entre, d'un côté, le rang économique du pays, la place qu'il a acquise dans les instances multilatérales, sa force de frappe militaire, et, de l'autre, son attractivité ou *soft power*. Pour le résorber, Pékin reprend à son compte le concept – hérité de Michel Foucault – de « pouvoir du discours³⁷ » : il s'agit, à travers l'action culturelle, de construire des cadres de perception favorables à ses intérêts aussi bien concernant les grands sujets internationaux que concernant les valeurs (en remettant en cause l'existence de valeurs universelles, ou en relativisant la démocratie...).

C'est lors du 17^e Congrès national du PCC, sous la présidence de Hu Jintao, en 2007, qu'est officialisée une stratégie de *soft power*. D'abord conçue à destination de l'Asie (Corée, Vietnam, Taiwan, Japon), cette stratégie reposait principalement sur l'enseignement du mandarin, notamment dispensé à travers les plus de 500 Instituts Confucius progressivement ouverts par la Chine : des établissements à but non-lucratif créés en 2004 et qui associent une université chinoise et un partenaire dans le pays d'accueil, dont il existe une vingtaine en France. Elle passe également par l'aide aux pays en développement et certains événements, comme les Jeux olympiques de Pékin en 2008.

³⁷ « *Negative Views of China Tied to Critical Views of Its Policies on Human Rights* », Pew Research Center, 29 juin 2022.

Sous Xi Jinping, la stratégie de *soft power* chinois s'élargit : le discours « *Telling China's Story Well* » (« Raconter l'histoire de la Chine sous un jour favorable »), qu'il prononce le 19 août 2013, est fondateur. Le président chinois affirme l'objectif d'une reconfiguration des grilles cognitives au travers desquelles la Chine est perçue, et d'une reprise en main des narratifs, axée sur quatre piliers :

- 1. La défense de la compétence et de l'efficacité** du PCC.
- 2. La promotion du récit national de « rêve chinois »**, au sens d'un projet national de régénération et de prospérité collective, pour le rendre audible à l'international en faisant apparaître le combat du peuple chinois comme le modèle d'une émancipation au service de la prospérité collective de tous les peuples. Cette approche « positive » comprend aussi une approche plus offensive, dite *Wolf warrior diplomacy* (doctrine du Loup Guerrier), privilégiant un style diplomatique plus coercitif notamment à l'encontre des puissances occidentales.
- 3. La valorisation de la culture traditionnelle** – parfois aux dépens du dynamisme d'industries culturelles et créatives d'initiative privée, dont le déploiement est empêché par le contrôle de la société civile.
- 4. L'articulation d'un discours « gagnant-gagnant »** selon lequel la prospérité chinoise est pacifique et bénéfique au reste du monde, en dénonçant les attaques des médias occidentaux et le dénigrement systématique et mensonger dont la Chine ferait l'objet : il s'agit de contrecarrer ce qui est perçu comme un narratif occidental anti-chinois.

Ces quatre piliers structurent le « récit positif » de la Chine depuis 2013. Il se concrétise notamment avec le lancement des Nouvelles routes de la soie.

Les messages percent toutefois difficilement et le pouvoir constate la relative inefficacité de l'influence officielle. Si la perception de la Chine chute durant la crise sanitaire³⁸, le pays tente, depuis 2022, de redresser la barre. Les sondages³⁹ montrent une amélioration de sa perception à l'étranger, quoique de façon différenciée selon les aires géographiques envisagées (elle est plus mauvaise en Asie, du fait des visées impérialistes de Pékin, ou en Europe, où l'on dénonce l'état des droits de l'homme et la situation au Xinjiang), et Pékin peut s'appuyer sur certaines réussites qui n'émanent pas directement d'organes étatiques, telles que l'intelligence artificielle DeepSeek⁴⁰ ou la plateforme Tik Tok, développée par ByteDance. Elle fait aussi des efforts en direction du tourisme (suppression des visas touristiques pour 38 pays, notamment européens, ce qui s'est traduit par la venue de 30 millions de touristes – des chiffres toutefois inférieurs à ceux enregistrés avant le covid) et de la presse. L'agence de presse chinoise Xinhua a lancé des médias locaux à l'étranger qu'elle parraine, et Pékin a créé le *China Africa Press Center* afin de permettre à des journalistes et influenceurs africains de faire des séjours de 10 mois en Chine. La Chine se sert aussi de la plateforme américaine Facebook (pourtant interdite sur son sol) comme d'un relais d'influence : l'organisation récemment créée la plus suivie sur Facebook est CGTN, la télévision d'État chinoise. Xinhua cherche aussi à valoriser la Chine sur Facebook, en soutenant des créateurs de contenus tiers. L'agence a ainsi rétribué Facebook afin d'inciter la plateforme à donner un maximum de visibilité à une vidéo (datée du 30 juin 2024) montrant des

³⁸ « *Negative Views of China Tied to Critical Views of Its Policies on Human Rights* », Pew Research Center, 29 juin 2022

³⁹ *Global Soft Power Index*.

⁴⁰ « *Deepseek : la réussite, et le conte de Noël chinois* », François Godement, *Expressions par Montaigne*, 30 janvier 2025.

pêcheurs philippins sauvés⁴¹ par des gardes-côtes chinois. Pékin recrute également activement des influenceurs⁴² pour s'adresser aux opinions publiques étrangères.

Enfin, la Chine développe des efforts vers les nouveaux talents : dès 2008, le gouvernement avait annoncé la politique des « mille talents », destinée à attirer les chercheurs étrangers ou à faire revenir en Chine les chercheurs chinois. Cet objectif a été réaffirmé en 2021 par le président Xi avec la volonté de hisser la Chine en tête des classements en 2035. Les arguments portent, comme en témoigne le départ de Gérard Mourou, lauréat français du prix Nobel de physique en 2018, pour l'École de physique de l'Université de Pékin en octobre 2024⁴³. Il n'en demeure pas moins que le manque de liberté intellectuelle et le système très bureaucratique restent des repoussoirs : les chercheurs étrangers et américains ont d'autres alternatives que la Chine. Par ailleurs, si TikTok est massivement utilisé, la plateforme diffuse peu de contenus culturels chinois en dehors de ses frontières. Pékin n'a donc pas encore trouvé comment donner la pleine expansion à son *soft power* et est loin de remporter la si cruciale « bataille des imaginaires ».

⁴¹ « China and Russia are deploying powerful new weapons: ideas », *The Economist*, 15 mai 2025.

⁴² « La Chine recrute des influenceurs stars pour améliorer son image » *Le Monde*, 24 juin 2025.

⁴³ « Le lauréat du prix Nobel Gérard Mourou travaillera sur la lumière extrême en Chine », *Xinhuanet*, 2 novembre 2024.

Sur le plan économique, certaines de nos industries culturelles et créatives, leviers puissants pour le *soft power* et l'influence française, peinent à s'imposer à l'international ou sont en déclin, malgré de bons résultats dans certains secteurs. Or, comme le relève Xavier Darcos⁴⁴, « là où notre présence intellectuelle recule, nos exportations aussi ». Le marché du livre est un bon exemple : si le chiffre d'affaires d'exportation du Livre français, à 694,1 millions d'euros, était en hausse de 4,2 %⁴⁵ en 2022 par rapport à 2021, et qu'existent certains genres qui réussissent mieux que d'autres (cf. infra), le déficit commercial du Livre s'est creusé de 51 %, passant de 209,7 M€ en 2021 à 317,3 M€ en 2022 et les livres français ne parviennent pas à toucher certaines têtes de pont de l'influence, comme le marché américain, difficile à pénétrer et très prescripteur. Sur l'ensemble des titres publiés chaque année aux États-Unis, moins de 5 %⁴⁶ sont des traductions, contre entre 20 et 50 % selon les pays dans l'Union européenne. La concurrence est donc de plus en plus rude, face à la persistance d'un « entertainment mainstream global »⁴⁷ dominé par les États-Unis et face à l'émergence récente de blocs régionaux structurés autour de productions culturelles locales comme Nollywood en Afrique, les K-dramas en Corée du Sud, Bollywood en Inde, les telenovelas en Amérique latine, ou les États du Golfe qui se positionnent sur les nouvelles frontières de l'innovation culturelle (IA, numérique).

Cette recomposition survient dans un contexte marqué, d'un côté, par la mondialisation des contenus, qui favorise les grandes industries de production, et, de l'autre, par le basculement vers le numérique, qui redéfinit les canaux de diffusion et les modes de consommation. Face à

⁴⁴ Xavier Darcos, « La langue et la puissance : une compétition devenue multipolaire » in *La Revue des deux-mondes, L'exception culturelle française*, 2024.

⁴⁵ *Statistiques des Douanes, traitées par la Centrale de l'édition*.

⁴⁶ « Entre écrivains européens et américains, une relation inégalitaire et paradoxale », *Le Monde*, 18 septembre 2024.

⁴⁷ Frédéric Martel, « Culture : pourquoi la France va perdre la bataille du *soft power* », *Terranova*, 2010.

⁴⁸ *Stratégie nationale d'accélération des industries culturelles et créatives – Ministère de la Culture*, 2021.

cette évolution, les industries culturelles et créatives françaises sont fragilisées. Comme souligné dans la stratégie d'accélération des industries culturelles et créatives de 2021⁴⁸, la balance commerciale française sur les biens culturels était déficitaire d'environ 75 M€ (en 2018) tandis que le taux d'exportation des activités culturelles était inférieur de 7 points à celui de l'ensemble des secteurs marchands. Cela s'explique notamment en raison du poids des micro-entreprises au sein du secteur et des difficultés de croissance des TPE/PME confrontées à des problèmes d'accès au financement. À ces difficultés à l'export s'ajoute un phénomène de rachats de studios européens par des entreprises étrangères (par exemple, l'acquisition, en août 2022, du studio français Quantic Dream, connu pour des titres tels que « Heavy Rain » et « Detroit: Become Human » par le géant chinois NetEase⁴⁹). Sur le jeu vidéo, si Ubisoft conserve son indépendance, l'entreprise chinoise Tencent a augmenté son taux de participation dans l'entreprise en 2022 (4,5 %, et des discussions sont en cours pour que cette prise de capital augmente).

La présence et la visibilité de l'offre culturelle en langue française en ligne est également un enjeu majeur. Sur un échantillon de 1 333 artistes, 10 % d'artistes francophones seulement sont recommandés sur Deezer. Bien que, selon Youtube, plus de 60 %⁵⁰ du temps de visionnage des contenus français de la plateforme se fasse hors de France, moins de 2 % des films soutenus par le fonds images de la Francophonie sont sur Youtube, et aucun sur Netflix⁵¹. La découvrabilité des contenus culturels francophones constitue un enjeu capital de l'influence, comme le rappelle l'appel à projet⁵² lancé conjointement par le ministère de la Culture français et québécois en 2022.

⁴⁹ « Racheté par NetEase, le Français Quantic Dream passe sous pavillon chinois », *L'Usine digitale*, 31 août 2022.

⁵⁰ « YouTube : Plus de 60 % du temps de visionnage des contenus français se fait hors de France », *Les Échos*, 14 avril 2025.

⁵¹ *Les industries culturelles et créatives dans le monde à l'heure du numérique*, Organisation internationale de la francophonie, juin 2021.

⁵² *Rapport de la Mission franco-québécoise sur la découvrabilité des contenus francophones*, 2020.

1.4. LES ENJEUX DE L’AFFIRMATION DE LA DIPLOMATIE CULTURELLE FRANÇAISE

Dans ce contexte de concurrence accrue, la puissance publique n’est pas restée inactive. Outre certaines initiatives, telles que Choose France, sommet annuel lancé en 2018 afin d’attirer les investissements étrangers sur le sol national, on observe un tournant dans la doctrine de la diplomatie culturelle française, mise au service d’un nouvel objectif d’influence.

Le mouvement a été lancé dès le début des années 2010 sous l’impulsion de Laurent Fabius avec pour ambition de faire de la France une « puissance d’influence » en mobilisant notamment ses ressources culturelles. Le mouvement a été approfondi au cours de la dernière décennie : la feuille de route de l’influence⁵³ en 2021⁵⁴ présentée par Jean-Yves Le Drian, suivie de la Revue nationale stratégique de 2022⁵⁵, qui remplace le Livret blanc, affirment ainsi leur volonté de rompre avec une « naïveté dangereuse », celle d’une « diplomatie culturelle désintéressée, apolitique, quand la culture est elle-même devenue un enjeu voire une arme sur la scène internationale ». L’influence, érigée le 10 novembre 2022 en nouvelle fonction stratégique, s’affirme ainsi comme la nouvelle finalité de la diplomatie culturelle. En soulignant le « contexte de compétition dans le champ des perceptions », la dernière Loi de Programmation militaire 2023-2040⁵⁶ confirme l’importance de la nouvelle fonction « influence », qui comprend la lutte informationnelle sans s’y cantonner, parmi les six fonctions stratégiques de la politique de défense et de sécurité nationale. Sur le plan administratif, après le changement du nom du programme budgétaire en 2011 (le programme n° 185, initialement intitulé « rayonnement culturel et scientifique », fut

⁵³ *Stratégie nationale d’influence : une architecture à inventer, Revue Défense Nationale* n° 857, Février 2023.

⁵⁴ *Ministère de l’Europe et des Affaires étrangères, Feuille de route de l’influence, décembre 2021.*

⁵⁵ *Revue nationale stratégique, novembre 2022.*

⁵⁶ *LOI n° 2023-703 du 1er août 2023 relative à la programmation militaire pour les années 2024 à 2030 et portant diverses dispositions intéressant la défense.*

rebaptisé « diplomatie culturelle et d'influence », l'année 2022 est marquée par la création d'une nouvelle sous-direction de l'Influence (qui dépend de la Direction de l'Influence et de la presse au Quai d'Orsay).

L'affirmation d'une diplomatie culturelle d'influence française pose la double question de sa finalité et de ses moyens. L'idée n'est plus seulement de faire rayonner la culture et le patrimoine français, mais plutôt de faire valoir, à travers eux, un modèle français (et européen – nous y reviendrons) comme alternative aux modèles étrangers concurrents. Ce modèle est présenté par la feuille de route de l'influence comme source d'inspiration « *du nouvel humanisme dont le XXI^e siècle a besoin, un humanisme tout à la fois en prise avec les bouleversements technologiques, environnementaux et géopolitiques qui nous frappent aujourd'hui, et fidèle à son fondement historique : l'exigence universelle de respect de la personne humaine, de sa dignité et de ses droits* »⁵⁷. **S'agissant des moyens, la diplomatie culturelle et d'influence ne peut emprunter les stratégies de désinformation et de déstabilisation retenues par nos adversaires :** défendre les valeurs de la démocratie par des moyens non-démocratiques conduit, à moyen et long terme, à saper l'objectif même qui était poursuivi. Il s'agit donc de répondre à la guerre hybride avec des moyens démocratiques, en trouvant un équilibre entre la valorisation de notre culture et de notre patrimoine, et la défense de la diversité culturelle, de l'art universel et du multilinguisme. Nous avons pour ce faire des atouts uniques : la langue, l'héritage puissant de notre diplomatie culturelle et de ses nombreux relais locaux, l'étendue de notre réseau diplomatique culturel.

C'est peut être pour éviter toute confusion avec les stratégies agressives de nos concurrents sur la scène internationale que le terme d'influence a récemment été remis en cause, d'aucuns rappelant d'ailleurs ses connotations péjoratives : le terme « *influenza* » en italien renvoie à la *maladie contagieuse*, la *peste*. On l'a ainsi vu disparaître du vocabulaire

⁵⁷ Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, Feuille de route de l'influence, décembre 2021.

administratif (en 2023, la direction est renommée « diplomatie culturelle »). Faut-il pour autant se priver d'engager les actions qui lui sont associées ? Assurément pas. Certains efforts déjà engagés peuvent être confortés, certaines approches nouvelles pourraient être initiées, en se fondant sur quatre vecteurs de rayonnement.

Sous l'ère Trump, l'érosion du *soft power* américain ?

Assiste-t-on, sous la seconde administration de Donald Trump, à la « fin du *soft power* américain » ? C'est ce qu'affirme Joseph Nye, inventeur de la notion de *soft power*, dans le *Financial Times*⁵⁸. Il rappelle que le *soft power* d'une nation repose sur sa culture, ses valeurs et ses politiques publiques, quand elles sont perçues comme légitimes par les autres nations, et qu'une telle perception dépend de la mesure dans laquelle cette nation agit en conformité avec ses discours. La publication, le 21 janvier 2025, du décret « *Ending Illegal Discrimination and Restoring Merit-based Opportunity* » mettant fin, dans l'administration, à toutes les mesures de DEIA (Diversité, équité, inclusion et accessibilité), et la lettre signée du directeur général des services de l'ambassade des États-Unis à Paris, envoyée⁵⁹ à plusieurs groupes tricolores en mars pour les enjoindre de mettre fin à toute mesure interne de DEIA s'ils souhaitent poursuivre leurs activités aux États-Unis (bien que de telles mesures soient impossibles en France du fait de l'interdiction des statistiques ethniques⁶⁰), constituent à cet égard le signal net qu'une « bataille civilisationnelle » est engagée. Les atteintes aux libertés académiques

⁵⁸ Joseph Nye, « Trump and the end of American soft power », *Financial Times*, 8 mars 2025.

⁵⁹ « Trump : la lettre qui fait trembler les patrons français », *Les Echos*, 28 mars 2025.

⁶⁰ « [À contrevoix] – Faut-il des statistiques ethniques en France ? », Institut Montaigne.

(interdictions et fermetures qui touchent notamment les études sur les minorités ethniques ou sexuelles et le réchauffement climatique) dénoncées par 1 900 chercheurs dans une lettre ouverte publiée le 31 mars⁶¹, les conséquences du licenciement de fonctionnaires sur la poursuite de programmes de recherche ou les coupes dans le budget des universités participent du même mouvement (Columbia a perdu 400 millions de dollars de subventions, Harvard – pourtant en tête du classement de Shanghai – 2,2 milliards d’aides fédérales – gelées en rétorsion à la mobilisation des étudiants en faveur de Gaza).

En distinguant le « nationalisme inclusif », qui définit l’intérêt national en fonction de sa contribution à un certain idéal universel, du « nationalisme exclusif », Joseph Nye considère que la doctrine « *America First* » relève du second et affaiblit le *soft power* américain. Velléité agressive sur le canal de Panama, intimidation brutale du Danemark, affaiblissement de l’OTAN par le soutien à Vladimir Poutine ou démantèlement de l’Agence des États-Unis pour le développement international créée par John F. Kennedy en 1961 : l’attractivité américaine est d’autant plus fragilisée que d’autres pays adoptent des stratégies offensives en la matière, en abandonnant les argumentaires strictement idéologiques au profit d’approches plus transactionnelles et économiques (la Belt and road initiative n’est pas une démarche de prosélytisme maoïste). La force de conviction du *soft power* américain s’exerçait en partie par la diffusion des valeurs du libéralisme et des droits de l’homme, qui n’était pas exclusive d’une approche transactionnelle. En dénonçant les « profiteurs » et « passagers clandestins » du parapluie de défense ou de l’aide américaine, et

⁶¹ “Public Statement on Supporting Science for the Benefit of All Citizens”, 31 mars 2025 [https://docs.google.com/document/d/13gmMJOMsoNKC4U-A8rhJrzu_xhgS51PEFNMPG9Q_cmE/edit?tab=t.0].

en mettant à mal l'État de droit, Donald Trump sape l'un et l'autre aspects du *soft power*. On constate, comme le montre Nye, que l'attractivité des États-Unis a diminué lors du premier mandat, notamment sous l'effet de l'assaut contre le capitole : 64 % des Français avaient une opinion favorable des États-Unis en 2013, ils ne sont plus que 46 % en 2017, et plus que 31 % en 2020. La remontée à 46 % d'opinion favorable en 2024, après le mandat de Joe Biden, risque de faire long feu. La mort de Joseph Nye, survenue le 6 mai à Cambridge, dote cette analyse d'une aura sépulcrale.

Les actions de l'administration Trump en faveur de la seule culture américaine n'ont néanmoins rien d'inédit : les États-Unis ont développé et promu les arts américains avec la volonté de s'émanciper de l'Europe voire de contrer son influence dès le XIXe siècle, avec la publication en 1837 de *l'intellectuel américain* (*The American Scholar*) du philosophe Ralph Waldo Emerson. Cette revendication trouve dans le contexte de la Guerre froide une dimension plus offensive et s'impose à travers le mouvement de l'expressionnisme abstrait dont les principales figures sont prioritairement promues par les galeristes et les institutions américains, provoquant un écart important entre la valeur de l'art américain et celle de l'art européen sur le marché de l'art mondialisé. Des musées exclusivement consacrés à des artistes de nationalité américaine sont inaugurés, tels que le Whitney Museum of American Art en 1931⁶², et le Plan Marshall permet de promouvoir les artistes américains (Pop art). L'historien de l'art britannique Serge Guilbaut⁶³ évoque même un « vol » pour

⁶² Philippe Dagen, « Trump applique la logique du Make America Great Again à la création et à la culture », 25 avril 2025, *Le Monde*.

⁶³ Serge Guilbaut, *Comment New York vola l'idée d'art moderne : Expressionnisme abstrait, liberté et guerre froide*, éditions Jacqueline Chambon, 1989.

analyser le déplacement de la capitale de l'Art de Paris à New-York et les logiques économiques et politiques qui expliquent le triomphe de l'école de New-York, dans les années 1950.

Si le contexte actuel d'offensive extérieure et de censure intérieure peut, à certains égards, rappeler le double aspect du Plan Marshall et du maccarthysme de l'Après-Guerre, et si le nationalisme artistique s'inscrit dans un héritage ancien, l'administration Trump apporte une différence foncière qui réside dans les valeurs dont les artistes américains doivent être les véhicules : le libéralisme, la liberté et la démocratie sont délaissés au nom de la défense brutale d'une préférence nationale fermée et conservatrice, qui installe un climat de peur dénoncé par exemple par le journal britannique *The Times*⁶⁴, qui a ainsi évoqué la « capitulation » du monde de la culture.

⁶⁴ Hadley Freeman, "A collective capitulation to fear, How Hollywood bowed to Trump", *The Times*, 2 mars 2025.

2 Quatre vecteurs d'influence pour le modèle français.

« La France peut ainsi, jusqu'à un certain point, à la fois mettre en valeur sa langue et le multilinguisme, défendre l'exception culturelle et lutter pour la diversité culturelle, soutenir l'exportation de ses artistes et de ses industries culturelles à l'étranger et accueillir les représentants des cultures étrangères. Cette multiplicité de buts, qui peuvent paraître contradictoires, se reflète dans la diversité des acteurs et des outils mobilisés pour les atteindre »⁶⁵.

Le rayonnement de la France est à la croisée des chemins : face à la concurrence et à l'agressivité d'autres modèles, plusieurs tentations émergent. Celle d'accompagner le déclin, justifiée par des contraintes budgétaires qui nous obligerait à choisir d'autres priorités ; celle d'abandonner une ambition universaliste dont certains jugent qu'elle aurait vécu ; celle de hiérarchiser nos objectifs, privilégiant l'exportation des industries culturelles, envisagées selon leurs seules retombées économiques, et s'adaptant le plus possible à la demande, quitte à négliger l'ambition à proprement parler culturelle et axiologique. Chacune de ces voies nous rapprocherait de l'impasse.

Si la France maintient son ambition en matière de *soft power*, il lui faut poursuivre simultanément des objectifs sécuritaires, économiques et civilisationnels (respect de la dignité humaines et des libertés individuelles, préférence pour les systèmes démocratiques, promotion d'un certain idéal de justice et de fraternité, valorisation de la création comme déploiement du potentiel des individus et des sociétés), déclinés à travers quatre vecteurs principaux : la langue française et l'enseignement ; notre réseau diplomatique ; la culture et les industries culturelles et créatives ; le respect du droit et l'initiative de la norme.

⁶⁵ Laurent Martin, « Les habits neufs du rayonnement français », in « Diplomatie culturelle, influence et soft power », *Questions internationales*, mars 2023.

2.1. LA LANGUE ET L'ENSEIGNEMENT

L'espace francophone, l'enseignement du français et nos établissements – du primaire au supérieur – constituent des atouts prioritaires à consolider et à adapter, dans le contexte de l'évolution des publics, de la concurrence anglo-saxonne et des nouveaux usages de l'Intelligence artificielle.

- a. Une demande forte d'enseignement du français et une politique volontariste de soutien à la Francophonie dans le cadre du plurilinguisme

L'argumentaire déployé jadis par Joachim du Bellay pour défendre l'usage du français, déconsidéré par rapport au grec et au latin, reste éminemment actuel pour introduire le double enjeu de la défense du français face à son « nouveau » concurrent (l'anglais) et du bien-fondé du plurilinguisme :

Les langues ne sont pas nées d'elles-mêmes comme des herbes, racines et arbres, les unes infirmes et débiles en leurs espèces, les autres saines et robustes, et plus aptes à porter les conceptions humaines : toute leur vertu est née de la volonté et de l'ingéniosité des mortels. C'est une excellente raison de ne pas louer une langue au détriment d'une autre : vu qu'elles viennent toutes d'une même source et origine, la fantaisie des hommes, et ont été formées à une même fin : pour signifier entre nous les conceptions et intelligences de l'esprit⁶⁶.

Aujourd'hui comme au XVI^e siècle, la promotion de la langue française s'inscrit dans le double cadre de l'enseignement français – qui n'est pas nécessairement un enseignement en français – et du plurilinguisme.

⁶⁶ Défense et illustration de la langue française, Joachim du Bellay, 1549 [texte modernisé].

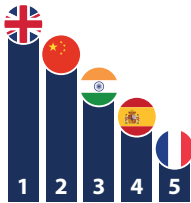
La langue française occupe une place prépondérante dans la stratégie de diplomatie culturelle du pays et conserve une importante force d'attraction. On compte ainsi 321 millions de francophones dans le monde (17,5 %⁶⁷ de la population mondiale), ce qui en fait la 5^e langue mondiale (3^e langue des affaires et la 4^e utilisée sur internet), après l'anglais, le mandarin, l'hindi et l'espagnol. 93 millions d'élèves et d'étudiants ont le français pour langue d'enseignement.

321 millions
de francophones
dans le monde, soit
**17 % de la population
mondiale**



**5^e langue
mondiale**

(3^e langue des affaires
et 4^e utilisée sur internet)
après l'anglais, le mandarin,
l'hindi et l'espagnol



93 millions
d'élèves et d'étudiants
ont le français pour
langue d'enseignement



L'enseignement du français et ses défis

L'enquête sur la perception de la culture et de la langue française conduite par Ipsos dans 12 pays pilotes, déjà évoquée plus haut, met en évidence des perceptions globalement favorables : 85 % des personnes interrogées ont une image positive de la langue française, bien qu'une courte majorité la juge difficile, à l'écrit (53 %) comme à l'oral (52 %). **L'un des principaux enseignements de cette étude est que les jeunes et les publics appartenant aux catégories socio-professionnelles**

⁶⁷ CESE, *L'espace francophone : relever des défis économiques et numériques pour assurer son dynamisme, juin 2024*. Tous les chiffres qui suivent proviennent de cet avis.

inférieures (CSP-) figurent parmi les publics les plus intéressés par l'apprentissage du français, perçu comme un outil de promotion sociale.

Pourtant, l'offre aujourd'hui proposée par le réseau d'enseignement à l'étranger peine à répondre à la demande. Forte de ce constat, la feuille de route des objectifs pour l'enseignement français à l'étranger de Cap 2030, établie en 2018, fixe l'objectif quantitatif d'un doublement du réseau d'enseignement primaire et secondaire à l'étranger pour 2030. Le nombre d'élèves devait passer des 397 000 élèves⁶⁸ actuels – dont 70 % sont de nationalité étrangère, parfois francophones mais pas toujours – à 700 000, en ciblant 11 pays où concentrer les efforts (Arabie Saoudite, Brésil, Côte d'Ivoire, Égypte, Émirats arabes unis, États-Unis, Inde, Mexique, Nigéria, République Démocratique du Congo et Sénégal). Elle s'appuie sur un réseau de 600 établissements français à l'étranger, partagés entre les 68 établissements en gestion directe par l'AEFE (établissement public placé sous la tutelle du ministère des Affaires étrangères), les 159 établissements conventionnés (gérés par des fondations de droit local à but non lucratif, des associations de droit français – comme la Mission laïque française – ou de droit étranger) et enfin les 373 établissements partenaires qui peuvent être gérés par des associations de droit privé français ou étranger. Les atouts mis en avant par le réseau – tels que la continuité éducative ou l'offre d'école maternelle publique, ainsi qu'une réputation d'excellence pédagogique, expliquent son attractivité. Parmi ses avantages figure aussi son coût : les établissements français font partie des moins coûteux parmi les établissements internationaux, et des bourses scolaires ouvrent l'accès. Les coûts sont variables⁶⁹ en fonction des pays et du statut des établissements (les chiffres dont nous disposons datent d'un rapport sénatorial de 2018, mais donnent une idée des écarts entre pays : 6 500 € à Madrid, 3 500 € à Casablanca, 7 000 € à Tokyo ou 40 000 €

⁶⁸ AEFE, septembre 2024.

⁶⁹ Rapport d'information sénatorial, *Le réseau de l'enseignement français à l'étranger a-t-il les moyens de ses ambitions ?*, 2018.

à New York) – depuis la fin, en 2012, de la gratuité de l’enseignement pour les élèves français dans les établissements français à l’étranger, qui avait été instaurée par Nicolas Sarkozy en 2007 – mais restent en deçà des tarifs des *International Schools*⁷⁰. Ces moindres coûts peuvent représenter une force – ils permettent une moindre fragmentation sociale et un impact élargi – mais posent aussi la question de **la soutenabilité financière des établissements français à l’étranger et des moyens de leur développement, dans un contexte de concurrence accrue.**

En effet, la globalisation et l’émergence de classes moyennes ou supérieures qui consacrent des moyens économiques significatifs à l’éducation de leurs enfants ont conduit l’éducation mondiale à prendre un envol considérable et à progressivement s’aligner sur les standards de l’enseignement supérieur à l’américaine, entraînant à considérer l’éducation comme un marché, et pas seulement comme une politique. Certes, le cadre français impose une certaine rigidité (les lycées homologués par l’AEFE doivent enseigner en français un programme français et être reconnus par l’Éducation nationale) et se voit concurrencé par des *international schools* en plein essor, dont le modèle est un haut niveau de financiarisation dans une logique d’éducation premium et un système d’accréditation privée reconnu, sans argent public. Pour autant, le programme français ne saurait être perçu comme un frein : il est la raison d’être de l’AEFE, et le plus sûr moyen d’assurer à la France une position stable dans un champ hyper compétitif.

Le réseau se trouve par ailleurs confronté **aux limites de son parc immobilier et à la pénurie d’enseignants, liée aux difficultés domestiques de recrutement et de fidélisation des personnels qui se répercutent à l’international.**

Concernant les besoins de ressources humaines, ils pourraient être rendus plus criants à partir de 2026 ou 2027. C’est à cette date que se

⁷⁰ *International Schools Database, 2024.*

feront sentir les effets d'une circulaire de 2019 qui définit à 6 ans la durée maximale pour les détachements, dans le contexte d'une concurrence entre les académies elles-mêmes en tension et les besoins des lycées français à l'étranger. Certaines disciplines en particulier subissent des tensions plus aiguës (-0,7 %⁷¹ des étudiants inscrits dans les filières lettres, sciences humaines et sociales) qui doivent inciter à une stratégie de réforme non seulement globale mais aussi disciplinaire. **À cet égard, la mise en œuvre de partenariats avec des universités locales pour recruter et former des étudiants / futurs enseignants, la facilitation du détachement ou de la mise en disponibilité d'un certain contingent d'enseignants pourraient constituer des pistes.** L'AEFE projette également de mettre en place une aide aux établissements afin de recruter des personnels en droit local – parfois français – *via* une plateforme de recrutement qui centralise les offres, dans une logique de contractualisation.

Concernant les infrastructures, l'AEFE, qui figure sur la liste des ODAC (Organisme divers d'administration centrale) n'a plus la possibilité d'emprunter depuis 2010 (ceci dans la tentative de mettre fin à la dispersion de l'endettement public) et a des difficultés à financer ses projets immobiliers (d'investissement ou de rénovation) face à des établissements internationaux qui offrent des infrastructures parfois luxueuses. Les financements, qu'ils émanent de l'État au nom de sa mission « Action extérieure », à hauteur de 50 % des ressources (454,93 millions d'euros en 2024⁷²) ou des parents d'élèves et mécènes francophiles, sont aujourd'hui insuffisants. Pour faciliter l'émergence de nouveaux financements, se posera la question de l'ouverture à d'autres acteurs.

⁷¹ *État de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France n° 17, Sous-direction des systèmes d'information et études statistiques, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, juin 2024.*

⁷² *Sénat, Rapport général n° 144, « Projet de loi de finances pour 2025 : Action extérieure de l'État », 2024.*

*La promotion du français dans le cadre
du plurilinguisme, de l'école aux médias*

« Ce qu'on appelle francophonie aujourd'hui ce n'est pas cet espace incertain à la périphérie de la France laquelle en serait le centre, c'est la langue française elle-même qui est devenue le centre de toutes les nations et de tous les peuples où elle a fait souche dans sa variété étourdissante »⁷³.

Un autre levier de promotion de la langue française est de l'inscrire dans le cadre du plurilinguisme dont elle est indissociable. Ainsi, l'AEFE mise-elle fortement sur le plurilinguisme en mêlant l'enseignement dans la langue du pays, en français et en anglais, et en fait même un de ses principaux atouts concurrentiels (atout dont, par définition, ne bénéficient pas les pays anglo-saxons). C'est ainsi que s'est développée l'offre d'un baccalauréat français international dont la première promotion a été diplômée en 2024. Il s'agit d'un diplôme plurilingue proposé dans certains établissements français dont plus de la moitié se situe dans les établissements AEFE et qui remplace l'option internationale. C'est aussi dans ce contexte qu'a émergé le projet de promotion de la langue française, présenté par le président de la République lors de son discours à l'Institut de France en mars 2018, à l'origine du Plan pour la promotion de la langue française et le plurilinguisme, puis lors d'un discours du 22 janvier 2020 à l'Assemblée nationale et rappelé en 2022. Cela s'est concrétisé par l'ouverture de la Cité internationale de la langue française et l'appel de Villers-Cotterêts et le Sommet de la Francophonie organisé au mois d'octobre 2024.

⁷³ *Discours du Président français à l'Institut de France sur l'ambition pour la langue française et le plurilinguisme, le 20 mars 2018.*

Le Sommet de la Francophonie

Les 4 et 5 octobre 2024, le XIX^e Sommet de la Francophonie s'est tenu à Villers-Cotterêts, rassemblant des représentants d'une centaine d'États et de gouvernements. Placé sous le thème « Créer, innover et entreprendre en français », l'événement visait à mettre en réseau différents acteurs économiques et institutionnels de l'espace francophone, pensé, à l'inverse du Commonwealth, comme un « espace de dépossession⁷⁴ » ou un « club affinitaire » sans la Chine, les États-Unis ou la Russie, indépendamment des cadres de la souveraineté et au-delà de la seule dimension commerciale. Certains pays peuvent rejoindre l'OIF à titre de « membre observateur » sans avoir le français pour langue officielle. Les fondateurs de la francophonie institutionnelle sont d'ailleurs Léopold Sédar Senghor, sénégalais, Habib Bourguiba, tunisien, Hamani Diori, nigérien ainsi que le très francophile prince du Cambodge, Norodom Sihanouk.

À cette occasion, les Chefs d'État et de gouvernement ont adopté l'« Appel de Villers-Cotterêts pour un espace numérique intègre et de confiance dans l'espace francophone », qui exhorte les plateformes numériques à renforcer leurs efforts pour assurer un environnement en ligne inclusif, pluraliste et sécurisé. Parmi les mesures préconisées figurent une plus grande transparence, la promotion de la diversité et la garantie d'un accès aux services en français et dans les langues locales. La francophonie, à travers ses dynamiques démographiques et ses réalités géographiques, incarne un universel construit dans des traditions culturelles variées, qui concourt à la désirabilité et à la place de la France dans le monde.

⁷⁴ « La francophonie au sommet, entretien avec Emmanuel Macron », *France Inter*, 5 octobre 2024.

L'Organisation mondiale de la francophonie, mise à l'honneur lors du sommet, est confrontée aux difficultés de l'espace francophone. L'anglais est considéré comme la voie de la modernité économique – le ministre algérien de l'Énergie Chakib Khelil a ainsi pu déclarer, dans un contexte de relations tendues avec la France, que « tous les pays qui ont réussi utilisent l'anglais et tous les pays qui ont échoué utilisent le français », pour justifier l'abandon de l'enseignement du français comme première langue étrangère dans l'enseignement primaire en Algérie, tandis que le Togo et le Gabon, historiquement francophones, ont rejoint le Commonwealth en 2022. La présidente de l'Organisation internationale de la Francophonie, Louise Mushikiwabo, est rwandaise, alors que le Rwanda, pays d'Afrique anglophone (même si le français figure aussi parmi les langues officielles) a rejoint le Commonwealth en 2009.

Devant ces défis, la France, bien que la plus importante contributrice de l'OIF (28 millions d'euros annuels⁷⁵), adopte une position de retrait, face à des pays aux stratégies plus affirmées. L'arabe ou l'anglais gagnent de la place dans les cénacles internationaux, tandis que le français est moins qu'avant un marqueur social des classes supérieures dans certaines régions ; l'influence linguistique dont dispose la France ne se traduit pas de façon systémique par une influence culturelle, économique et politique – cette synergie d'influence étant au contraire au cœur de la réussite du Commonwealth. Dans le classement⁷⁶ du Programme des Nations unies pour le développement, qui compare 187 pays, 7 des 10 pays qui figurent en bas de la liste en matière

⁷⁵ *Évaluation de la contribution du MEAE à 4 institutions de la Francophonie (AUF, AIME, Université Senghor, APF), 2023.*

⁷⁶ *Pnud, Rapport sur le développement humain 2023-2024.*

d'IDH sont des États africains francophones. Les pays francophones représentent 19% du produit intérieur brut moyen de l'Afrique subsaharienne, face aux 47% des pays anglophones (hors Afrique du Sud).

La place faite au plurilinguisme dans la promotion du français se lit aussi dans la stratégie de l'audiovisuel public extérieur français. **France Médias Monde assure des antennes utilisant les langues voire même les dialectes locaux – comme à Bogota, à Dakar ou à Bucarest.** Citons aussi le projet de fabrique numérique du plurilinguisme, qui vise à accompagner le réseau culturel français à l'étranger dans le développement de solutions numériques pour l'apprentissage du français et des langues, ou les dispositifs d'*extraduction* (du français vers les langues étrangères) mais aussi d'*intraduction* (de l'étranger vers le français) mis en place par le Centre National du Livre (CNL). Il s'agit d'une spécificité française qu'on ne retrouve dans aucun autre pays et qui se justifie au nom d'une valorisation de la diversité pour elle-même, née de la conviction que la francophonie ne pouvait pas se définir comme une « francophonie de conquête » mais comme un atout dans la mondialisation.

b. Intensifier l'utilisation de la langue française dans le domaine de l'IA

L'intelligence artificielle joue un rôle clé dans le développement et la préservation de la francophonie à l'ère du numérique. Les défis sont nombreux : comme souligné dans le rapport de l'Institut Montaigne *IA, notre ambition pour la France*⁷⁷, malgré les nombreuses ressources disponibles en ligne en langue française, les moteurs d'intelligence artificielle sont entraînés le plus souvent à partir de ressources en anglais.

⁷⁷ « IA : notre ambition pour la France », Philippe Aghion, Anne Bouverot, Odile Jacob, 2024.

Parmi les principaux groupes qui développent des modèles de fondation, les Grands modèles de langage (Large Language Model, LLM) d'intelligence artificielle (Meta, Deepmind – Google –, Amazon, Anthropic, CHATGPT), un seul est français : Mistral AI, et ces modèles sont entraînés avec des données majoritairement anglophones, y compris Mistral. On estime que plus de 90 % des données d'entraînement de GPT-3 proviennent de textes en langue anglaise⁷⁸. **Non seulement ces modèles sont configurés par le vocabulaire et la syntaxe de l'anglais mais aussi par son modèle rhétorique et idéologique, sa façon de penser et de voir le monde.** Si elle n'est pas corrigée, cette tendance pourrait se traduire par **une homogénéisation et un appauvrissement de la culture et des contenus.** L'OIF avait déjà établi une stratégie numérique (2022-2026) visant à promouvoir une IA inclusive et responsable, que relaie l'appel de Villers Cotterêt lancé à l'occasion du Sommet de la Francophonie des 4 et 5 octobre 2024 : il plaide en faveur d'une intelligence artificielle favorisant la diversité culturelle et linguistique. La France s'est engagée dans plusieurs initiatives structurantes. Le modèle multilingue *open source* BLOOM, développé dans le cadre du projet BigScience, constitue un jalon essentiel : il s'agit du premier LLM de plus de 100 milliards de paramètres entraîné de manière transparente sur le supercalculateur Jean Zay, avec une large couverture du français et d'autres langues peu dotées. Par ailleurs, le Grand Défi national « IA de confiance », financé dans le cadre du PIA4 (plan d'investissement d'avenir), soutient le développement d'IA transparentes et robustes, dont plusieurs volets concernent la modélisation linguistique francophone. Ces efforts s'appuient sur l'expertise scientifique française, notamment les travaux de l'équipe ALMAnaCH de l'Inria, qui développe des corpus et outils linguistiques en français, et le modèle FlauBERT du CNRS, conçu spécifiquement pour la compréhension du langage naturel en français. La France entend aussi développer des sous-modèles, alimentés et ajustés grâce à un entraînement selon un contexte et des

⁷⁸ Brown, T.B., Mann, B., Ryder, N., Subbiah, M., Kaplan, J., Dhariwal, P., Neelakantan, A., Shyam, P., Sastry G. and A. Askell, (2020) "Language models are few-shot learners" *Advances in Neural Information Processing Systems*.

données spécifiques par des données francophones (« *fine-tuning* »). On peut également relever la mise en commun, par la conférence du réseau francophone numérique au Maroc, de fonds libres de droits destinés à créer une Intelligence artificielle générative francophone.

Cette dynamique est renforcée par les efforts coordonnés au niveau européen : **la stratégie pour les LLM multilingues de la Commission européenne vise à promouvoir le développement de modèles adaptés aux langues de l'Union**, en appuyant des infrastructures de données et de calcul partagées dans un cadre de souveraineté. Dans cette dynamique et à l'occasion du sommet pour l'IA organisé à Paris au mois de février 2025 a été lancé le Leaderboard⁷⁹ des modèles de langage pour le français, en partenariat avec l'entreprise Hugging Face. Il vise à évaluer et améliorer les performances des modèles de traitement du langage naturel spécifiquement adaptés aux besoins de la francophonie. Ce leaderboard compare les capacités des modèles, *open source* ou commerciaux, sur des tâches telles que la compréhension du texte, la traduction ou le résumé en français, avec des jeux de données publiques adaptées, comme les corpus éducatifs ou journalistiques. Il contribue à instaurer une culture de transparence et d'émulation pour élever la qualité des modèles francophones.

En parallèle de ces initiatives, il est nécessaire de se concentrer sur les enjeux **réglementaires et commerciaux** des bases de données francophones. Le développement de modèles performants en français nécessite un accès privilégié à des corpus textuels riches et variés. Il devient donc crucial de structurer des mécanismes contractuels, voire de soutien public, pour permettre l'accès équitable à ces données, et éviter

⁷⁹ Un leaderboard est un tableau de classement public qui permet de comparer les performances des modèles d'IA sur une série de tâches standardisées (comme la traduction, la génération de texte ou la compréhension de documents). Chaque modèle est évalué à partir des mêmes données et selon les mêmes critères, ce qui garantit une évaluation objective et reproductible. Dans le cas du leaderboard francophone lancé par Hugging Face, il s'agit spécifiquement d'un outil pour mesurer la qualité des grands modèles de langage (LLM) en langue française, en mettant en lumière leurs points forts et leurs limites sur des corpus francophones. Ce type de classement aide les chercheurs, développeurs et décideurs à identifier les modèles les plus adaptés aux usages dans l'espace francophone, tout en favorisant l'émulation entre les équipes.

une dépendance accrue vis-à-vis d'acteurs anglo-saxons ou de plateformes dominantes. **Il est aussi impératif de protéger la propriété intellectuelle des œuvres utilisées pour entraîner l'IA.** Le *watermarking* (tatouage numérique permettant d'ajouter un copyright en filigrane) proposé comme solution de traçabilité présente des limites : il est souvent contournable, ne garantit pas une reconnaissance juridique automatique et ne s'applique qu'à certaines modalités de contenu. La CNIL a récemment recommandé l'exploration de techniques de tatouage numérique, permettant d'intégrer dans les données d'origine des identifiants persistants et détectables après entraînement. À plus long terme, des solutions combinant blockchain et smart contracts (contrats qui s'exécutent automatiquement quand les clauses préalablement définies sont exécutées) pourraient offrir un cadre robuste de gestion des droits pour les créateurs : chaque contribution à un corpus d'entraînement pourrait être enregistrée de manière immuable, avec des conditions d'usage et de rémunération prédéfinies.

c. Renforcer l'attractivité universitaire et scientifique française

Parce que la place de la langue française dans l'écosystème numérique, aussi cruciale soit-elle, ne saurait se substituer aux échanges intellectuels et humains vécus, l'enseignement supérieur est aussi un lieu de concurrence et d'influence où se mesure et se conforte l'attractivité de la France.

Le monde de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation a, depuis plusieurs décennies, adopté un référentiel international : la compétition entre les nations pour attirer les talents et les garder n'a eu de cesse de s'exacerber ces dernières années. Les pays qui s'imposeront sur la scène mondiale demain seront ceux qui, non seulement sauront investir dans le développement des talents en recherche et en innovation, mais qui sauront aussi les attirer et les garder sur leur territoire. Ces compétences jouent un rôle crucial dans la création de

valeurs, notamment basées sur les nouvelles technologies et les solutions innovantes, un des moteurs essentiels de la croissance économique et de l'autonomie stratégique.

C'est dans ce cadre que s'est inscrit le Rapport Draghi sur la compétitivité européenne⁸⁰. Il souligne le besoin urgent de talents pour les entreprises européennes dans des secteurs clés. Les récentes attaques de l'administration Trump sur le monde de la recherche et plus particulièrement sur les universités américaines⁸¹ est un élément nouveau de l'équation et aura des conséquences sur l'ensemble des activités de recherche au niveau mondial tant la place des États-Unis est prédominante dans ces domaines. S'il est encore impossible d'imaginer les multiples répliques de moyen et long termes de ce tremblement de terre politique, ce contexte d'instabilité doit conduire la France à réaffirmer sa singularité ainsi que sa capacité d'accueil (comme l'ont exprimé récemment de nombreux acteurs universitaires français) et à renforcer sa présence à l'échelle européenne et internationale en matière d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation.

Si le premier classement de Shanghai en 2003 a légitimé la chasse aux cerveaux au niveau international, il a été un électrochoc pour plusieurs pays. En France, il a déclenché une série de mesures destinées à prioriser les enjeux d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation au service du rayonnement national, financées en grande partie par les investissements d'avenir⁸². Ces efforts, qui se sont inscrits sur une période de plus de 25 ans, ont permis de faire émerger des universités françaises d'excellence qui ont fait une progression remarquable dans la dernière édition du classement⁸³, avec 25 universités classées dans le top 1 000 et 18 dans le top 500. La France est d'ailleurs le 7^e pays le

⁸⁰ *Rapport sur le futur de la compétitivité de l'Europe*, Mario Draghi, septembre 2024.

⁸¹ « Les mesures brutales de la nouvelle administration Trump s'apparentent à une attaque généralisée contre la science et la place de l'expertise dans la société », tribune de Florence Débarre et Marius Gilbert, *Le Monde*, 1^{er} mars 2025.

⁸² « Rapport de la commission sur les priorités d'avenir financées par l'emprunt », novembre 2009.

⁸³ « 2024 Academic Ranking of World Universities », Shanghai Ranking.

mieux classé du top 100, derrière l'Allemagne, la Suisse, l'Australie, le Royaume-Uni et, bien sûr, la Chine et les États-Unis, et est le 4^e pays mondial d'accueil des doctorants en mobilité internationale. Malgré ces résultats encourageants, la part de la France dans les publications scientifiques⁸⁴ est de seulement 2,4 %, loin derrière la Chine (24 %), les États-Unis (16,5 %) ou l'Allemagne (4 %), ou même le Royaume-Uni (3,9 %), ce qui la place au 9^e rang mondial⁸⁵. On constate aussi un recul de la place de la France en ce qui concerne l'accueil des étudiants étrangers, comme le note un rapport⁸⁶ de la Cour des comptes publié en mars 2025. La France accueille aujourd'hui 400 000 étudiants, principalement en provenance du Maroc, de l'Algérie, de la Chine, de l'Italie et du Sénégal, chiffre en progression en valeur absolue (+17 % depuis 2019) mais qui recule en valeur relative, dans un contexte de forte croissance du nombre d'étudiants dans le monde et de hausse de la concurrence. Entre 2012⁸⁷ et 2024, la France est passée du 3^e au 6^e rang de l'accueil des étudiants étrangers, alors que l'objectif quantitatif affiché par la campagne « Bienvenue en France » à l'initiative de Campus France est d'accueillir 500 000 étudiants internationaux en 2027. Au-delà de l'enjeu d'influence, l'apport annuel net des étudiants internationaux à l'économie française est estimé à 1,35 milliard d'euros⁸⁸. Le rapport appelle la France à revoir sa politique de ciblage pour mieux accueillir les étudiants anglophones de pays en forte croissance, comme l'Inde ou le Nigéria, et à rationaliser l'accueil des étudiants. La révision, par les États-Unis, de leur politique d'accueil des étudiants étrangers pourrait faire de la France une alternative attrayante, à condition qu'elle s'en donne les moyens. En effet, d'autres acteurs émergent et affirment de plus en plus vigoureusement, *via* des programmes de bourses, leur volonté d'attirer des étudiants notamment africains qui constituaient

⁸⁴ « La position scientifique de la France dans le monde à travers deux corpus de publications », *État de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France n° 17*, juin 2024.

⁸⁵ *Base OST, Web of Science (Clarivate Analytics)*, calculs OST-Hcéres.

⁸⁶ *Une évaluation de l'attractivité de l'enseignement supérieur français pour les étudiants internationaux*, *Cour des Comptes*, 10 mars 2025

⁸⁷ *Chiffres de Campus France*.

⁸⁸ *L'impact économique de la mobilité étudiante en France*, *enquête Campus France en partenariat avec l'institut Kantar Public*, novembre 2022.

naguère les publics « captifs » de la France : la Turquie⁸⁹ devance ainsi la France pour l'accueil des étudiants venus d'Afrique du Nord, l'Asie, et notamment la Chine, se placent aussi dans la course (en 2018, 17%⁹⁰ des étudiants étrangers en Chine venaient d'Afrique).

Le contexte que nous traversons aujourd'hui doit nous conduire à repenser notre diplomatie de la connaissance au service du rayonnement de la France et de son influence : attirer les talents est une chose, savoir les retenir en est une autre. Ces deux facettes d'une même stratégie passent par plus d'interministérialité, comme l'a précisé la Cour des comptes⁹¹ qui en appelle à une « *stratégie plus claire et mieux ciblée* », et recommande une politique publique associant les ministères de l'Enseignement supérieur et la recherche, de l'Éducation nationale, de l'Europe et des affaires étrangères, de l'Intérieur, du Travail et enfin de l'Économie. L'équilibre doit aussi être recherché entre la défense de la langue française comme langue scientifique et l'usage de l'anglais dans les cursus de l'enseignement supérieur, une langue qui a une position dominante dans le monde scientifique, facilitant la collaboration et la diffusion des connaissances (la majorité des revues scientifiques prestigieuses publient en anglais). Cette prédominance de l'anglais dans les publications scientifiques serait toutefois à réinterroger avec les modèles de traduction IA qui permettront, à terme, une approche plurilingue de ces publications. Il paraît également important de continuer de former les étudiants à l'approche plurilingue et interculturelle.

⁸⁹ *La mobilité étudiante dans le monde, Campus France, avril 2024.*

⁹⁰ Wenling Liu et Camille Salgues, « Repenser par le bas les échanges universitaires afro-chinois », *Revue internationale des études de développement*, 2023.

⁹¹ *Une évaluation de l'attractivité de l'enseignement supérieur français pour les étudiants internationaux, Cour des Comptes, ibid.*

America First : une opportunité pour l'attractivité universitaire européenne ?

L'éventuel recul de l'attractivité et du *soft power* des États-Unis, nation pourtant à l'origine du terme, pourrait laisser un vide susceptible d'être investi par l'Europe et la France.

Le monde de la recherche européen cherche ainsi à se rendre attractif pour les chercheurs mis en difficulté aux États-Unis. Le 5 mai 2025 à la Sorbonne, Emmanuel Macron, accompagné de la présidente de la Commission européenne Ursula von der Leyen, a annoncé que le neuvième programme-cadre de recherche et d'innovation de l'UE serait doté de 500 millions d'euros supplémentaires afin de financer des projets d'excellence du Conseil européen de la recherche à destination de chercheurs internationaux. L'Agence Nationale de la Recherche, sous l'égide du ministère de l'Enseignement supérieur, pilotera également la plateforme « *Choose France for Science* », dotée de 100 millions d'euros dégagés sur le plan d'investissement France 2030 afin d'accueillir des projets de recherche internationaux : les projets candidats qui auront été retenus recevront un complément de financement de l'État pouvant atteindre 50 % du montant total du projet, l'autre moitié étant financée par les institutions avec, le cas échéant, les collectivités territoriales et le secteur privé. *Choose France for Science* cible prioritairement les thèmes de la recherche en santé, du climat, de la biodiversité et des sociétés durables, du numérique et de l'intelligence artificielle, des études spatiales, de l'agriculture, de l'alimentation durable, des forêts et ressources naturelles, des énergies décarbonées et des composants, systèmes et infrastructures numériques. Certaines universités ont pris des initiatives similaires à l'échelle de leur établissement : l'université d'Aix-Marseille a ainsi été pionnière

en lançant le programme *Safe Place For Science*, qui veut dégager 15 millions d'euros sur trois ans *via* sa fondation Amidex pour recevoir une vingtaine de chercheurs étrangers dont la candidature aura été retenue.

De tels projets suscitent toutefois des critiques. Les chercheurs français s'interrogent sur l'opportunité de dégager de tels montants quand, dans le même temps, la mission Enseignement supérieur et recherche a vu son budget être raboté de 387 millions d'euros en avril 2025. Le manque d'ambition budgétaire ou la faible place accordée aux sciences humaines et sociales, alors même qu'elles pâtiennent d'attaques virulentes outre-atlantiques, sont également critiquées.

Attirer les talents au début d'un parcours universitaire est important, mais l'est également notre capacité à attirer de jeunes docteurs formés à l'étranger. Cependant, en France, le doctorat (PhD à l'étranger), souvent perçu uniquement comme une qualification pour les carrières académiques et de recherche, n'est toujours pas autant valorisé qu'un diplôme d'ingénieur ou un master spécialisé dans le secteur privé français. Si cette vision est en train de changer progressivement, avec une reconnaissance croissante des compétences avancées et de la capacité d'innovation des docteurs, il convient d'accélérer cette prise de conscience afin de retenir les jeunes PhD formés à l'étranger.

Tout en améliorant les conditions d'accueil des étudiants étrangers en France et leur insertion professionnelle, il est essentiel de **renforcer le rayonnement à l'international des opérateurs d'enseignement supérieur et de recherche français** à travers des **campus internationaux** dans lesquels formation, recherche et innovation doivent dialoguer. Nombreux sont les opérateurs français (organismes nationaux de recherche, universités, grandes écoles) qui se sont déjà saisis de ces

leviers pour rayonner, construire des parcours internationaux pour les étudiants (et aussi pour les chercheurs), attirer et former localement des talents, accompagner l'émergence d'innovations et leur permettre de se déployer. Cette présence à l'international doit impérativement être amplifiée, sous-tendue tant par les stratégies propres des opérateurs français qu'en donnant corps aux universités européennes⁹², ces récentes alliances européennes qui butent encore sur les complexités administratives.

Enfin, des synergies entre opérateurs d'enseignement supérieur et de recherche avec les entreprises françaises implantées dans les mêmes zones géographiques doivent être structurées pour **favoriser une logique d'intensité et d'innovation au service de l'économie française à l'international**.

Les appels à projet européens en matière de recherche (ERC)

Le dynamisme et la compétitivité des opérateurs d'enseignement supérieur et de recherche français ne se lit pas qu'au travers du classement de Shanghai : les appels à projet européens sont aussi de bons indicateurs de performance. Les appels à projet européens en matière de recherche portés par l'ERC (*European Research Council*) sont des programmes pluriannuels de financements soutenant l'excellence scientifique⁹³. Ils ont été initiés par le programme-cadre Horizon 2020, en 2014, et poursuivis par le programme Horizon Europe (2021 à 2027), doté de 16 milliards d'euros.

⁹² « Universités européennes : où en est-on ? », Ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche, juillet 2023.

⁹³ Les financements ERC, Horizon Europe, Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Malgré cette dynamique européenne, le retour financier au titre d'Horizon 2020 et d'Horizon Europe (2014 à 2023) de la France est en retrait, en 2^e position derrière l'Allemagne. En effet, comme le souligne un récent rapport de la Cour des comptes⁹⁴, les chercheurs français sont insuffisamment informés des appels à projet, notamment du fait d'un pilotage national peu lisible, de points de contact nationaux peu identifiés, mais aussi d'un réflexe européen insuffisamment encouragé. La France pâtit également d'une culture peu tournée vers la création de synergie entre entreprises innovantes et universités.

Le contexte est celui d'une concurrence accrue : le Royaume-Uni a négocié en 2024 de bénéficier de nouveau des financements européens pour sa recherche et la Commission européenne a adopté son nouveau programme européen de recherche⁹⁵, des orientations dont la valorisation des atouts français dépendra. La présence d'experts français à Bruxelles, pour participer aux groupes de travail et de réflexion et fixer les thématiques qui figureront dans les appels à projet, est donc essentielle.

Le rayonnement de la France passe ainsi par le développement de l'enseignement et de l'usage de sa langue. Francophonie, accès aux données francophones et protection du droit d'auteur dans l'IA, soutien des établissements scolaires et d'enseignement supérieur : face à une concurrence accrue et au désengagement américain, la stratégie française doit continuer de s'appuyer sur l'horizontalité, défendre une vision humaniste, mais également gagner en impact en investissant davantage le niveau européen et les nouveaux enjeux technologiques.

⁹⁴ *La mobilisation des fonds européens en matière de recherche : les programmes Horizons 2020 et Horizon Europe, Cour des Comptes, janvier 2025.*

⁹⁵ *European Commission Decision C(2025) 2916, ERC Work Programme 2025, 16 mai 2025.*

2.2. EXTENSION DU DOMAINE DE LA CULTURE : LA FORCE DU RÉSEAU CULTUREL FRANÇAIS

a. Un réseau progressivement rationalisé mais toujours largement étendu

Après la langue et l'enseignement, examinons maintenant un deuxième vecteur de l'influence française : son réseau⁹⁶. Il repose sur trois piliers institutionnels : Instituts français, Alliances françaises et réseau audiovisuel extérieur. Après des années de développement, il a connu un mouvement de rationalisation qui a abouti à la création de l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE) en 1990 et à la fusion des Instituts français avec les services culturels des ambassades. Ce mouvement s'est poursuivi avec la création de plusieurs opérateurs en 2010, destinés à améliorer la coordination des interventions sur le terrain : Institut français, Campus France et France expertise internationale, devenue Expertise France. La période récente a également vu la réduction du nombre d'Instituts français dans un souci de meilleure organisation du réseau, même si l'analyse de l'évolution des crédits de paiement alloués chaque année au programme 185 depuis 2010 montre une relative stabilité (741 M€ en 2023), qui peut masquer des évolutions de périmètre difficiles à mesurer.

Ce mouvement vise aussi à **répondre à la crainte d'un émiettement et du doublonnage des fonctions au sein du réseau**. Il s'est ainsi accompagné de la recherche de plus grandes **synergies et complémentarités entre les missions des Instituts et des Alliances**. Toutefois, l'hypothèse parfois évoquée d'une fusion entre les deux réseaux n'est plus le scénario privilégié par les acteurs, qui craignent les effets collatéraux d'une nouvelle réforme institutionnelle et soulignent les solutions d'articulation trouvées sur le terrain, avec notamment des accords de répartition des activités passés au niveau local en fonction du contexte.

⁹⁶ Lombard, A. (2022). *La Diplomatie culturelle*. Presses Universitaires de France.

Une amélioration du modèle pourrait passer par la nomination et le renforcement de la formation des Conseillers de coopération et d'action culturelle (les COCAC), qui sont à la tête des Instituts français : diplomates de carrière et choisis pour être les conseillers politiques des ambassades, ils peuvent manquer d'expertise culturelle en tant que telle. Dans le contexte de coexistence entre plusieurs pôles du réseau français dans un même pays ou région, leur rôle est en effet essentiel pour veiller à la cohérence entre les initiatives et les projets de différents organismes.

Alliances françaises et Instituts français

Les Alliances françaises, dont la création remonte à 1883 et à l'action volontariste initiée par des personnalités comme Ferdinand de Lesseps et Jules Verne, sont des associations à but non lucratif, autonomes et de droit local. Le label Alliance française est attribué par une Commission des labels et vérifié par le conseil d'administration de la Fondation des Alliances françaises. Au nombre de 830 et localisées dans 135 pays, les Alliances françaises ont des taux d'autofinancement très élevés (plus de 90%, grâce au chiffre d'affaires dégagé par les cours de français dispensés) et demeurent peu dépendantes des crédits de l'État. Le réseau est animé par l'Alliance française de Paris, elle-même l'opérateur de l'Institut français de Paris, qui dépend du MEAE.

L'Institut français est, depuis 2011, l'établissement public chargé de mettre en œuvre la politique culturelle extérieure de la France et la coordination des 98 Instituts français implantés dans le monde, en remplacement de l'association CulturesFrance. Il est placé depuis 2016 sous la double tutelle du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et du ministère de la Culture. Le projet de loi

de finance pour 2025 donne aux Instituts français 30,079 millions⁹⁷ d'euros en 2025 au titre du Programme 185, dans un contexte de baisse de la part des subventions de l'État dans les recettes de l'Institut (87 % en 2017 contre 73 % en 2024⁹⁸) et une progression de ses ressources propres (13 % en 2017 contre 27 % en 2024).

Un rapport de mars 2018 mené par M. Pierre Vimont⁹⁹ préconisait la co-localisation des Institut français et des Alliances françaises dans un souci de rationalisation. Véritable serpent de mer de l'action culturelle extérieure française, la fusion ou le rapprochement des AF et IF a toujours été reportée ou abandonnée. Le constat d'une complémentarité et d'une synergie est partagé par les acteurs, qui trouvent localement un *modus vivendi* fonctionnel. Les Alliances sont bien intégrées dans leur territoire local et bénéficient de la perception d'une « neutralité » précieuse pour faire perdurer le dialogue diplomatique et culturel en dépit de relations politiques parfois mises à mal, là où les Instituts français sont perçus comme les émanations des ambassades. Si le débat autour de la fusion semble peu à même de répondre aux grands défis adressés au réseau, la poursuite des synergies entre établissements (au-delà d'ailleurs des seuls IF et AF) et la création de « hubs » stratégiques, plus structurés à l'échelle régionale, doivent demeurer une priorité. La signature d'une convention tripartite, le 2 octobre 2019, entre l'Institut français, la fondation des Alliances françaises et le MEAE qui permet un accompagnement des AF par les IF sur le plan de la formation en est un bon exemple.

⁹⁷ Annexe au projet de loi de finances pour 2025, *Opérateurs de l'État, 2025*.

⁹⁸ Assemblée Nationale, *Rapport d'information n° 1 012 de la Commission des Affaires étrangères valant avis sur le projet de contrat d'objectifs et de performance de l'Institut français pour la période 2024-2026, déposé le 2 février 2025*.

⁹⁹ *Compte rendu de l'audition de M. Pierre Vimont, ambassadeur de France, au Sénat, le 18 mars 2018, sur le Réseau culturel extérieur de la France*.

En dépit de ces évolutions, le réseau diplomatique culturel reste aujourd’hui important, notamment en comparaison internationale.

En 2023, la France se plaçait en 5^e position pour le nombre de postes ouverts dans le monde, en recul de deux places selon le think tank australien Lowy Institute¹⁰⁰. Avec 158 ambassades et 72 consulats, la France se place ainsi derrière la Chine (173 ambassades, 91 consulats), les États-Unis (168 ambassades, 83 consulats), la Turquie (145 ambassades, 93 consulats) et le Japon (152 ambassades, 66 consulats).

En plus des services d’action culturelle des ambassades, on dénombre en effet :

- **830 Alliances françaises**, dont près de 40 % en Amérique du Nord et en Amérique Latine ;
- **98 Instituts français** ;
- **600 lycées français**, dont 71 en gestion directe, situés majoritairement en Afrique (34 %), Asie et Océanie (30 %), qui accueillent 400 000 élèves.

830

Alliances
française



98

Instituts
français



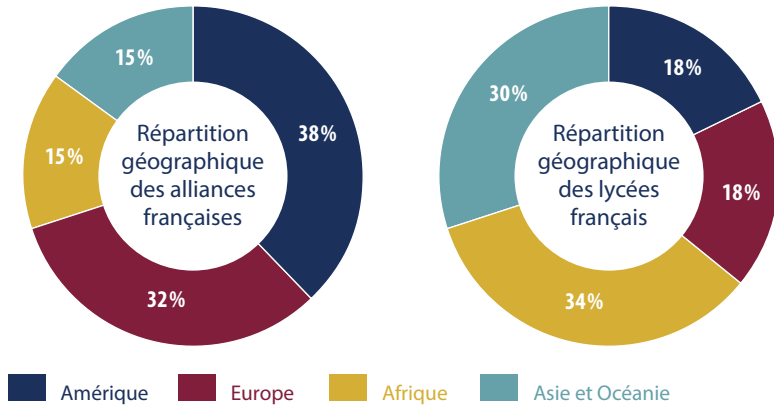
600

lycées
français



¹⁰⁰ Lowy Institute Global Diplomacy Index, 2023.

Répartition géographique des Alliances et lycées français



Le réseau des lycées français place la France en position de leader, devant la Turquie (465 écoles et 51 000 élèves), l'Allemagne (135 écoles et 85 000 élèves), l'Italie (51 écoles et 20 000 élèves), ou encore l'Espagne (20 écoles et 10 000 élèves). Pour autant la concurrence demeure forte et ce statut de numéro 1 n'est pas garanti, notamment au regard du développement rapide des *International Schools* anglo-saxonnes qui connaissent un très fort engouement, comme nous l'expliquions dans le chapitre précédent.

S'agissant du réseau audiovisuel, TV5 Monde diffuse ses programmes dans plus de 200 pays, atteint 421 millions de foyers et propose un sous-titrage en 13 langues, pour une audience mesurée de 62 millions de téléspectateurs par semaine¹⁰¹. France Médias Monde (FFM), qui rassemble les trois médias publics (France 24, Monte Carlo Doualiya – MCD – et RFI) diffuse sur les 5 continents, en français et en 20 langues

¹⁰¹ « Audiovisuel extérieur : un atout majeur pour le rayonnement de la France », Commission des affaires étrangères et de la défense (2023).

étrangères. 533 millions de foyers ont accès à une ou plusieurs chaînes de France 24, et 255,5 millions de personnes touchées chaque semaine en télévision, en radio et sur le numérique¹⁰².



Avec ses 7 antennes (Bogota, Dakar, Lagos, Nairobi, Phnom Penh, Paris et Bucarest) et ses 21 langues, France Média Monde élargit donc son public et s'adapte à la pluralité de ses audiences : elle développe son offre linguistique – arabe, anglais, espagnol, bientôt le turc et certaines antennes, comme celle de Lagos, en Afrique anglophone, diffusent dans des dialectes locaux. En février 2025, le groupe a annoncé une nouvelle implantation en langue arabe à Beyrouth, notamment destinée à développer l'offre numérique. La réputation de média indépendant et fiable de France Médias Monde, ses relais au sein de la société civile (et pas seulement des acteurs institutionnels) et l'ancrage local de ses équipes de rédaction, ainsi que le soin mis à affirmer les valeurs françaises avec pédagogie pour ne pas heurter les audiences qui évoluent dans un contexte idéologique différent, lui valent une certaine réputation de fiabilité. La chaîne continue même à émettre dans les pays où elle est censurée *via* des chaînes youtube ou Internet et son influence y est reconnue au point que les ministres ou institutionnels de pays censeurs s'appuient sur certains des communiqués de presse de RFI dans leurs prises de parole officielles.

¹⁰² Rapport d'activité France Média Monde, 024.

Ces atouts permettent à la France de jouer son rôle en faveur d'une information de qualité, dans le contexte de la guerre informationnelle en Europe, et ce d'autant plus après l'annonce par l'administration Trump, le 15 mars 2025, de l'arrêt des financements de Radio Free Europe et de Radio Free America. Le directeur général de Reporter sans frontières, Thibaut Bruttin, a ainsi appelé¹⁰³ Paris à soutenir financièrement RFE, en soulignant combien renforcer « la résilience démocratique dans des régions clés pour l'équilibre européen » était crucial.

Le démantèlement de Radio Free Europe et Voice of America

Les États-Unis disposent de deux services de radiodiffusion extérieure. *Voice of America* (VOA), créé en 1942, est un service gouvernemental qui dépend directement de l'U.S. Agency for Global Media, dont le budget annuel était en 2024 de 267,5 millions¹⁰⁴ de dollars.

Radio Free Europe est une entreprise privée créée en 1950 à Munich par la CIA et financée par le Congrès afin de mener la « guerre psychologique et politique » dans les pays de l'Union soviétique (Pologne, Hongrie, Bulgarie, Tchécoslovaquie, Roumanie). Elle fut pensée comme un complément non officiel de VOA. Radio Liberty, créée en 1953, fusionne avec RFE en 1976. Après la chute de l'URSS, leur siège déménage de Munich à Prague, où il se trouve actuellement. La radio est complétée par Radio Free Asia en 1996, pour émettre en direction de la Chine, la Birmanie, la Corée du Nord et du Vietnam. Radio Farda émet

¹⁰³ Thibaut Bruttin, *La Tribune Dimanche*, 30 mars 2025.

¹⁰⁴ U.S. Agency for Global Media, *FY 2025 Congressional Budget Justification*, 2024.

en direction de l'Iran, tandis que VOA émet en peul depuis août 2024. RFE émet en 27 langues et dispose d'une audience de 47,4 millions¹⁰⁵ de personnes chaque année.

Ces organes de *soft power* américain ont été très fortement fragilisés avec la suspension, le 14 mars 2025, de l'U.S. Agency for Global Media par un décret de Donald Trump, au motif de la « propagande radicale¹⁰⁶ » dont elle serait coupable et dans l'objectif d'alléger les financements des contribuables. Les contractuels (qui composent la plupart des effectifs de journalistes non anglophones) de *Voice of America* ont également été mis en congé. En attendant que le Congrès américain valide la mesure, les employés ont été mis en congé provisoire le 1^{er} avril. RFE a adressé le 31 mars une demande au Tribunal de district des États-Unis pour obtenir le respect des financements auxquels s'était engagé le Congrès pour l'année fiscale 2025.

Lors du conseil des ministres des Affaires étrangères de l'Union européenne, le 17 mars, le Tchèque Jan Lipavský ou la Suédoise Jessica Rozenkrantz ont appelé l'Europe à prendre la relève. Jan Lipavsky avait aussi appelé l'UE à racheter le média lors d'une interview télévisée¹⁰⁷, le 16 mars.

Dans le même temps, d'autres acteurs s'affirment dans le domaine de la diplomatie culturelle, et complètent l'action du réseau traditionnel : opérateurs ministériels, collectivités territoriales, Union européenne, établissements culturels publics et nationaux¹⁰⁸. La projection de la France à l'étranger ne passe d'ailleurs pas nécessairement par

¹⁰⁵ Radio Free Europe Radio Liberty/about RFE-RL [consulté le 15 avril].

¹⁰⁶ The White House/ "The Voice of Radical America" [consulté le 15 avril].

¹⁰⁷ Česká televize, 16 mars.

¹⁰⁸ Comme le Musée national des arts asiatiques Guimet, associé à la coopération de la France dans toute la zone Asie, acteurs privés, associations et comités sui generis.

Paris et la coopération décentralisée change la perception d'une France monolithique : certains festivals en régions sont des moyens efficaces de mettre en avant une diversité locale que l'on valorise à l'international. Parmi ces autres acteurs, les opérateurs du ministère des Affaires étrangères prennent une place croissante, au premier rang desquels l'Agence Française pour le Développement (AFD) et des opérateurs du ministère de la Culture tels que l'Office national de diffusion artistique (ONDA), le Centre national des arts plastiques (CNAP) ou le Centre national de la cinématographie et de l'image animée (CNC). Peuvent aussi être cités le Bureau international de l'édition française (BIEF) pour le livre, le Bureau export de la musique française (Burex) pour la musique, Unifrance et Canal France international pour le cinéma et l'audiovisuel.

L'agence française de développement (AFD), nouvel acteur de la diplomatie culturelle

L'Agence française de Développement (AFD) joue un rôle clé dans la diplomatie culturelle en complément du reste de l'équipe France, notamment du réseau des Instituts Français (IF) et des Alliances Françaises (AF). Son action vise à répondre à des demandes de financement structurantes, émanant principalement des ministères de la Culture des pays partenaires, sous forme de subventions ou d'emprunts. Agence publique de coopération technique internationale, la filiale Expertise France de l'AFD mobilise l'expertise technique nécessaire à ces projets, notamment dans les domaines de la préservation et de la valorisation du patrimoine. En 2024, Expertise France a contribué à la mise en œuvre de plus de 13 projets culturels, dont la plupart sont financés par l'AFD. Proparco, autre filiale du groupe AFD, dédiée au secteur privé, intervient sur les ICC principalement à

travers la structuration de la facilité « CREAfund » financée *via* une délégation de fonds de l'UE. L'AFD veille à mobiliser l'expertise française, notamment celle des sociétés privées telles que la Sacem, Canal+, Archéovision, l'école Rubika d'animation 3D-2D, etc., en particulier dans le champ de la formation professionnelle. Ainsi, la division Industries Culturelles et Créatives (ICC) agit en synergie avec ces entités pour renforcer l'impact de la diplomatie culturelle française à l'international.

Le rôle de l'AFD dans le soutien aux industries culturelles et créatives (ICC) va croissant depuis 2018, compte tenu du potentiel économique de ce secteur dans les zones d'intervention privilégiées de l'Agence. En effet, en Afrique du Nord, les ICC représentent 2 % du PIB, 1,5% en Afrique subsaharienne, 3 % en Asie du Sud et 2,5 % en Amérique latine¹⁰⁹. Le secteur est un enjeu d'autant plus structurant avec le développement de classes moyennes consommatrices de contenus culturels (architecture, tourisme, médias de masse). Dans ce contexte, les bailleurs de fonds internationaux et les acteurs institutionnels se positionnent et font des ICC des enjeux prioritaires (l'UNESCO ou l'OIF) ou de mieux en mieux considérés (UE, Banque interaméricaine de développement BID), quoique de façon inégale selon les secteurs : le patrimoine urbain et naturel est davantage aidé que le spectacle vivant, la musique ou le cinéma, tandis que la presse ou les droits d'auteurs sont relativement négligés.

Depuis 2018, l'AFD a engagé près de 400 millions d'euros dans le secteur des ICC (dont près de la moitié en prêts), à travers 103 projets, dont 284 millions d'euros en Afrique, continent qui est le premier bénéficiaire, suivi de l'Asie et du Moyen-Orient

¹⁰⁹ *Étude stratégique sur le secteur des industries culturelles et créatives, AFD, mars 2025.*

(130 millions d'euros). 2024¹¹⁰ a constitué une année record pour l'AFD aussi bien en nombre de nouveaux projets octroyés (24) qu'en montant engagé (130 millions d'euros). Ces investissements visent à soutenir l'entrepreneuriat culturel, développer les infrastructures culturelles, appuyer la formation professionnelle aux métiers de la culture et structurer les politiques du secteur, avec l'objectif d'utiliser la culture comme levier pour réduire les inégalités multidimensionnelles.

L'entrée en fonction de la seconde administration Trump, en janvier 2025, s'est accompagnée d'une remise en cause de l'aide au développement américaine qui a trouvé des échos¹¹¹ en France. On a reproché à l'agence française son soutien à des programmes dans des pays hostiles ou sa gabegie. Les financements ne reposent toutefois qu'en faible partie sur l'argent public : en 2023, les projets de l'AFD ont ainsi été financés à 85 % par des emprunts obligataires issus d'investisseurs privés, de banques centrales ou de fonds de pension. Par ailleurs, 73 %¹¹² des projets en cours à l'AFD incluaient un acteur économique français, contribuant ainsi au développement de la France à l'international. Des coupes budgétaires affectant l'aide publique au développement à hauteur de 742 millions d'euros ont cependant été décrétées en 2024. Cette dynamique s'est poursuivie dans la loi de finance de 2025, réduisant l'aide publique au développement (APD) de plus de 2 milliards d'euros.

¹¹⁰ *Ibid.*

¹¹¹ « Aide publique au développement : polémiques et perspectives », *Expressions par Montaigne*, Bruno Cabrillac, 18 mars 2025.

¹¹² « Foire aux questions », « Le groupe AFD est-il un outil d'influence de la France ? », *AFD.fr* [consulté le 4 avril 2025].

Pour atteindre le double objectif de diffusion de la culture française et d'accueil des cultures étrangères dans une logique de coopération, il est nécessaire de disposer d'un « pôle émetteur » agile, réactif, en mesure de s'adapter à son public en s'appuyant sur des relais et des partenaires locaux. Les acteurs du réseau doivent se penser comme des catalyseurs, des plateformes d'échanges et de partenariats, et non uniquement comme des prescripteurs ou des diffuseurs d'une culture française uniformément exportée à travers le monde¹¹³. Il s'agit également de penser à nouveaux frais le « pôle récepteur », qui en réalité doit être abordé comme un partenaire, à travers les enjeux de ciblage et dans le cadre d'une nouvelle horizontalité des publics.

b. Des moyens à adapter dans le cadre d'une « nouvelle horizontalité »

Sans renoncer à l'universalisme du modèle français, la question du ciblage et de la concentration des efforts sur un certain nombre de zones géographiques se pose avec acuité. Toute stratégie d'influence crédible doit être en capacité non pas de renoncer à certaines régions, mais de les appréhender de manière différenciée, en lien avec les évolutions géopolitiques et les contextes locaux. L'Institut Français a ainsi défini en 2017 des zones prioritaires dans 39 pays, auxquelles s'ajoutent celles identifiées dans le cadre de la feuille de route de l'influence en 2021 (Afrique subsaharienne, Indopacifique, Afrique du Nord et Moyen-Orient, États-Unis et Europe). Ces choix répondent, entre autres, aux stratégies régionales différenciées mises en œuvre par nos adversaires (African Initiative russe notamment). **La logique de priorisation et de ciblage, sans renoncer trop brutalement à la logique universaliste qui fait la singularité du modèle français, doit donc être poursuivie, affinée et sans cesse réactualisée, en s'adaptant aux réalités du terrain et aux renversements des alliances** (une réalité de plus en plus

¹¹³ Alain Lombard, *La diplomatie culturelle, Que sais-je ?*, 2022.

présente et mouvante aujourd'hui). L'Asie ou l'Amérique latine sont par exemple des aires stratégiques d'un point de vue géopolitique mais aussi parce qu'elles confortent la place de la France dans des aires géographiques francophones (en Asie, le Cambodge, le Laos, le Vanuatu et le Vietnam font partie de l'OIF ; on compte en Amérique latine plus d'1,4 million de locuteurs de français, dont 620 000 au Brésil, et plus de 370 000 apprenants de français, dont 140 000 en Argentine – l'Argentine et l'Uruguay en sont membres observateurs,).

Sur le terrain, il faut renforcer la logique partenariale et prendre le tournant numérique pour améliorer l'efficacité de notre intervention, toucher de nouveaux publics et démultiplier l'influence française et ses relais en adaptant beaucoup plus finement les actions de la France aux contextes locaux. Une diplomatie culturelle efficace est en capacité de **transformer les publics internationaux en véritables médiateurs culturels**, pour ne plus faire peser sur les seules épaules du réseau les missions d'animation : plus elles seront partagées, plus elles seront efficaces, perçues comme légitimes, et susceptibles de toucher de larges publics.

Cette logique partenariale peut aussi passer par nos opérateurs. Ainsi l'AFD valorise-t-elle systématiquement la subsidiarité avec des acteurs locaux, privilégiant la gouvernance et la maîtrise d'ouvrage locale à travers ses financements. De même, des centaines d'heures de programme de France Médias Monde sont réalisées en français **par des acteurs locaux**. Une telle approche peut par ailleurs répondre aux défis de l'amélioration des capacités d'enseignement du français et à l'atteinte de l'objectif de doublement des effectifs de ce réseau. Le Fonds pour les écoles d'Orient, dont la création a été annoncée par le Quai d'Orsay en janvier 2020, en est une bonne illustration. Ce programme octroie environ quatre millions d'euros par an afin d'aider 240 établissements scolaires et universités dans la région (en 2021, il a soutenu 174 écoles, dont 129 au Liban, 16 en Égypte, 7 en Israël, 13 dans les Territoires palestiniens et trois en Jordanie). Il s'agit d'un type nouveau

de coopération entre une association chrétienne (l'Œuvre d'Orient) et le MEAE, qui prouve ce qu'un budget modeste (4 millions d'euros) peut faire pour la relance de l'enseignement français dans la région.

De la même façon, le virage numérique améliore l'efficacité de l'intervention du réseau en permettant des économies, tout en aidant à atteindre de nouveaux publics. Les programmes de l'Institut français dans ce domaine se sont multipliés, et l'action menée pour préserver la diversité culturelle dans la nouvelle société numérique est devenue prioritaire. Peut notamment être cité le dispositif de formation en ligne « IF classe », à destination des enseignants de français et en français en Afrique francophone.

En parallèle de cette logique de subsidiarité, et pour conserver la cohérence de la politique, la coordination entre acteurs doit être renforcée. La multiplication des partenariats et le soutien aux initiatives des opérateurs locaux doit conduire à positionner les acteurs du réseau comme « *catalyseurs, plateformes d'échanges et de partenariats*¹¹⁴ ». **La diversité du réseau et l'appui sur des partenaires suppose en effet de renforcer les efforts de coordination pour conserver la cohérence de l'action.** La mise en place d'une « *task force* » au niveau local, incluant tous les acteurs (Alliances françaises, Instituts français, audiovisuel extérieur, etc.) y compris ceux du développement (AFD), permettrait une meilleure visibilité et une meilleure coordination de leurs actions respectives, au service d'une marque France pleinement intégrée à l'écosystème local dans laquelle elle se déploie. La task force pourrait proposer une cartographie unique et accessible des acteurs et des initiatives qu'ils proposent, tout en définissant des priorités communes, adaptées aux spécificités locales, sans bien sûr remettre en cause leur autonomie. Cela revient à **positionner progressivement les acteurs traditionnels de la diplomatie culturelle comme agrégateurs/coordonateurs des initiatives publiques et privées de tous les acteurs,**

¹¹⁴ Alain Lombard, *ibid.*

quitte à imaginer les actions de diplomatie culturelle en pays étranger comme si elles relevaient de territoires où un « préfet » vérifie la bonne coordination, en lui confiant la charge d'assurer la communication sur ces initiatives pour ne pas perdre en visibilité.

L'ensemble de ces acteurs doit être rassemblé et coordonné autour d'une stratégie commune adaptée au contexte local. Définir cette stratégie suppose de développer **la connaissance de la demande locale**. L'initiative de l'Institut français, qui a lancé en 2024 la grande enquête déjà citée, en partenariat avec Ipsos, afin de mieux connaître ses publics, devrait être répliquée et systématisée au niveau local : au-delà du ciblage géographique, il est nécessaire de se coordonner autour de priorités en termes de publics dans le cadre d'une stratégie de poste.

La nouvelle horizontalité à travers laquelle se repense la politique de rayonnement culturelle française est d'autant plus indispensable qu'elle permet de répliquer, par des moyens démocratiques, à l'offensive d'une influence hostile émanant de puissances adverses.

2.3. UN PATRIMOINE ET DES INDUSTRIES CULTURELLES ET CRÉATIVES (ICC) À FORT POTENTIEL

a. Faire de nos ICC des championnes à l'export

Les industries créatives et culturelles françaises¹¹⁵, bien que concurrencées, demeurent un secteur dynamique et central de l'économie française. Les ICC rapportent environ trois milliards d'euros à l'export en 2023¹¹⁶, avec le soutien de la puissance publique.

¹¹⁵ La filière comprend l'audiovisuel, le cinéma, le spectacle vivant, la musique, les musées et le patrimoine, les arts visuels, le design, l'architecture, les métiers d'art, le jeu vidéo, le livre, la presse.

¹¹⁶ Données CAPS.

Le jeu vidéo

constitue le premier poste d'exportation avec près de **1,5 Md€**



Le domaine de la musique

avec **424** singles ou albums produits en France



L'animation française

au troisième rang mondial derrière les États-Unis et le Japon

La littérature française

cumule des recettes de près de **880 M€**



Le cinéma français

le deuxième plus exporté au monde après celui des États-Unis

- **Le jeu vidéo est performant à l'international : les recettes issues des exportations se haussaient à 36 %¹¹⁷ en 2020 selon le Syndicat national du jeu vidéo**, notamment grâce à la performance de quelques champions parmi lesquels Ubisoft, sans rival au niveau européen, et en 2024, 74 %¹¹⁸ des entreprises interrogées estimaient que la France était attractive pour le secteur du jeu vidéo (néanmoins en recul par rapport à 2022, 85 %).
- Le **Livre français** réalise également de belles performance, avec 708 951 euros de chiffre d'affaires à l'export en 2022¹¹⁹. La dynamique positive du marché du livre est portée par trois catégories, qui représentent 72,2 % des droits cédés : la **bande dessinée** (3 852 cessions en 2023), les catégories **jeunesse** avec 3059 cessions, et la **fiction**.
- Le **domaine de la musique** est un autre secteur porteur avec des leaders mondiaux tels que *Universal Music Group* et *Deezer* et des artistes de renommée internationale. En 2023, 424 certifications à l'export – single ou album produit en France – ont été enregistrées, soit une augmentation de 30 % par rapport à 2022.
- Le **cinéma français** est, enfin, le deuxième plus exporté au monde après celui des États-Unis. En 2023, les films français sortis à l'étranger

¹¹⁷ Baromètre annuel du jeu vidéo en France, édition 2021, Syndicat national du Jeu vidéo.

¹¹⁸ Baromètre annuel du Jeu vidéo en France, édition 2024, Syndicat national du Jeu vidéo.

¹¹⁹ « Statistiques Export Livres 2023, éléments de synthèse », La Centrale de l'Édition, 2023.

ont représenté 42,7 millions de billets vendus et 271,4 millions d'euros de recettes¹²⁰. Ces bons résultats viennent en partie de la nature multiculturelle du cinéma français. 4 films sur 5 sont le fruit de la coproduction entre 2 pays en moyenne, pour un total de 81 pays étrangers partenaires.

- **L'animation française**, au 3^e rang mondial (derrière les États-Unis et le Japon) est le premier poste d'exportations françaises d'industries culturelles et créatives, alors qu'elle représente une toute petite part de la production française générale. Peu localisante par définition (moindre degré de barrières culturelles et facilité des doublages), la filière est un vecteur stratégique de *soft power*, en particulier dans l'espace francophone où les pays ne disposent souvent que d'une production nationale epsilonesque (notamment dans les pays africains). Co-construite par le pouvoir public et le secteur privé dans le cadre du Plan image de Jack Lang lancé en 1985, la filière a été pensée comme un « mini-plan airbus » destiné à reprendre la main sur des programmes d'animation jeunesse majoritairement produits par les Américains ou les Japonais, promouvant des valeurs parfois très différentes des valeurs françaises, alors même que le jeune âge du public en fait de futurs consommateurs et des citoyens particulièrement influençables. Les enjeux économiques (produits dérivés dans le secteur du jouet) étaient aussi déterminants. Dans le contexte du retrait des annonceurs face aux réglementations de la publicité en matière de santé et face à la concurrence des plateformes ou de Youtube, le soutien public et les crédits d'impôt restent essentiels au maintien de l'excellence française en matière d'animation, d'autant plus dans le contexte de difficulté que traverse le secteur : après une période particulièrement faste, durant laquelle les plateformes de streaming ont commandé un très grand nombre de productions exécutives, la demande s'est fortement resserrée et les plateformes ont privilégié la rentabilité à la quête d'abonnés. D'autres facteurs entrent aussi en ligne de compte : concurrence

¹²⁰ Chiffres Unifrance 2023. LeJDD, 18 mars 2023.

de youtube, moindres recettes de publicité... Plusieurs entreprises, y compris parmi celles qui avaient reçu les aides du Plan France 2030, ont ainsi été rachetées¹²¹ ou ont été placées en redressement judiciaire.

Au-delà de ces chiffres, la production des ICC est « non seulement marchande [...] mais aussi porteuse de valeurs et de normes qui infusent dans l'ensemble du tissu social.¹²² »

Des modèles concurrents : le cas de la Corée du Sud

Le modèle de diplomatie culturelle sud-coréen, souvent désigné sous le nom de Hallyu (ou « vague coréenne ») s'est imposé depuis les années 1990 comme une stratégie d'influence globale, malgré une base initialement très modeste. L'expression « Hallyu », d'abord employée en 1999 par un journaliste chinois pour désigner de manière critique l'afflux de dramas sud-coréens en Chine, a depuis été revendiquée positivement par la Corée du Sud comme un marqueur de rayonnement culturel.

Sous la présidence de Kim Young-sam (1993-1998), puis surtout sous celle de Kim Dae-jung (1998-2003), l'État sud-coréen a intégré les industries culturelles à ses politiques de développement économique, dans la lignée du soutien accordé auparavant aux secteurs manufacturiers stratégiques (semi-conducteurs, automobile, chimie). En 1994, un rapport du Presidential Advisory

¹²¹ « Après des années fastes, scénario de crise pour le secteur de l'animation », *Le Monde*, 8 juin 2025.

¹²² « Diversité culturelle : 'Nous avons besoin de tous nos talents !' », tribune du collectif *We Are*, *LeJDD*, 18 mars 2023.

Board sur l'économie culturelle avait déjà comparé les recettes du film Jurassic Park à celles générées par l'exportation de 1,5 million de voitures Hyundai, soulignant le potentiel économique de la culture.

La *Motion Picture Promotion Law*, réformée à partir de 1996¹²³, a introduit des mesures fiscales incitatives pour favoriser la production cinématographique nationale. Par la suite, de grands conglomérats (chaebols) comme Samsung ou CJ ont investi dans le cinéma. Cette impulsion a permis l'émergence d'une industrie puissante surnommée « Hallyuwood ». Parallèlement, l'État a soutenu la création d'agences spécialisées comme la Korea Creative Content Agency (KOCCA) en 2009, chargée de financer, former et promouvoir les créateurs culturels coréens à l'échelle mondiale.

L'État a également massivement investi dans la formation artistique, *via* des établissements spécialisés (tels que la Korea National University of Arts) et des programmes destinés à encadrer les futurs artistes (chanteurs, danseurs, producteurs, etc.), en lien avec les agences privées de la K-pop. L'approche coréenne repose ainsi sur une articulation très structurée entre politique publique, industrie culturelle et diplomatie numérique.

La K-pop, véritable fer de lance du Hallyu, connaît un succès mondial que l'on peut expliquer par une production codifiée, une stratégie marketing avancée, et une adaptation linguistique (intégration de l'anglais, du chinois ou du japonais dans les chansons) à un public globalisé. Le clip Gangnam Style du rappeur Psy, parodie du mode de vie du quartier huppé de

¹²³ Arnaud Leveau, « Cinéma coréen : une ambition dans la durée », *L'Esprit du temps*, février 2014.

Gangnam à Séoul, devient en 2012 la première vidéo à dépasser le milliard de vues sur YouTube, consacrant la puissance virale du *soft power* sud-coréen. Autre succès planétaire, le groupe BTS, formé en 2013 par Big Hit Entertainment, s'impose sur les grandes scènes mondiales et est même reçu à la Maison-Blanche en mai 2022 par Joe Biden dans le cadre d'une campagne contre le racisme anti-asiatique.

Les séries télévisées coréennes (K-dramas), longtemps centrées sur les romances mélodramatiques, se sont diversifiées, allant du thriller (*Signal*) à la science-fiction (*My Holo Love*), en passant par la satire sociale (*Squid Game*). Selon les sociologues Sylvie Octobre et Vincenzo Cicchelli¹²⁴, le succès des K-dramas repose en partie sur une esthétique sentimentale et une valorisation des émotions qui offrent aux spectateurs un réconfort émotionnel « universalisable », malgré un fort ancrage culturel. Le film *Parasite* du réalisateur Bong Joon-ho incarne cette reconnaissance internationale : en 2020, il devient le premier long-métrage non anglophone à remporter l'Oscar du meilleur film.

En 2023, les exportations musicales sud-coréennes ont atteint 1,2 milliard de dollars, témoignant du poids croissant du secteur culturel dans l'économie nationale, bien qu'il ne constitue pas le moteur principal de l'excédent commercial global (47,78 milliards de dollars en 2022, tirés avant tout par l'électronique, les semi-conducteurs ou l'automobile¹²⁵). La force du modèle coréen réside davantage dans sa capacité à générer une influence durable, à fédérer des publics dans le monde entier, et à inscrire la culture comme outil stratégique de rayonnement international.

¹²⁴ Sylvie Octobre et Vincenzo Cicchelli, *Les k-dramas, ces séries qui font du bien*, PUF, novembre 2024.

¹²⁵ « Le soft-power coréen – Faits et chiffre », Statistica, décembre 2023.

Face à ce succès, d'autres pays cherchent à reprendre l'initiative. Le Japon, un temps leader avec la J-pop et les mangas, entendait ainsi réaffirmer son *soft power*, à l'occasion notamment de l'Exposition universelle qui s'est tenue en 2025 à Osaka.

Les ICC sont aussi l'occasion pour la diplomatie culturelle française de prendre davantage en compte les enjeux économiques du *soft power*. Il existe déjà en France une démarche volontariste de soutien au potentiel d'exportation des ICC. Elle s'incarne notamment à travers la stratégie d'accélération lancée en 2019 au moment des « États généraux des ICC ¹²⁶ » qui visaient à structurer les différents secteurs en une filière cohérente à la stratégie unifiée et à affirmer leur vocation économique. Cette ambition s'est concrétisée par le lancement du **programme ICC Immersion doté de 10,5 millions d'euros, qui fait partie de la stratégie France 2030** (un milliard d'euros), en partenariat avec l'Institut français et BPIFrance. Ce programme payant, destiné à faciliter l'immersion des industries culturelles dans onze territoires (l'Arabie Saoudite, l'Australie, le Canada, la Corée du Sud, les Émirats Arabes Unis, l'Espagne, l'Inde, l'Israël, l'Italie, le Royaume-Uni et Taiwan) désignés comme prioritaires, doit garantir la montée en puissance à l'export de certains secteurs en facilitant leur pénétration des marchés étrangers. Une partie des frais est supportée par les entreprises et l'autre par France 2030, dont les montants varient en fonction du chiffre d'affaires et de la taille de l'entreprise postulante (*a minima* à hauteur de 30 % et jusqu'à 70 %). Les projets concernent le déploiement d'un service ou d'un produit, l'installation d'une filiale ou une levée de fonds à l'étranger. Le soutien de la puissance publique sert d'amorce, mais l'initiative privée prend le relais afin de privilégier une dynamique de marché, en partant du principe que l'exportation des industries culturelles et créatives, si elle répond à une logique d'influence, obéit aussi à un objectif économique.

¹²⁶ *L'économie mosaïque : 3e Panorama des Industries Culturelles et Créatives en France, France Créative en partenariat avec EX, 2019.*

Cette démarche volontariste et les différents dispositifs par lesquels elle se manifeste pâtit néanmoins d'un manque de lisibilité et de visibilité. En ce qui concerne la lisibilité des dispositifs, les industries culturelles et créatives, au moment de se tourner vers l'export, font face à une offre de guichets dispersée et au manque de structuration de leur filière en amont. **Un guichet unique pourrait faciliter l'impact des programmes de soutien qui existent. En aval, le soutien de la puissance publique ou l'origine française de certains projets restent insuffisamment connus.** Les projets français et la « *marque France* » souffrent d'un déficit de communication, alors même que la France mène des actions ambitieuses, tandis que d'autres assument une communication beaucoup plus ostentatoire en matière d'action culturelle. En outre, la « *marque France* » manque encore de notoriété sur certains segments comme le jeu vidéo – alors qu'elle est mieux identifiée sur d'autres comme le cinéma – et le succès international de certains projets hexagonaux n'est pas connu en tant que tel. Une stratégie de labellisation ou de « *nation branding* », qui pourrait s'appuyer sur certaines grandes marques culturelles connues comme le festival d'Avignon ou de Cannes, donnerait plus d'impact aux projets français. Ainsi, dans le secteur de l'animé, l'un des plus performants à l'export, bien peu savent que les dessins animés *Totally spies*, *Miraculous* ou *Pyjamas* sont français. Certaines industries font toutefois de leur identité mondiale un atout, et prennent le parti de ne pas souligner leur origine française afin de proposer, dans leur offre, autant de réponses que de pays et d'être proches des consommateurs, des talents et des écosystèmes, sans limitation nationale : il s'agit de pénétrer les marchés et de favoriser, *via* une *French touch* latente mais non revendiquée, une influence indirecte (promotion de certains contenus visant à favoriser l'esprit critique et l'ouverture culturelle). Une telle stratégie visant à « être canadien au Canada, américain aux États-Unis, allemand en Allemagne », dont l'exemple emblématique a longtemps pu être trouvé dans l'univers du jeu vidéo, a fait ses preuves mais mérite d'être questionnée : revendiquer une *French Touch* est aussi un avantage comparatif qui permet de se singulariser et de capitaliser sur un marché très concurrentiel,

comme le montre le succès inattendu du jeu vidéo *Clair Obscur : Expédition 33*, édité par Sandfall Interactive, un studio fondé en 2020 par d'anciens salariés d'Ubisoft et basé à Montpellier. Sortie en avril 2025, la proposition est ancrée dans le décor d'un Paris très reconnaissable et multiplie les allusions à la France, ce qui lui a valu le succès, avec plus de 2 millions d'exemplaires vendus dans le monde en 10 jours, comme l'a annoncé la marque sur X le 6 mai 2025.

Enfin, **exporter les contenus d'excellente qualité que la France produit ne suffit pas si elle ne les distribue pas assez ou pas dans les bons formats** : la diffusion importe autant que la création et il faudrait s'adapter aux pays ayant des infrastructures de moindre qualité, notamment en Afrique, où les Russes sont très habiles à proposer des contenus téléchargeables à très bas débit avec des sites de désinformation agiles et légers. Ainsi, le rayonnement de la France à travers ses industries culturelles et créatives peut jouer de la complémentarité entre la stratégie de la marque blanche – pouvant contribuer à renforcer l'appropriation locale – et celle du « *nation branding* », appuyée sur une stratégie de partenariats et de labellisation.

Les crédits d'impôts et l'accueil des tournages en France, vecteurs de compétitivité

La France a un taux record d'accords de coproduction qui facilitent le travail entre des producteurs de pays différents et permettent à des pays non-européens et à des projets français de bénéficier de financements européens (puisque la législation européenne interdit le financement de projet franco-français).

L'attractivité de la France pour les tournages étrangers s'explique en partie grâce aux crédits d'impôt, qui sont octroyés avec une exigence de territorialisation des aides, qui est de 60 % pour l'Hexagone – à comparer par exemple avec les nombreux fonds régionaux qui sont offerts en Allemagne, où l'exigence de localisation des dépenses se hausse à 160 % du montant des aides. Les crédits d'impôts n'empêchent toutefois pas qu'il reste moins cher de reconstituer un décor français plutôt que de venir tourner en France.

L'aide au cinéma du monde est un autre dispositif attractif, doté de six millions d'euros et bien connu à l'international. Il bénéficie à tous les films coproduits par des Français, même ceux où la participation française est minoritaire. Il est sélectif, fondé sur un critère de qualité, et bénéficie principalement à l'Asie de l'Est ou l'Amérique latine (même si le premier pays à les recevoir est l'Italie.) La performance de ce système de financement fait de la France l'un des pays dont les œuvres s'exportent le mieux et a permis de conserver et développer une industrie indépendante face aux géants chinois et américains. Les films français ont attiré, en 2024, 38,1 millions de spectateurs en dehors de l'Hexagone, surtout des spectateurs russes (notamment depuis que les films américains sont interdits à l'exportation en Russie du fait de la guerre en Ukraine), allemands et mexicains, et rapporté 250 millions d'euros de recettes (chiffre en recul de 11 %, mais une progression proportionnellement plus importante que celle du marché global).

La France attire également les producteurs étrangers qui y recherchent de la légitimité et de l'expertise, la liberté de création et la diversité culturelle.

L'Hexagone est aussi engagé dans une démarche volontariste de développement de ses infrastructures, avec la construction de studios de tournage, principalement gérés par UniFrance, sous la tutelle du CNC et grâce aux financements de France 2030. La marque d'excellence de l'expertise française est largement reconnue, comme le montre la soixantaine d'accords de coproductions¹²⁷ internationaux passés par le CNC, et se développe dans d'autres secteurs comme le jeu vidéo, avec le lancement, sous parrainage de la ministre de la Culture, de Game France, qui valorise les collaborations avec les studios français. La France doit préserver ce cadre compétitif face à des concurrents bien établis, comme les États-Unis ou l'Allemagne, ou émergents, qui se développent en s'inspirant du modèle français (la Corée). Le Canada, avec un système de soutiens publics très important, moins de coûts salariaux, la double langue et l'avantage compétitif en matière de taux de change, est son principal concurrent.

De façon plus indirecte, le secteur du luxe français, par son histoire et son dynamisme, est aussi un vecteur d'attractivité pour la France, dont la portée est accrue par les fertilisations croisées. Les acteurs culturels en sont d'ailleurs pleinement conscients, comme l'illustre le Comité Colbert, l'organisation professionnelle qui rassemble les acteurs du luxe français et européen : créé en 1954 pour renouer avec un certain rayonnement de la France à l'international, il rassemble non seulement la haute-couture, les vins et spiritueux ou l'orfèvrerie mais aussi le secteur du patrimoine et des musées (la Villa Médicis, le Château de Versailles ou de Fontainebleau, le Louvre, le Musée d'Orsay, la Sorbonne ou le Centre Pompidou pour n'en citer que quelques uns). Le luxe rappelle aussi la force de frappe démultipliée des acteurs français à l'international, quand

¹²⁷ *Les accords de coproduction internationale, étude du CNC, 14/02/24.*

ils agissent de concert : les grandes enseignes s'installent ainsi quand elles sont assurées de la présence concomitante d'autres acteurs de leur secteur, pour pouvoir jouer de l'avantage de la « Marque France ». Au-delà d'un intérêt partagé avec le secteur de la culture pour renforcer la « Marque France », ainsi que des externalités positives qu'il génère lui aussi pour le tourisme, le luxe rejoint le secteur de la culture dans une même préoccupation pour les enjeux de propriété intellectuelle (à travers la lutte contre la contrefaçon) et une conscience commune qu'il s'agit de les défendre au niveau européenne : enjeux économiques et enjeux d'influence ne peuvent être dissociés.

b. Opérer un passage à l'échelle s'agissant des échanges et coopération artistiques

La diplomatie culturelle veille, au-delà de l'exportation d'une image prestigieuse de la France, à l'accueil des autres cultures et à la coopération. Elle s'affirme ainsi comme une diplomatie d'échange, de solidarité, « de réciprocité » (formule utilisée par le Président de la Bibliothèque nationale de France, Gilles Pécout). Il s'agit d'élargir la logique d'influence à une logique de dialogue, d'échange, de coproduction et d'horizontalité qui se traduit par la multiplication des échanges entre artistes, le soutien à la circulation des œuvres, et la promotion du multilinguisme. Cette volonté d'une diplomatie fondée sur la réciprocité s'est aussi récemment exprimée dans la politique africaine conduite par Emmanuel Macron (discours de Ouagadougou et sommet Afrique-France de Montpellier). « *Il s'agit toujours d'œuvrer en faveur d'une meilleure diffusion de la culture française à l'étranger, mais aussi de développer le dialogue entre les cultures et de promouvoir la diversité culturelle*¹²⁸ ». Du discours, il fallait néanmoins passer aux actes.

¹²⁸ Alain Lombard, *La diplomatie culturelle, Que sais-je ?*, 2022.

L'attractivité de la France passe ainsi par la promotion de ses artistes.

Pour favoriser les échanges, les programmes de résidence en France et à l'étranger sont un puissant levier d'action sur lequel il serait possible de capitaliser davantage. D'une part, **l'accueil d'artistes ou de personnalités étrangers en France** génère des réseaux et suscite des courants francophiles. Le Programme d'invitation des personnalités d'avenir (PIPA), géré par le ministère des Affaires étrangères et qui existe depuis 1988, est un programme d'invitation en résidence de personnalités étrangères en France. De grande qualité mais de très faible ampleur, il ne concerne chaque année que 75 personnalités issues du monde politique ou de la société civile qui sont sélectionnées par les postes diplomatiques (ambassades ou consulats). Elles ont l'opportunité de séjourner en France où elles effectuent des rencontres de haut niveau en lien avec leurs activités. Les ministères de l'Économie et des Armées ont des programmes similaires qui pourraient eux aussi monter en puissance. Un relai de financement par des acteurs privés pourrait, notamment, être envisagé pour permettre un indispensable passage à l'échelle. D'autre part, **les programmes de résidence, une quarantaine dans le monde, qui visent à accueillir à l'étranger des personnalités artistiques françaises, suscitent aussi un effet de dispersion très positif** : les artistes séjournant à l'étranger sont autant d'ambassadeurs de nos programmes et de la France. Ils mettent leur résidence à profit pour développer des projets locaux et rencontrer les habitants. Les programmations culturelles françaises qui en résultent sont des outils de *soft power* qui favorisent le réseau. Depuis 2018 existe un dispositif qui dépend de l'Institut français, La Fabrique des Résidences, qui favorise l'homogénéisation des conditions d'accueil et d'accompagnement des résidents.

Résidences artistiques : l'exemple de la Villa Albertine

Quatrième place forte des villas de résidences pour artistes, la Villa Albertine – nommée d'après la librairie française Albertine à New-York, elle-même baptisée d'après le grand amour du narrateur de *La Recherche du temps perdu* – a été créée en 2021. Elle s'inscrit dans la continuité d'autres résidences : l'historique Villa Médicis voulue par Colbert en 1666 pour accueillir les lauréats du Prix de Rome afin qu'ils s'y imprègnent de l'art antique et de la Renaissance italienne, la Villa Kujoyama, à Kyoto, fondée en 1992 sur les bases d'un institut franco-japonais voulu par Paul Claudel dès 1926, toutes deux sous l'égide du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, ou la Casa de Velazquez, fondée en 1920 à Madrid et administrée par le ministère de l'Enseignement supérieur (la Casa de Velazquez fait partie du réseau des cinq Écoles françaises à l'étranger, avec l'École française d'Athènes, du Caire, de Paris et de Rome). Implantée dans 10 métropoles, la Villa Albertine est destinée à étendre l'influence française outre-atlantique. Un tiers de son budget annuel de 1,2 million d'euros est assuré par des partenaires privés comme la FACE Foundation (hébergée par le Fonds de Dotation Transatlantique) ou la Fondation Bettencourt-Schueller. Elle offre à 60 créateurs, chaque année, d'expérimenter les réalités américaines en étant immergés dans la vie quotidienne des Américains. Cette démonstration de créativité devait permettre à la France de se défaire de la réputation d'une culture trop exclusivement patrimoniale pour proposer un discours sur la contemporanéité qui parle aussi aux États-Unis.

D'autres projets récents ou en cours d'étude illustrent l'importance des résidences dans la politique de rayonnement français,

confortée notamment par la commande en 2018 par Emmanuel Macron d'une mission de diagnostic sur l'avenir des résidences artistiques au conseiller d'État Thierry Tuot, jamais publiée. Ainsi, en 2019, au Sénégal, la Villa Saint-Louis Ndar a été pensée pour accompagner le discours sur la réconciliation postcoloniale avec l'Afrique francophone, en 2021, la Villa Hegra s'est ouverte sur le site d'Al-Ula dans le cadre d'un accord intergouvernemental avec l'Arabie saoudite et Emmanuel Macron a annoncé en septembre 2022 la création d'une Villa Médicis à Cotonou (Bénin). Enfin, pour relancer les relations diplomatiques avec l'Australie, fortement abîmées par la rupture du contrat de douze sous-marins à propulsion conventionnelle, un projet de fondation culturelle dotée d'un volet résidence est aussi à l'étude.

**c. Encourager la coopération muséale,
la circulation des œuvres et le développement
de notre expertise patrimoniale**

*Circulation des œuvres
et coopération muséale*

On estime que près de 90% du patrimoine culturel africain serait conservé en dehors du continent, principalement en Europe. La convention de l'Unesco sur les biens culturels de 1970 appelle à la restitution des objets culturels qui ont été exportés illicitement et encourage la coopération entre États. En 2017, le discours de Ouagadougou, suivi de la remise du rapport Savoy-Sarr¹²⁹, a lancé une impulsion forte en faveur de la restitution du patrimoine culturel aux nations africaines, reflétant une prise de conscience croissante de l'importance

¹²⁹ Restituer le Patrimoine africain : vers une nouvelle éthique relationnelle, Bénédicte Savoy et Felwine Sarr, 2018.

de la justice historique et culturelle. En décembre 2020, l'Assemblée nationale a voté le projet de loi autorisant le transfert de 26 œuvres du trésor royal d'Abomey conservées au musée du Quai Branly à la République du Bénin. Au-delà de la France, cette dynamique s'observe dans toute l'Europe. En France, ces restitutions sont aujourd'hui effectuées à titre dérogatoire, compte tenu du principe d'inaliénabilité des collections muséales françaises. Un projet de loi-cadre qui visait à faciliter les démarches de restitution et qui devait être soumis au Parlement en avril 2024 a été finalement repoussé après que le Conseil d'État a souligné que les motifs de restitution évoqués dans le texte, à savoir « *la conduite des relations internationales et la coopération culturelle* », ne permettait pas de déroger au principe d'inaliénabilité. Il s'agit donc désormais de trancher sur la possibilité et l'opportunité d'inscrire dans le projet de loi un « motif impérieux » ou un « intérêt général supérieur » permettant de s'en abstraire. Le terrain politiquement miné et les débats qui entourent la notion de « repentance » interrogent toutefois sur la capacité à assurer des progrès significatifs sur ce volet. Certains opposent également aux projets de restitution systématique la nécessité de conserver aux opérations de remises d'œuvre toute leur portée politique, en conservant le cas-par-cas et le bilatéralisme qu'il favorise.

Sans attendre l'issue de ces débats, il est possible d'explorer dès maintenant les multiples modalités de circulation de ces œuvres et de coopérations entre les institutions muséales : prêts, dépôts, expositions. Le projet de l'École de patrimoine africain de Porto-Novo au Bénin, l'examen des collections camerounaises issues de la mission Dakar-Djibouti sont autant d'exemples de coopérations réussies. Il est également possible de travailler avec des collectionneurs privés ou des fondations, telle la Fondation Zinsou qui a organisé une première exposition Basquiat à Lomé. Des événements qui mettent en scène les liens d'influenceurs avec la France sont aussi précieux, comme la saison Création Africa à la Gaîté Lyrique avec des créateurs africains, en 2023, le projet de Maison des diasporas africaines initié par Emmanuel Macron ou l'organisation d'un sommet Afrique-France à Montpellier invitant les

sociétés civiles africaines (et non plus les hommes politiques) pour avoir plus d'impact. Parallèlement à ces restitutions, la France s'est engagée pour la conservation et la rénovation du patrimoine sur le continent, en initiant une politique de coopération et d'expertise muséale, qui doit permettre une meilleure circulation des œuvres. En 2021, le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères a, par exemple, mis en œuvre huit projets financés par le fonds de solidarité pour les projets innovants (FSPI) dans le domaine patrimonial et muséal en Afrique.

*L'expertise patrimoniale
française*

Enfin, l'imposant patrimoine français est un levier majeur d'attractivité, et explique largement le classement de la France parmi les principales destinations touristiques. Le patrimoine français, en plus d'être un vecteur d'attractivité économique, est aussi un instrument d'influence : l'expertise muséographique et patrimoniale acquise par la France s'est enrichie et internationalisée¹³⁰ ces dernières années afin de servir cette fonction, de concert avec une ambition renouvelée au service de l'exportation des industries culturelles et créatives. En témoigne l'ouverture du Louvre Abou Dabi créé après l'accord intergouvernemental de mars 2007 « pour la création d'un musée universel » (avec Jean Nouvel pour architecte) et le déploiement de la « Marque Louvre », d'AlUla en Arabie Saoudite, du Centre Pompidou x West Bund à Malaga (2015), Shanghai (2019), Bruxelles et, en 2026/7, à Jersey City.

¹³⁰ Voir le rapport de la Cour des comptes de 2019 consacré à la valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles françaises.

L'agence France Museum et le Louvre Abu-Dhabi

La signature, le 6 mars 2007, d'un accord intergouvernemental d'un milliard d'euros entre les Émirats arabes unis et la France donne naissance à une société par actions simplifiées, l'Agence internationale des musées de France, devenue France Museum, chargée de créer le Louvre Abu Dhabi. Le dirigeant de l'agence est nommé conjointement par le ministère des Affaires étrangères et de la Culture. Elle regroupe un réseau de 21 établissements publics parmi lesquels le Louvre, Orsay, Versailles, le Quai Branly, Guimet, Rodin, le Centre Pompidou, la Réunion des musées nationaux, le Domaine de Chambord, la Bibliothèque nationale de France (BNF) et l'École du Louvre. L'État dispose de trois membres permanents au sein du conseil d'administration de France Museum.

Abu Dhabi obtient l'utilisation de la marque Louvre pour une durée de 30 ans (prolongée de dix ans en 2017) qui représente en tant qu'actif intangible 400 millions du total consacrés par Abu Dhabi au projet, dont 150 ont été versés immédiatement, et 25 millions attribués *via* du mécénat. Le Louvre doit aussi s'acquitter auprès des Émirats arabes unis de prêts d'œuvres d'art (trois cents œuvres pour la collection permanente, par rotation de deux ans), d'un échange d'expertise et de formation de personnel, ainsi que d'une assistance sur la maîtrise d'ouvrage et la conception d'un projet muséologique. Paris organise également quatre expositions temporaires chaque année pendant quinze ans et conseille Abu Dhabi pour la constitution d'un fonds propre, avec un budget de 40 millions d'euros par an.

Le Louvre a fait des émules, puisque l'île de Saadiyat où le bâtiment de Jean Nouvel a pris place est destinée à accueillir divers musées : si le Zayed National Museum s'est finalement fait sans le partenariat initialement prévu avec le British Museum, un musée Guggenheim Abu Dhabi dédié à l'art moderne et contemporain du XX^e siècle et conçu par Frank Gehry doit ouvrir ses portes en 2025.

La valorisation du savoir-faire et de l'image de marque représentent un enjeu important de rayonnement, dont le retombées dépassent largement la culture et qui essaime de manière régionale (citons Afalula, l'agence française pour le développement du site archéologique d'Al-Ula, qui est née dans le cadre de la Vision 2030 de l'Arabie Saoudite en avril 2018 ou l'ouverture en 2007 de l'INSEAD Middle East Campus, campus de l'INSEAD à Abu Dhabi).

La création de l'Agence France Museum, dont le mandat concerne pour l'instant seulement les Émirats arabes unis, offre l'exemple d'un échelon intermédiaire utile pour la mise en œuvre d'accords intergouvernementaux de conseil et d'ingénierie culturelle, entre la force de frappe des l'AFD, qui finance certains projets structurants, et les plus petits projets portés par les établissements.

2.4. LE DROIT, PUISSANT OUTIL D'INFLUENCE

- a. Un outil de *soft power* à mobiliser face à la progression du *common law* anglo-saxon et à la remise en cause globale de toutes les règles de droit

Comme notre langue, notre réseau ou nos industries culturelles et créatives, le droit constitue un pilier fondamental de l'influence française. Trop souvent relégué au second plan dans les analyses du *soft power*, il incarne pourtant un levier stratégique de diffusion de nos principes et de notre vision du monde. Le droit français ne se résume pas à un corpus de règles : il est porteur d'une certaine idée de la justice, de l'intérêt général, de la dignité humaine – autant de valeurs universelles qui fondent l'exception juridique française et structurent notre diplomatie d'influence.

Issu de la tradition du droit romain, enrichi par les Lumières et consolidé par le Code civil napoléonien, le modèle juridique français repose sur une conception humaniste du droit, garant des libertés fondamentales et de la cohésion sociale. Dans un contexte international marqué par la montée des régimes autoritaires, des pratiques juridiques instrumentalisées et des remises en cause du multilatéralisme, cette tradition constitue une ressource d'influence stratégique, un contre-récit face à la fragmentation normative du monde.

Cette influence juridique française s'inscrit dans un clivage plus profond entre deux grandes traditions de pensée du droit : d'un côté, le droit continental, hérité du droit romain, codifié, qui tire sa source de lois écrites, généralement adoptées par voie parlementaire, orienté vers la recherche de l'intérêt général ; de l'autre, le *Common Law* anglo-saxon, fondé sur la jurisprudence, l'accumulation de précédents et une logique plus pragmatique et transactionnelle. Le droit continental accorde la primauté au législateur, le *Common Law* accorde, de son côté, la

prééminence au juge. Cette divergence n'est pas purement technique : elle reflète deux manières de regarder et d'ordonner le monde. Le droit romain, tel qu'il a été façonné en France, aspire à une certaine idée de justice, attachée à la cohérence du système, à la protection du faible et à la recherche d'un équilibre – au sens noble de la mesure juste. Il postule que la règle peut servir la société dans son ensemble.

À l'inverse, la montée en puissance du modèle anglo-saxon – que la puissance économique américaine tend à faire prévaloir par le recours à l'extraterritorialité du droit américain et l'universalisation de standards contractuels dominants – tend à réduire le droit à un outil d'expertise et de pouvoir, où la négociation individuelle peut primer sur la norme collective. Cette approche contribue à une forme d'uniformisation du monde juridique, alignée sur des rapports de force économiques plus que sur des principes de justice partagée. Dans ce contexte, la défense du droit continental ne relève pas d'un réflexe passéiste ou identitaire : elle incarne une volonté politique de préserver une diversité des régimes juridiques, des conceptions de la règle, et donc des formes de vivre-ensemble. C'est aussi une manière de résister à la double hégémonie économique et normative des puissances, en affirmant un modèle de régulation qui conjugue rigueur, égalité et humanisme.

b. L'importance renouvelée d'une propriété intellectuelle à préserver

Le droit français, dans sa tradition civiliste, entretient un rapport singulier à la propriété intellectuelle, façonné par une culture juridique profondément marquée par l'universalisme, l'intérêt général et l'accès au savoir. Longtemps, la France a privilégié une logique de partage des connaissances, de mise en commun des découvertes scientifiques et techniques, plutôt qu'une stratégie systématique de protection ou de valorisation exclusive. Ce tropisme, qui peut apparaître aujourd'hui comme une forme de naïveté, illustre en réalité une vision du droit

ournée vers la diffusion plutôt que la captation, l'utilité sociale plutôt que le seul gain commercial.

Dans ce contexte, les brevets, licences et contrats d'innovation ne sont pas seulement des instruments économiques : ce sont aussi des vecteurs idéologiques et culturels. Le droit français, par sa sobriété, sa souplesse et sa logique d'opérabilité (centrée sur le « comment faire » plutôt que sur une anticipation exhaustive des risques), propose un cadre fondé sur la confiance, la coopération et l'utilité sociale. Cette vision du droit reste pourtant insuffisamment promue à l'international, alors même qu'elle pourrait constituer un levier stratégique de *soft power* dans les forums de gouvernance mondiale de la propriété intellectuelle, comme l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) ou l'Union européenne.

Face aux grandes transitions technologiques et écologiques, ce modèle prend un nouveau relief. À l'heure où l'intelligence artificielle redéfinit la notion même de création intellectuelle – qui est l'auteur, qui possède l'algorithme, quelle valeur accorder à l'œuvre générée ? –, ces principes offrent un cadre structurant. De même, dans le domaine environnemental, où les ressources biologiques et naturelles ou les innovations vertes doivent être partagées sans être systématiquement marchandisées, cette conception de la propriété intellectuelle peut apparaître comme un garde-fou contre la privatisation excessive du vivant ou des données.

L'Union européenne, dans ses récents travaux sur **la régulation de l'IA ou sur les brevets essentiels liés aux technologies de communication**, s'inscrit de plus en plus dans cette logique d'équilibre. **La France peut jouer un rôle moteur dans cette évolution**, en portant une vision du droit comme instrument de maîtrise raisonnée de l'innovation, au service d'un ordre international plus juste. À condition, toutefois, de **mieux valoriser sa propre doctrine juridique**, de la rendre lisible et offensive, dans un univers où l'influence juridique est aussi un champ de bataille géopolitique.

c. Un outil à mobiliser au niveau européen,
pour la défense de l'innovation, de la création
européenne et de l'exception culturelle française

La singularité française autour de l'exception culturelle s'est très vite assortie d'une conscience aiguë qu'elle ne se suffisait plus à elle-même, qu'il fallait bâtir une exception culturelle et des règles européennes, en entraînant nos partenaires, sans qu'une dimension ne se construise au détriment de l'autre. Sur un certain nombre de textes portant spécifiquement sur les enjeux culturels et de protection de droits d'auteurs, la France doit ainsi continuer à s'investir dans les négociations européennes, afin d'orienter et de bénéficier de cet instrument d'influence, en particulier sur la protection des créateurs et du droit d'auteur face au développement de l'IA. Celui-ci a été à plusieurs reprises mis au service du modèle français de diplomatie culturelle, à travers la défense de l'exception culturelle dans les accords commerciaux, la régulation du secteur audiovisuel et cinématographique, la protection des droits d'auteur et de la propriété intellectuelle. Si l'on remonte plus loin encore, la loi informatique et libertés de 1978 a été – et reste – le modèle qui a inspiré l'adoption à l'échelle européenne du Règlement RGPD¹³¹.

La France joue donc un rôle clé dans la protection des droits des créateurs et la régulation des plateformes numériques au niveau européen. Elle a été en soutien ou à l'initiative de plusieurs avancées significatives, notamment la directive sur le droit d'auteur et celle sur les plateformes numériques. Sur le droit d'auteur d'abord, la directive adoptée définitivement par le Conseil de l'UE en avril 2019 vise à garantir une rémunération équitable pour les créateurs et les éditeurs de presse en instaurant un partage de la valeur entre eux et les plateformes numériques. Elle introduit également **un droit voisin pour les**

¹³¹ Le Règlement général sur la protection des données (RGPD) est une législation de l'Union européenne entrée en vigueur en 2018, visant à renforcer la protection des données personnelles des citoyens européens et à harmoniser les règles au sein des États membres. Il impose aux organisations des obligations strictes en matière de collecte, de traitement et de conservation des données, sous peine de lourdes sanctions en cas de non-conformité.

éditeurs de presse, leur permettant de négocier des licences payantes avec les plateformes qui indexent leurs articles. La France a été un fervent défenseur de cette directive, mobilisant ses partenaires européens pour parvenir à un accord historique après des négociations difficiles. L'initiative a illustré la volonté de Paris de protéger son modèle culturel face aux géants du numérique, principalement américains, et de promouvoir une régulation équilibrée du marché numérique européen.

La Commission européenne, avec le soutien de la France, a ensuite agi en faveur de **la diversité culturelle et du soutien aux industries créatives** notamment sur les plateformes. Dès 1989, la directive «Télévision sans Frontières» pose le principe d'une exception culturelle européenne, avant que **la directive SMA de 2018 (Services de Médias Audiovisuels)**, transposée en 2021 en France, ne renforce la protection de l'exception culturelle en imposant aux plateformes de streaming des quotas de 30 % d'œuvres européennes et une obligation de contribution au financement de la création (il est ainsi prévu que les services américains de vidéo à la demande par abonnement consacrent 20 ou 25 % de leur chiffre d'affaire réalisé en France dans des dépenses consacrées au cinéma et à l'audiovisuel français et européen). La **directive sur le droit d'auteur** de 2019 a consolidé ces efforts en garantissant une meilleure rémunération des créateurs face aux plateformes numériques, notamment *via* le droit voisin pour la presse. Enfin, **le Digital Services Act** (DSA), adopté durant la Présidence française de l'Union européenne en 2022, encadre et responsabilise les grandes plateformes en ligne, notamment en matière de modération des contenus, de lutte contre la désinformation et de protection des utilisateurs. Il impose des obligations proportionnées selon la taille et le rôle des acteurs numériques afin de mieux encadrer leurs pratiques et garantir les droits fondamentaux dans l'environnement numérique européen. **Le DMA (Digital Market Act)** traite quant à lui des aspects anticoncurrentiels, les deux législations étant complémentaires.

Le bilan de ces nouvelles normes est globalement positif. L'évaluation¹³² par l'ARCOM et le CNC du décret SMAD n° 2021-793 du 22 juin 2021 souligne que les services de vidéo à la demande par abonnement étrangers respectent globalement leurs obligations d'investissement dans la production audiovisuelle et cinématographique, même si, tout en respectant leurs obligations de diversité, ces services continuent à privilégier des investissements dans des grosses productions au coût élevé. Néanmoins, les chantiers restent nombreux, s'agissant notamment de la création d'un dépôt légal européen, lequel permettrait de garantir la conservation des œuvres européennes, qu'elles soient audiovisuelles, littéraires ou numériques, et de limiter le contrôle exclusif des géants du numérique sur la distribution et l'exploitation des contenus.

La structure institutionnelle de l'UE, notamment son mode de fonctionnement, répond plutôt à l'influence continentale, avec un législateur, certes dual (Parlement européen et Conseil), mais dictant largement sa loi à l'exécutif (la Commission) et avec un juge européen qui, s'il accorde une grande place à sa propre jurisprudence (avec, parfois, des risques de tautologie), reste quand même très respectueux des prérogatives des autres institutions, telles qu'elles résultent des traités. Dans ce sens, la « *Rule of Law* » anglo-saxonne s'est assez bien intégrée dans le fonctionnement de l'Union européenne, en tant que respect de la « Règle de droit ».

¹³² *Étude Arcom – CNC sur la mise en œuvre du décret pour les services de médias audiovisuels à la demande (SMAD), 26 novembre 2024.*

L'exception culturelle européenne et la nouvelle donne transatlantique

Le 21 février 2025, l'administration Trump a publié le mémorandum « *Defending American companies and innovators from overseas extortion and unfair fines and penalties* », qui veut répondre par des **rétorsions financières** aux régulations étrangères, notamment européennes, qui contraignent les entreprises américaines du numérique. Il vise en particulier **la directive européenne Services de médias audiovisuels (SMA)** revue en 2019 afin de sauvegarder la compétitivité des produits culturels européens et plus largement le statut spécifique qui protège depuis 1994 la culture en imposant des quotas de diffusion et de production de contenus européens dans les accords commerciaux. Russell Hollander, représentant américain au commerce de l'administration Trump, veut ainsi ouvrir sans restriction le marché européen à l'industrie américaine du film et considère les quotas comme une pratique déloyale. Les syndicats américains ne se sont pas désolidarisés du président américain (Motion Picture Association, Directors Guild of America, American Federation of Television and Radio Artists). Si la révision des droits de douanes américains ne concerne pour l'instant que les biens, elle pourrait toucher les services dans un second temps : les mesures de **protection de la propriété intellectuelle** font l'objet d'une enquête au motif de la section 301 du *Trade Act*, qui permet au Bureau du représentant américain au commerce, missionné par le Président, de prendre toute mesure pour répondre à des pratiques commerciales jugées discriminatoires.

L'administration américaine ne joue pas exclusivement en attaque : dans le même temps qu'elle veut ouvrir les marchés étrangers sans réserve à la production culturelle américaine, elle

ambitionne de **protéger sa propre industrie**. Le 4 mai, Donald Trump a annoncé sur son réseau Truth Social la mise en place de droits de douane de 100 % sur les films diffusés aux États-Unis mais produits à l'étranger. Il dénonce les nombreuses incitations fiscales européennes (les crédits d'impôt représentaient en 2020 17,8 %¹³³ du financement des films européens, en hausse de 8 % depuis 2016) et décline son slogan MAGA au cinéma dont il fait un motif de sécurité nationale : « *WE WANT MOVIES MADE IN AMERICA, AGAIN!* »

d. Vers un *soft power* européen ?

Au-delà des questions juridiques, il est légitime de s'interroger sur l'émergence d'une véritable diplomatie d'influence culturelle européenne, complémentaire à celle des États membres. Celle-ci peine à émerger à l'heure actuelle. Souvenons-nous de ces mots prononcés par Louise Weiss, doyenne du Parlement européen, le 17 juillet 1979, criants d'actualité aujourd'hui : « Les institutions communautaires ont fait des betteraves, du beurre, des veaux, voire des cochons européens, elles n'ont pas fait d'hommes européens! (...) Il faut qu'en toutes les écoles du marché commun, des plus modestes aux plus sophistiquées, à des siècles de conflits et de massacres se substitue une ère nouvelle fondée en doctrine autour du plus petit dénominateur commun, celui de notre culture. » Ces propos font écho à la phrase que l'on prête (probablement à tort) à Jean Monnet : « Si c'était à refaire, je commencerais par la culture ». **Un prérequis indispensable manque à l'appel : l'absence, pour l'UE, de conscience d'elle-même.** Les citoyens européens n'ont pas suffisamment conscience d'eux-mêmes pour valoriser ce qu'ils sont

¹³³ *European Audiovisual Observatory, 2024.*

à l'extérieur, alors même que le reste du monde – de façon paradoxale – perçoit les Européens comme détenteurs de certaines valeurs et véhiculant un certain *soft power* qui leur est propre : et notamment, nous y revenons, **la promotion de la démocratie libérale, de l'état de droit et d'une culture juridique ou normative**. Dans un monde où ces valeurs sont en train de régresser, notamment aux États-Unis, les Européens pourraient s'imposer comme leurs garants.

Conformément à **l'article 6 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne** (TFUE), l'Union dispose, dans le domaine culturel, d'une compétence pour mener des actions visant à soutenir, coordonner ou compléter celles des États membres. Or, il apparaît que **l'avenir de l'influence culturelle française passe aussi par le dépassement d'une conception strictement nationale pour envisager une dimension non plus d'accompagnement mais d'initiative**.

La Commission européenne a formalisé sa stratégie dans le domaine culturel en 2017 dans une communication conjointe intitulée « Vers une stratégie de l'UE dans le domaine des relations culturelles internationales »¹³⁴. Afin de doter la diplomatie culturelle européenne « d'une indispensable dimension d'influence », la Commission européenne encourageait l'utilisation des cadres de coopération existants, tels qu'Erasmus, Europe créative, Europe pour les citoyens et Horizon 2020, pour promouvoir la culture dans les relations extérieures de l'UE. Pour mettre en œuvre cette stratégie, elle insistait sur la nécessité de coordonner l'action des États membres, en s'appuyant sur les délégations de l'Union européenne dans les pays tiers et en renforçant la coopération avec les instituts culturels nationaux, notamment à travers leur réseau EUNIC (European Union National Institutes for Culture). Créé en 2006, ce réseau regroupe les instituts culturels et les organismes de promotion des langues nationales des États membres afin de favoriser les

¹³⁴ *Joint communication to the European Parliament and the Council towards an EU strategy for international cultural relations, 2016.*

partenariats entre les institutions participantes. La Commission recommandait également la création de maisons de la culture européenne et l'organisation de manifestations culturelles conjointes au niveau de l'UE, contribuant ainsi à renforcer la présence et l'influence culturelle de l'Union sur la scène internationale. D'autres initiatives existent : ainsi de la stratégie européenne Global Gateway, lancée par la Commission européenne en 2021, sous la présidence française du Conseil de l'Union européenne, et destinée à donner la réplique à la Belt and Road initiative chinoise (dans les domaines du numérique, de l'énergie et de l'environnement). Forte d'un budget de 300 milliards d'euros jusqu'en 2027 (153 milliards d'argent communautaire – 18 milliards de subventions, 135 milliards sous forme de garanties à des prêts de la Banque européenne d'investissement, et le reste d'argent privé), l'initiative reste néanmoins empêchée par son manque de visibilité ou de cahier de charges suffisamment précis¹³⁵.

Malgré les ambitions affichées et les premiers résultats obtenus¹³⁶, le CESE faisait en 2022 le portrait d'**une action « plus morcelée que jamais »**, « dépourvue de visibilité générale » et sans « vision stratégique tangible ». Il invitait à doter la diplomatie culturelle européenne « d'une indispensable dimension d'influence », afin de pouvoir promouvoir « *son modèle spécifique de coexistence pacifique et d'intégration des peuples, respectueux des droits fondamentaux et de liberté d'expression artistique et se conformant aux principes de la démocratie et de l'État de droit* ». Plusieurs mesures opérationnelles étaient proposées au service de cet objectif : **la mise en place d'un plan d'action en bonne et due forme, le renforcement des capacités du Service européen pour l'action extérieure, et l'établissement d'un budget dédié**. Toutes ces propositions paraissent, à l'heure actuelle, on ne peut plus prioritaires.

¹³⁵ Virginie Malingre, « Les débuts laborieux des « routes de la soie » européennes », *Le Monde*, 28 février 2023.

¹³⁶ Dont la création avec l'Allemagne de 9 instituts culturels intégrés (Ramallah, Palerme, Rio de Janeiro, Bichkek, Atlanta, etc.).

Si l'avenir de l'influence culturelle française s'inscrit encore principalement dans un cadre national, il apparaît ainsi que **l'Union européenne peut incarner un soutien de poids à la stratégie française**, notamment en matière de financement de projets ou concernant la défense de certaines valeurs sur la scène internationale où la France tend à être moins audible en raison du contexte diplomatique. Inscrire la stratégie française en matière de diplomatie culturelle dans une approche européenne concertée pourrait ainsi nous permettre de démultiplier nos leviers d'action et notre force de frappe à l'international. Cela pourrait se concrétiser par des plateformes de vigilance européennes ou l'obligation de recourir à des algorithmes de **lutte contre la désinformation**. Reste à **définir précisément le contenu de ce « modèle européen » et ce que nous en attendons très concrètement. Notre modèle humaniste, pluraliste, et ouvert sur le monde doit réussir à transmettre des valeurs, une manière de penser, sans verser dans l'injonction ou la morale.**

La France et l'Europe, dans ce cadre là, peuvent jouer un rôle d'équilibre, une alternative crédible, une autre manière de voir le monde – qui n'est ni une troisième voie, ni une indépendance totale. Face aux hégémonies politiques prédatrices décrites par Giuliano da Empoli¹³⁷, la France peut maintenir, grâce à sa diplomatie culturelle et d'influence, un modèle de pensée ouvert, garant des libertés individuelles comme des responsabilités collectives, dans lequel les créateurs jouent un rôle moteur.

¹³⁷ *L'heure des prédateurs*, Giuliano da Empoli, Gallimard, 2025.

Une influence stratégique fondée sur nos valeurs

Dans un monde où l'influence est devenue un champ de confrontation géopolitique, **la France doit faire face à des acteurs qui mobilisent des moyens massifs, opaques et souvent coercitifs pour modeler les perceptions et affaiblir les démocraties** (désinformation, manipulation algorithmique, saturation émotionnelle). Notre réponse ne peut ni ne doit être symétrique. Car notre force réside précisément dans notre capacité à défendre un modèle démocratique sans céder aux pratiques qui le minent. En cela, la France commence à bâtir une doctrine d'influence spécifique, distincte des modèles autoritaires, basée sur l'échange et la réciprocité, articulée autour de la défense des faits, du débat libre et de la légitimité publique (grâce à des outils comme Viginum par exemple).

Cette doctrine ne peut être efficace que si elle s'appuie sur une vision politique claire portée par les autorités démocratiquement élues. Car l'influence n'est pas une fin en soi : elle est le prolongement d'un projet politique. Elle n'est réellement efficace que lorsqu'elle est alignée avec les autres leviers de notre *soft power*.

Notre langue, qui est une ressource d'influence singulière, ne doit pas seulement être diffusée, mais proposée comme vecteur d'émancipation, de pensée critique et de création, loin des modèles linguistiques standardisés ou instrumentalisés.

Notre réseau diplomatique est un multiplicateur d'influence exceptionnel : encore faut-il qu'il soit coordonné avec une communication stratégique lisible.

Nos industries culturelles et créatives sont un des socles les plus puissants de notre rayonnement : elles **nourrissent l’imaginaire collectif mondial**. Dans un monde saturé d’images et de récits, c’est une bataille qu’il faut mener de manière cohérente avec les valeurs que nous voulons défendre.

Enfin, notre rapport au droit est ce qui nous distingue fondamentalement. Dans l’espace informationnel, il impose des limites que nos adversaires ignorent. Cette retenue volontaire n’est pas une faiblesse, mais le socle même d’un *soft power* crédible et durable.

Dans cette approche, la légitimité devient une arme, et la cohérence entre nos discours et nos actes, un atout stratégique. **Le *soft power* français, porté par sa diplomatie culturelle, ne pourra conserver sa force que s’il reste fidèle à ce qu’il prétend représenter : une vision du monde fondée sur la liberté, la vérité, le pluralisme et la culture du débat.**

Le romancier et poète Gao Xingjian (高行健) nous le rappelle, lui qui a fui la Chine continentale pour s’installer à Paris où il a reçu la nationalité française en 1998. Son œuvre littéraire, écrite en français et en chinois, a été couronnée par le prix Nobel de littérature en 2000 qui, en récompensant ainsi la France, témoigne de la fécondité des échanges artistiques ou du passage d’une langues et rappelle **l’aura persistante d’un pays qui incarne une certaine idée de la liberté, aussi bien individuelle qu’artistique.**

- *Pensez-vous que la connaissance de la langue française a influencé votre écriture en chinois*¹³⁸ ?

Gao Xingjian – Pas directement, parce que les deux langues sont très éloignées. Mais le français influence ma façon de penser, alors que le

¹³⁸ « Gao Xingjian – Entre le chinois et le français », Simona Gallo, Genesis, 2028.

chinois est trop souple, et souvent il n'a pas cette précision. Si on écrit pour exprimer une pensée, si on fait de la théorie, si on veut vraiment définir quelque chose, le français est magnifique.

- *Vous êtes un artiste et écrivain bilingue : vous vivez toujours dans une double dimension linguistique, celle du chinois et celle du français. Comment décrivez-vous aujourd'hui votre rapport à ces deux langues ?*

GX – La langue [...] est si prodigieuse ! Sa force d'expression est loin d'être épuisée. Le travail de l'écrivain consiste à en découvrir et à en développer les potentialités cachées. Maintenant j'écris mes œuvres en chinois ou en français, sans qu'elles ne soient nécessairement adressées au lecteur français. Je m'adresse au monde entier.

20 janvier 2018 : Première édition de **Choose France**, sommet annuel destiné à attirer les grandes entreprises étrangères et à favoriser les investissements en France.

20 mars 2018 : Discours du président de la République à l'Institut de France sur **l'ambition pour la langue française et le plurilinguisme**.

28 novembre 2018 : **Discours de Ouagadougou**, prononcé dans l'université de la capitale du Burkina Faso, à l'adresse de la jeunesse. Plusieurs annonces sont faites pour initier une nouvelle dynamique entre la France et l'Afrique (fin de la France-Afrique, facilitation des échanges universitaires, montée en puissance du rôle de l'AFD, engagement d'une politique de restitution et de coopération muséographique entre la France et l'Afrique).

29 novembre 2018 : **rapport Savoy-Sarr** sur la restitution des biens africains, piloté par Bénédicte Savoy et Felwinn Sarr.

22 janvier 2020 : **Discours de Jean-Yves Le Drian** à l'Assemblée nationale qui pose les fondements d'une « nouvelle vision » de la **diplomatie d'influence**, rappelle le rôle stratégique de la culture et la volonté de s'adresser aux sociétés civiles: « Trop souvent [...] on a considéré la diplomatie culturelle au mieux comme une sorte de supplément d'âme pour ambassadeur lassé de la realpolitik, au pire, comme notre violon d'Ingres. »

24 décembre 2020 : promulgation de la **loi sur la restitution des biens pillés en Afrique**, votée en décembre 2020 (qui concerne des biens issus du Bénin, du Sénégal et de Madagascar, restitués à titre dérogatoire au principe d'inaliénabilité des collections publiques appartenant à l'État ou aux collectivités territoriales).

Décembre 2020-janvier 2021 : Saison Africa 2000, une saison culturelle croisée avec l'Afrique, sur le tout le territoire français, principalement dirigée vers la société civile africaine.

8 octobre 2021 : Sommet Afrique-France à Montpellier. Le sommet s'adresse avant tout aux sociétés civiles africaines et est annoncée la restitution de 26 œuvres d'art au Bénin.

14 décembre 2021 : la **Feuille de route de l'Influence** est présentée par Jean-Yves Le Drian, dans le contexte de la présidence française du Conseil de l'Union européenne (janvier-juillet 2022).

9 novembre 2022 : à Toulon, le président de la République présente la **Revue nationale stratégique** (RNS) de la France, document de synthèse interministériel proposant une nouvelle analyse des menaces et un cap stratégique pour les Armées et les différents acteurs de la politique étrangère et de la sécurité nationale.

14 mars 2023 : remise du rapport des **états généraux de la diplomatie** à Catherine Colonna, ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, *Pour un réarmement de la diplomatie française.*

Avril 2023 : rapport **Patrimoine partagé : universalité, restitutions et circulation des œuvres d'art**, remis au gouvernement par Jean-Luc Martinez. Il évoque la « conditionnalité » du rapatriement et prévoit que toute restitution soit assortie d'une « obligation de présentation au public ».

26 décembre 2023 : promulgation de la **loi relative à la restitution des restes humains** appartenant aux collections publiques. Elle facilite le retour de corps ou de morceaux de corps collectés dans des conditions indignes en dérogeant à la règle d'inaliénabilité des collections publiques françaises. Annoncée par la ministre de la Culture, Rima Abdul-Malak, elle devait faire partie d'un triptyque aux côtés de la

loi-cadre sur la restitutions des biens spoliés sous le régime de Vichy (adoptée en juillet 2023) et d'une troisième loi-cadre concernant les biens culturels pillés entre 1815 et 1972, reportée puis abandonnée lors de la dissolution de l'Assemblée nationale prononcée par Emmanuel Macron le 9 juin 2024.

Remerciements

L'Institut Montaigne remercie **Blanche Leridon** et **Hortense Miginiac** qui ont piloté les travaux de cette note, **Louise Allard** qui en a assuré la rédaction, ainsi que l'ensemble des personnes auditionnées ou consultées dans l'élaboration de ce travail :

- **Agnès Alfandari**, directrice des Mobilités et des Manifestations Internationales, Institut Français
- **Solenne Blanc**, directrice générale, ArtNova et Beaux Arts & Cie
- **Jean-Marie Bockel**, envoyé spécial d'Emmanuel Macron en Afrique
- **Felicity Bodenstein**, maîtresse de conférences en histoire de l'art contemporain et du patrimoine à Sorbonne Université, membre du comité scientifique du fonds de recherche sur la provenance des biens culturels issus d'Afrique subsaharienne
- **Jérôme Bonnafont**, représentant permanent de la France, Office des Nations unies à Genève, Rapporteur général des États généraux de la diplomatie
- **Amanda Borghino**, déléguée générale adjointe, AnimFrance
- **Florian Bosser**, avocat, BDGS Associés
- **Luc Briard**, ambassadeur de France en Guinée et en Sierra Léone, anciennement chargé de mission Afrique du directeur général de la Mondialisation, ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, directeur de la mission de préfiguration de la Maison des Mondes Africains.
- **Pierre Buhler**, diplomate, ancien président de l'Institut français
- **Lucie Carette**, conseillère cinéma, jeu vidéo, industries culturelles, numérique et intelligence artificielle, cabinet de la ministre de la Culture
- **Anthony Chaumuzeau**, conseiller Francophonie, Culture, Affaires globales et Asie, ministre délégué chargé de la Francophonie et des Partenariats internationaux
- **Nathalie Coste-Cerdan**, directrice générale, Fémis

- **Marie Buscail**, sous-directrice Culture et Médias, direction de la Diplomatie culturelle de la direction générale de la Mondialisation, ministère de l'Europe et des Affaires étrangères
- **Laurent Dhennequin**, directeur de cabinet de la déléguée générale, Comité Colbert
- **Jonathan Derai**, cofondateur et Administrateur, OdysseyEducation
- **Franck Desroches**, directeur général, Alliance française de Paris
- **Mathieu Duchâtel**, directeur des Études internationales, expert résident, Institut Montaigne
- **Raphaëlle Dutertre**, secrétaire générale adjointe en charge des relations extérieures, AEFÉ
- **Bénédicte Épinay**, déléguée générale, Comité Colbert
- **Yannick Faure**, maître des requêtes au Conseil d'État, chef du service des affaires juridiques et internationales, secrétariat général du ministère de la Culture
- **Louise Frion**, responsable de projets Nouvelles Technologies, Institut Montaigne
- **Isabelle Gelinet Vidal**, *Global Client Leader*, L'Oréal, Publicis Groupe, directrice générale, Women's Forum
- **Sarra Ghorbal**, chargée de mission, CNL
- **Christophe Gigaudaut**, délégué aux Affaires francophones, correspondant national auprès de l'OIF
- **Jonathan Guiffard**, expert associé, Défense et Afrique, Institut Montaigne
- **Jean-Michel Huet**, *Partner*, BearingPoint
- **Nicolas Idier**, sinologue et écrivain
- **Jérémy Kessler**, directeur des affaires européennes et internationales, CNC
- **Manuel Lafont Rapnouil**, directeur, CAPS
- **Éric Labaye**, ancien président, École polytechnique, Institut polytechnique de Paris
- **Stéphane Le Bars**, délégué Général USPA et AnimFrance
- **André Leblanc**, expert associé – Défense et sécurité nationale, Institut Montaigne

- **Polly Lefèvre**
- **Matthias Leridon**, président, Tilder
- **Christophe Lemoine**, porte-parole, ministère de l'Europe et des Affaires étrangères
- **Marc Lhermitte**, associé, EYConsulting
- **Balthazar Lionnard**, directeur adjoint, cabinet du ministre délégué à la Francophonie et aux Partenariats internationaux, ministère de l'Europe et des Affaires étrangères
- **Pierre Lungheretti**, directeur délégué, Théâtre national de Chaillot
- **Anne-Gabrielle Heilbronner**, membre du Conseil d'administration, Publicis, présidente du Women's Forum for the Economy and Society, ONU, membre du Conseil d'administration, Orange
- **Stéphanie Magnier**, directrice de la communication, Ubi Soft
- **Gaëlle Mareuge**, chargée de mission Industries culturelles et créatives, AFD
- **Pauline Marin**, chargée d'affaires publiques et européennes, Secrétariat Général, Groupe M6
- **Boris Melmoux-Eudes**, conseiller référendaire, directeur général, Administration et Fonction publique
- **Valérie Mouroux**, sous-directrice des Affaires Européennes et Internationales, ministère de la Culture
- **Clara Paez**, cheffe de pôle Industries culturelles et créatives
- **Gilles Pécout**, président, Bibliothèque nationale de France (BnF), ancien ambassadeur de France en Autriche
- **Charles Personnaz**, directeur, Institut National du Patrimoine
- **Matthieu Peyraud**, ambassadeur de France en Autriche, ancien directeur de la diplomatie culturelle, éducative, universitaire et scientifique, ministère de l'Europe et des Affaires étrangères
- **Fabien Piliu**, directeur du pôle éditorial, EYConsulting
- **Cyril Piquemal**, représentant permanent adjoint de la France auprès de l'UE
- **Stéphane Ré**, directeur appui au réseau culturel français à l'étranger, Institut Français
- **Nicolas Reffait**, associé, BearingPoint

- **Rémy Rioux**, directeur général, groupe AFD
- **Paul Rondin**, directeur, Cité internationale de la langue française
- **Ali Saïb**, expert associé – Éducation, Enseignement Supérieur, Recherche, Institut Montaigne, conseiller maître, Cour des comptes
- **Claude de Saint Vincent**, vice-président, Média-Participations
- **Marie-Christine Saragosse**, présidente-directrice générale, France Médias Monde
- **Claudia Scherer-Effosse**, directrice générale, AEFÉ
- **Nicolas Spatola**, chercheur, Institut de recherche Artimon Perspectives
- **Lydia Tabtab**, conseillère UNESCO
- **Hubert Tardy-Joubert**, conseiller diplomatique auprès de la ministre de la Culture. ancien conseiller Amérique, culture, coopération auprès de la Ministre de l'Europe et des Affaires étrangères
- **Patrick Ténèze**, directeur des ressources humaines, Odyssey Education
- **Jean-Paul Tran Thiet**, expert associé – Justice et Affaires Européennes, Institut Montaigne

*L'Institut Montaigne vous propose de contribuer
à la réflexion sur ces enjeux afin d'élaborer
collégalement des propositions au service
de l'intérêt général.*





Institut Montaigne
59 rue La Boétie, 75008 Paris
Tél. +33 (0)1 53 89 05 60
[*institutmontaigne.org*](http://institutmontaigne.org)

Imprimé en France
Dépôt légal : juillet 2025
ISSN : 1771-6756

ABB France
AbbVie
Accenture
Accor
Accuracy
Actual Group
Adeo
ADIT
Air Liquide
Allianz
Amazon
Amundi
Antidox
Antin
Infrastructure
Partners
ArchiMed
Ardian
Arquus
Arthur D. Little
August Debouzy
AXA
AXA IARD
A&O Shearman
Bain & Company
France
BearingPoint
Bessé
BNP Paribas
Bolloré
Bouygues
BPCE
Bristol Myers
Squibb
Brousse Vergez
Brunswick
Capgemini
Capital Group
CAREIT
Carrefour
CEO2CEO
Consulting
Chubb
CIS
Clariane
Clifford Chance
CNP Assurances

Cohen Amir-Aslani
Conseil supérieur
du notariat
D'Angelin & Co.Ltd
Dassault Systèmes
Delair
Deloitte
Domia Group
Edenred
EDF
EDHEC Business
School
Edmond de
Rothschild
Ekimetrics France
Engie
EQT
ESL Rivington
Eurogroup
Consulting
FGS Global
Forvis Mazars
Gide Loyrette
Nouel
Gigalis
Google
Groupama
Groupe Bel
Groupe Berkem
Groupe M6
Groupe Orange
Hameur et Cie
Henner
Hitachi Energy
France
Hogan Lovells
Howden
HSBC Continental
Europe
IBM France
IFPASS
Incyte Biosciences
France
Inkarn
Institut Mérieux
International SOS
Interparfums

Intuitive Surgical
Ionis Education
Group
iQo
ISRIP
Jeanet Associés
Johnson &
Johnson
Jolt Capital
Katalyse
Kea
Kearney
KPMG S.A.
Kyndryl
La Banque Postale
La Compagnie
Fruitière
LCH SA
Lenovo ISG
Linedata Services
Lloyds Europe
L'Oréal
LVMH
M.Charraire
MACSF
Média-
Participations
Mediobanca
Mercer
Meridiam
Microsoft France
Mistertemp'
Mitsubishi France
S.A.S
Moody's France
Morgan Stanley
Natural Grass
Naval Group
Nestlé
OCIRP
ODDO BHF
Ondra Partners
Orano
PAI Partners
Pelham Media
Pergamon
Polytane

Publicis
PwC France &
Maghreb
Qualisocial
Raise
Renaud
Ricol Lasteyrie
Rivolier
Roche
Roche Diagnostics
Rokos Capital
Management
Rothschild & Co
RTE
Safran
Sanofi
SAP France
Schneider Electric
Servier
SGS
SIER Constructeur
SNCF
SNCF Réseau
Sodexo
SUEZ
Synergie
Teneo
The Boston
Consulting Group
Tilder
Tofane
TotalEnergies
TP ICAP
Transformation
Factory
Unicancer
Veolia
Verian
Verlingue
VINCI
Vivendi
Vodafone Group
Wavestone
White & Case
Willis Towers
Watson France
Zurich

Le retour des conflits armés sur le sol européen et l'intensification des luttes d'influences et d'idéologies brouillent définitivement les limites déjà poreuses entre « *soft* » et « *hard* » *power*. Dans un contexte international marqué par des recompositions profondes et une montée des tensions idéologiques et culturelles, la diplomatie culturelle française oscille entre ambition universaliste et doute stratégique et fait face à la double injonction de préserver son influence tout en se réinventant. L'heure est moins à la nostalgie qu'à la redéfinition d'un projet culturel d'influence, doté de moyens renouvelés et porteur d'une vision : celle d'un monde fondé sur la liberté, le droit, le pluralisme et la culture du débat.

Cela exige de mieux définir la stratégie de la France en manière de diplomatie culturelle, en prolongeant nos efforts sur quatre vecteurs essentiels d'influence. La langue française et l'enseignement d'abord, car le français n'est pas qu'un idiome, mais aussi une manière de penser, qui doit s'affirmer à travers la défense du plurilinguisme. L'adaptation d'un réseau diplomatique, ensuite, qui est un des premiers au monde, mais qui doit tendre vers plus d'horizontalité. La valorisation de la culture et des industries culturelles et créatives françaises, troisièmement, qui ont une réputation d'excellence mais pourraient gagner en amplitude. Enfin, notre culture juridique et le respect de la règle de droit, qui au niveau français et européen demeurent de puissants moyens d'influence. Dans la compétition mondiale des imaginaires, la France dispose donc d'atouts considérables – l'année 2024, des JO à Notre-Dame, l'a montré. Elle ne pourra toutefois les valoriser qu'en renouant avec une culture du dialogue, de la créativité et de la légitimité démocratique. Il ne s'agit plus seulement de défendre une « exception », mais de proposer une alternative.

10 €

ISSN : 1771-6756

NEJ2507-01