HAL
open science

La politique culturelle du réseau Alliance Française mexicain et l'image de la France et de la culture française

Louise Héritier

To cite this version:

Louise Héritier. La politique culturelle du réseau Alliance Française mexicain et l'image de la France et de la culture française. Science politique. 2018. dumas-01945852

HAL Id: dumas-01945852

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01945852v1

Submitted on 5 Dec 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

MEMOIRE

pour obtenir le diplôme de

MASTER DE L'UNIVERSITE SORBONNE NOUVELLE – PARIS 3

Master 2 professionnel Métiers de la coopération et du développement
Mention : Études internationales et européennes
Spécialité : Études latino-américaines
Option sciences politiques

présenté par

Louise HERITIER

dirigé par
Juliette DUMONT
Maître de conférences en histoire contemporaine

La politique culturelle du réseau Alliance Française mexicain et l'image de la France et de la culture française.

Mémoire soutenu le 03 octobre 2018

Institut des Hautes Etudes de l'Amérique latine
28 rue Saint-Guillaume 75007 Paris

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier ma directrice de mémoire Mme Juliette Dumont d'avoir accepté de me suivre et de m'avoir fait confiance tout au long de mon travail. Merci de vos conseils précieux et de votre écoute attentive.

Je tiens également à remercier toute l'équipe de la Fédération des Alliances Françaises du Mexique, qui ont participé à faire de mon expérience au sein de la Fédération des Alliances Françaises du Mexique (FAFM) une expérience unique et enrichissante. Merci pour votre disponibilité et votre intérêt quant à mon travail.

Je voudrais adresser des remerciements plus particuliers à Benoit Thérèse qui bien plus qu'un tuteur lors de mon stage, a été un ami au soutien infaillible. Merci de m'avoir donné ma chance et de m'avoir tant appris.

Je remercie également Arturo Pardo, Maurice Chapot et Maricel Nicolas pour leur disponibilité, leur aide précieuse et leur grande amabilité autant lors de nos entretiens que lors de notre travail ensemble. Merci par ailleurs à l'ensemble du réseau et aux artistes dont j'ai eu la chance de m'occuper pour la qualité de nos échanges et leur implication dans mon travail.

Pour finir je remercie sincèrement ma famille ainsi que mes amis, plus particulièrement celles qui au Mexique m'ont accompagné dans mon travail et ceux qui depuis la France ont fait preuve d'une présence constante et d'une attention particulière lors de leurs relectures.

Sommaire

Introduction ……. p.5

Première partie : Entre naissance, apogée et essoufflement, quelle image le réseau AF renvoie-t-il de l'action culturelle française à l'étranger ? ……...…….. p.11

1- Trajectoire du mouvement Alliance Française au sein de la diplomatie culturelle française ……. p.11

2 - Un réseau affecté par de nombreux facteurs externes …. p.21

3- Mais un réseau qui fait preuve d'une démarche auto réflexive afin de se réinventer …….…… p.28

Deuxième partie : Entre continuités et ruptures, un nouveau réseau AF qui se maintient comme un repère culturel, un référent au Mexique …….. p.37

1- Un réseau symbole de l'exception française qui conserve son rôle de fer de lance de la politique culturelle extérieure française p.37

2- Un réseau qui désormais n'incarne plus le seul rayonnement culturel unilatéral mais bien plus le dialogue interculturel ……. p.41

3 - L'esquisse d'une politique culturelle entre continuités et ruptures au sein d'une percée culturelle française ? …….. p.46

Troisième partie : Le déploiement d'une politique culturelle du réseau AF mexicain qui repose sur un terreau culturel encore sous exploité ……. p.49

1- L'atout clé de la coordination culturelle dans l'établissement d'une politique culturelle …….. p.49

2 - Pourquoi réinvestir dans une politique culturelle accessible à tous se faisant l'écho du potentiel présent sur le terrain ? ……. p.53

3- En quoi la politique culturelle réaffirme et enrichit le "faire ensemble" qui donne sens à l'idée de coopération culturelle ? …. p.59

Conclusion …….. p.66

Bibliographie …….. p.68

Table des matières ……. p.72

INTRODUCTION

"La culture nous permet de dire la France"

"Dire la France : culture(s) et identités nationales (1981-1995)" Vincent Martigny[1]

Le 3 juillet 2018, le Conseil permanent de la Francophonie répond favorablement au souhait émis par la Fondation Alliance Française de jouir d'un statut consultatif auprès de la Francophonie. Cette décision souligne la reconnaissance de la valeur d'un réseau tel que le réseau Alliance Française dans le monde ainsi que la pertinence de son expertise quant aux questions relatives à la francophonie et aux nombreux enjeux qui lui sont reliés. La francophonie est définie comme "l'ensemble de ceux qui parlent français"[2], or pour comprendre ce qu'accomplit au quotidien l'ensemble du réseau culturel français à l'étranger et plus spécifiquement le réseau Alliance Francaise, il est nécessaire d'expliciter cette définition. Il est certain que le fait de parler une même langue rapproche, mais surtout cela permet de créer une communauté consciente des enjeux portés par l'apprentissage d'une langue, sa pratique mais aussi la découverte par la langue de sa culture. Une langue ne peut en effet être apprise sans s'intéresser de près ou de loin à la culture dont elle se fait le réceptacle, et c'est cette idée qu'a choisit de défendre le réseau Alliance Française dans le monde.

J'ai choisi la citation de Vincent Martigny ci-dessus pour introduire mon propos parce qu'elle illustre ce qui se joue dans l'action des Alliances Françaises dans le monde : il s'agit de diffuser une certaine image de la France, il s'agit avant tout d'une image que la culture française ainsi diffusée va donner de la France. De plus, cela me permet de souligner combien le terme de culture dans l'imaginaire collectif est rattaché à la France, pays de culture. Lorsqu'on évoque la France c'est tout l'imaginaire que soulève la culture française qui est convoqué. Dire la France c'est dire quelque chose d'elle, de ses identités, c'est en délimiter ses contours. La France a su se construire autour de sa culture, en faire son fer de lance or il convient de s'interroger sur la pertinence de penser encore aujourd'hui la France comme le pays de la culture par excellence. La France s'appuie-t-elle sur une grandeur culturelle passée qui aurait perdu de sa vigueur depuis quelques années ? Qu'en est-il aujourd'hui de la projection culturelle française à l'étranger ? Quelles sont les valeurs encore présentes au sein de la culture française telle qu'elle est diffusée à l'étranger ? L'étymologie même du mot culture , du verbe latin "colere" qui signifie "cultiver son champ", souligne une notion d'enrichissement, de valorisation d'un territoire. En effet une culture va permettre de donner une certaine image d'un territoire, d'un pays et d'en souligner la singularité. La culture investit l'espace afin de toucher un public toujours plus large, toujours plus divers. La définition de la culture n'est pas quelque chose de stable, d'unique et de défini, c'est un flux en constant mouvement, en constante mutation et qui est parfois difficile à définir.

---

[1] Vincent Martigny, *Dire la France : culture(s) et identités nationales (1981-1995)*, Paris, Presses de Sciences Po, 2016

[2] Trésor de la langue française http://stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/advanced.exe?8;s=2673900930;

La Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles[3] définit la culture comme "l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social [et qui] donne à l'homme la capacité de réflexion sur lui-même. C'est elle qui fait de nous des êtres spécifiquement humains, rationnels, critiques et éthiquement engagés. C'est par elle que nous discernons des valeurs et effectuons des choix". Cette définition souligne la dimension à la fois collective et personnelle de la culture ainsi que son importance symbolique et les nombreux enjeux qu'elle véhicule. C'est au regard de cette définition que l'on peut mieux appréhender ce que représente la diplomatie culturelle française à ses débuts mais aussi de nos jours. Le mot diplomatie est défini comme "science et pratique des relations politiques entre les États, et particulièrement de la représentation des intérêts d'un pays à l'étranger."[4]. L'idée de pratique suggère l'idée d'une mise en oeuvre de règles, de stratégies afin de servir "les intérêts d'un pays à l'étranger". Et c'est ici que se comprend le mélange entre politique et culture présent dans l'expression de "diplomatie culturelle" car c'est bien la culture qui va représenter une stratégie politique à part entière afin d'atteindre certains objectifs, de servir certains intérêts. La diplomatie culturelle si elle représente 18% du budget du Ministère des Affaires étrangères entre 1936 et 1939, représente entre 1945 et 1946 "35% de ce même budget"[5]. Effectivement, au lendemain de la seconde guerre mondiale elle apparaît comme un vecteur d'affirmation de la puissance française à l'étranger et donc comme étant une nouvelle dimension de la politique extérieure à prendre en compte au même titre que les dimensions politique, militaire et économique. La projection culturelle d'une nation devient un sujet de première importance et donne ainsi lieu à la naissance d'un réseau d'action culturelle français à l'étranger.

La diplomatie culturelle s'incarne à travers le déploiement du réseau d'action culturelle français à l'étranger, réseau qui développe par la suite tant nationalement que localement une certaine politique culturelle. La politique culturelle se distingue de la diplomatie culturelle en ce qu'elle est comme le plan d'action de la diplomatie culturelle, elle est le niveau micro de la diplomatie culturelle. Par ailleurs une politique culturelle peut être assimilée à un plan de route qui proposerait des orientations culturelles. Ces orientations tout en restant des orientations, des propositions ont quelque chose à dire de la vision de la culture, des priorités culturelles mises en avant par le pays qui les esquisse. Mais une politique culturelle peut être aussi perçue comme une façon d'imposer des axes, une certaine vision de la culture. Au travers d'une politique culturelle à l'étranger un pays met à l'épreuve

---

[3] Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles, Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico city du 26 juillet au 6 août 1982., UNESCO http://www.culture.gouv.fr/Media/Thematiques/Egalite-et-diversite/College-de-la-Diversite/Declaration-de-Mexico

[4] Trésor de la langue française http://stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/visusel.exe?63;s=2673900930;r=4;nat=;sol=1;

[5] Annie Guenard, Réflexions sur une diplomatie culturelle de la France. In: *Matériaux pour l'histoire de notre temps*, n°65-66, 2002. Hommage à René Girault : Pour une histoire des relations internationales, sous la direction de Robert Frank. pp. 23-27.

sa capacité à se projeter à l'extérieur de ses frontières. On peut noter qu'entre les politiques culturelles françaises mises en place à la moitié du XXe siècle et les politiques culturelles françaises actuellement mises en oeuvre il y a eu une évolution notable, un changement d'objectifs, de paradigmes. Désormais il ne s'agit plus de faire la part belle au monoculturalisme mais bien plus de laisser une place de choix au multiculturalisme, à l'interculturalité.

Ce qui m'intéresse plus particulièrement dans l'idée de politique culturelle c'est que je pars du principe qu'elle traduit une intention, et donc s'y intéresser c'est comprendre à quelle intention répond l'offre culturelle française proposée, dans mon cas au Mexique. Qu'est-ce qu'on veut donner à voir ? Et au contraire qu'est-ce qu'on ne veut pas donner à voir ? Quelles dynamiques sous-jacentes existent ? En analysant l'intention qui anime une politique culturelle on est amené à mettre en lumière les enjeux d'image et d'attraction qui lui ont été assignés par les acteurs du réseau culturel. Qu'est-ce que cela signifie construire une image de soi à l'extérieur ? Dans quels buts ? En effet, lire une politique culturelle c'est être amené à identifier les différents enjeux qu'elle suppose mais aussi les différents acteurs qu'elle mobilise.

La diffusion de la culture française à l'étranger via l'élaboration d'une certaine politique culturelle ne fait pas partie du domaine de compétences de tous les acteurs présents au sein du champ culturel. Effectivement il convient de se demander quels organismes sont chargés de produire et véhiculer cette image. Dans les textes de loi ce sont des institutions telles que les Instituts Français sous l'égide du Ministère des Affaires étrangères ou bien sous un statut indépendant, les Alliances Françaises, qui en sont chargées. Au Mexique deux grands acteurs sont présents sur la scène culturelle franco-mexicaine et sont chargés de la promotion de la langue française ainsi que de sa culture. Le premier, l'Institut français d'Amérique latine (IFAL) qui assure une coopération autant universitaire que scientifique ou encore technique avec le Mexique et qui est départagé en deux structures propres : les locaux de l'IFAL en tant que centre culturel et d'enseignement de la langue française et la Casa de Francia. Le second, le réseau Alliance Française mexicain, qui dispense des cours et organise des manifestations culturelles, coordonné par la Fédération des Alliances Françaises du Mexique. Pourquoi ce sont ces deux organismes qui sont principalement chargés de la diffusion d'une certaine image ? Est-ce que ce rôle de diffusion laisse au réseau Alliance Française mexicain une marge d'action ? Et comment se positionne le réseau par rapport à l'IFAL ?

J'ai choisi de m'intéresser à la politique culturelle du réseau des Alliances Françaises au Mexique afin d'analyser ce qu'elle dit à la fois de la présence culturelle française au Mexique et l'image de la France qu'elle véhicule mais aussi plus généralement ce qu'elle dit de la diplomatie culturelle française à l'étranger. La coopération culturelle entre la France et le Mexique date des années 1830, année de la reconnaissance de l'indépendance mexicaine par la France et depuis les échanges n'ont fait que gagner en intensité et en vitalité, visant toujours de nouvelles manières d'enrichir cette relation culturelle bilatérale. Cette relation a pu être ébranlée par des événements tels que l'annulation de l'année France Mexique en 2011, incident politique qui a eu de fortes répercussions sur le plan culturel. Pour autant ces troubles n'ont pas su entacher la pérennité de la relation franco-mexicaine.

Le réseau des Alliances Françaises au Mexique est l'un des nombreux réseaux à l'étranger que comprend la Fondation Alliance Française. Si la Fondation n'existe que depuis 2007, l'association qu'est l'Alliance Française est quant à elle créée le 21 juillet 1883 par Paul Cambon et de Pierre Foncin en tant qu'"association nationale pour la propagation de la langue française dans les colonies et à l'étranger"[6]. Sa création est liée de près à une volonté d'encadrement d'une mission civilisatrice mais cette volonté est très vite dépassée et en 1886 l'Alliance Française de Paris est reconnue d'utilité publique. Aujourd'hui la Fondation est à la tête d'un réseau mondial de plus de 800 Alliances Françaises implantées dans 132 pays et s'érige de fait comme le réseau culturel le plus important du monde face à des réseaux culturels tels que le Goethe Institut, les instituts Confucius, … Une récente enquête de la Fondation Alliance Française[7] a souligné le fait que sur l'ensemble du réseau mondial Alliance Française ce sont plus de 26 000 événements culturels qui ont été organisés en 2017, soit 70 par jour, touchant plus de 3,3 millions de spectateurs. Cette même enquête démontre que le réseau mexicain se place à la troisième place mondiale des réseaux d'Alliance Française dans le monde et pour la première année s'affirme comme premier réseau d'Amérique latine. La place du réseau AF mexicain peut s'expliquer par le fait qu'avec les Alliances Françaises d'Alexandrie, Constantinople, Londres, Prague, Rio de Janeiro et Shanghaï, celle de Mexico fut une des premières à ouvrir à l'étranger il y a plus de 130 ans. Peu à peu le réseau des Alliances Françaises au Mexique s'est étendu allant jusqu'à atteindre aujourd'hui le nombre de 33 Alliances Françaises qui enseignent le français à plus de 25 000 élèves chaque année. Le Mexique figure aujourd'hui en troisième position dans le "top 5 des pays où l'on apprend le français dans les Alliances Françaises après Madagascar et l'Inde"[8] et est en 2017 le troisième pays d'Amérique latine après le Brésil et l'Argentine à compter le plus d'Alliances Françaises. Ces chiffres permettent de s'interroger sur la pertinence aujourd'hui au Mexique d'apprendre le français. Qui sont ces mexicains qui se rendent en Alliance Française afin d'y suivre des cours de français et qu'est-ce qui motive leur démarche ? Quelle est leur participation à la diffusion d'une image de la culture française ?

La coordination de ces nombreuses Alliances Françaises est assurée depuis 1948 par la Fédération des Alliances Françaises, Fédération au sein de laquelle j'ai effectué mon stage de fin d'études en tant que chargée des expositions itinérantes et des projets culturels nationaux. C'est en m'appuyant sur mon expérience au sein de la Fédération des Alliances Françaises du Mexique ainsi que sur mes lectures que j'ai choisi de réfléchir sur la politique culturelle au sein du réseau Alliance Française mexicain. Ma réflexion est partie du fait que celui-ci a connu en 2014 une baisse des élèves, des difficultés financières ainsi que des problèmes de fonctionnement divers. Ce constat a encouragé l'engagement du réseau mexicain dès 2015 dans un processus ambitieux de modernisation et de professionnalisation de son offre pédagogique ainsi que de son offre culturelle. En effet victime d'une image

[6] Site de la Fondation Alliance Française, Historique
https://www.fondation-alliancefr.org/?cat=538

[7] Idem, Rapport Data 2017
https://www.fondation-alliancefr.org/wp-content/uploads/AF_Rapport_Data_2017.pdf

[8] Fil d'Alliances nº45, Fondation Alliance Française, été 2018, p.18

passéiste et d'un manque de professionnalisation, la France, au travers du réseau AF mexicain, doit se repositionner sur la scène mondiale à travers une action culturelle et artistique ambitieuse, créative et innovante. Il ne s'agit pas de faire table rase du passé mais bien plus de faire fructifier ce passé afin de l'ancrer dans le présent. Par ailleurs ce repositionnement n'est pas le premier que connaît le réseau, en effet cet organisme majeur de la diplomatie culturelle française connaît depuis une quinzaine d'années un certain nombre de renouvellements. Il est intéressant de dresser un état des lieux en 2018 de la mise en place ainsi que de la pérennité de ces renouvellements et de voir qu'est-ce que représente aujourd'hui le fait d'établir une ligne culturelle clairement identifiable pour le Réseau.

L'établissement d'une politique culturelle est un acte qui permet tout en questionnant la notion même de politique culturelle d'interroger autant les pratiques culturelles que les acteurs culturels eux-mêmes. En effet il s'agit notamment de se demander : pourquoi va-t-on en Alliance Française ? L'Alliance Française est-elle aujourd'hui un repère culturel au Mexique et si oui pour quels mexicains ? De plus toute politique culturelle se veut singulière et donc ne répondant pas à la même définition qu'une autre politique culturelle. Peut-on considérer qu'il est tenable d'édicter une politique culturelle ? Une politique culturelle répond-elle seulement à des impératifs culturels diplomatiques ? Il est important de garder à l'esprit que la culture est une construction d'organismes culturels, elle n'est donc pas neutre. Mon propos dans ce mémoire n'est pas de donner un modèle type de politique culturelle telle qu'elle serait mise en place au sein du réseau AF mexicain mais bien plus de montrer une politique en train de se faire, qui ne naît pas de rien.

En quoi la politique culturelle menée par l'Alliance Française au Mexique a pour objectif, aujourd'hui, de modifier l'image traditionnelle de la France et de la culture française, telle qu'elle est véhiculée depuis près de 100 ans ?

Afin de pouvoir analyser la politique culturelle du réseau Alliance Française mexicain, je vous propose trois temps. Un premier temps lors duquel je m'intéresserais à la trajectoire historique du mouvement Alliance Française entre naissance, apogée et relatif essoufflement que celui-ci a pu expérimenter au début des années 2000. Dans un second temps je questionnerais comment après un temps de crise, entre continuités et ruptures, le réseau Alliance Française mexicain a su se maintenir comme un référent culturel. Mon troisième temps sera consacré à l'étude du potentiel encore inexploité sur lequel repose la mise en place d'une politique culturelle du réseau Alliance Française mexicain.

I- Entre naissance, apogée et essoufflement, quelle image le réseau AF renvoie-t-il de l'action culturelle française à l'étranger ?

1- Trajectoire du mouvement Alliance Française au sein de la diplomatie culturelle française

Avant d'étudier le mouvement Alliance Française et plus précisément son expression au sein du territoire mexicain, il est nécessaire d'analyser sa trajectoire au sein de la diplomatie culturelle française.

a-Une conscience très tôt d'une "mission" culturelle française en Amérique latine

Avant même la création de structures culturelles sur le continent latino-américain, de nombreux intellectuels et explorateurs mènent des "missions" sur le continent : on peut penser aux missions dirigées par Pedro II, empereur brésilien, mais aussi aux missions menées par Georges Dumas dès 1900 au Brésil qualifié de "missionnaire culturel"[9]. Le premier contact avec le continent latino-américain se fait donc via des missions, dont le terme même fait penser aux missions catholiques dont l'objectif était "[la] propagation de la foi en pays traditionnellement non chrétiens"[10]. Ces missions traduisent la nouvelle importance reconnue à une "action culturelle dirigée vers l'extérieur"[11]. On peut noter le fait que lorsque le 21 juillet 1883, à Paris, Paul Cambon et Pierre Foncin créent l'institution Alliance Française comme "association nationale pour la propagation de la langue française dans les colonies et à l'étranger"[12], la dimension civilisatrice de cette nouvelle association est perceptible. En effet la France souhaite insuffler l'amour pour la langue française dans nombre de ses colonies, notamment en Amérique latine, et se sent investie d'une "mission tutélaire"[13] quant à l'éducation de la population locale, et plus spécifiquement de l'élite. La période allant de la moitié à la fin du XIXe siècle, considérée comme l'âge d'or de la mission civilisatrice française, va permettre d'inscrire le français comme langue de référence.

---

[9] Gilles Matthieu, *Une ambition sud-américaine : politique culturelle de la France (1914-1940)* , Paris, L'Harmattan, 1991,p.47

[10] Trésor de la langue française
[11] Gilles Matthieu, *op.cit.*
[12] Site de la Fondation Alliance Française, Historique
https://www.fondation-alliancefr.org/?cat=538

[13] Gilles Matthieu, *op.cit.*, p.41

a-1 Quelles valeurs sont véhiculées au travers de la culture française ?

Au travers d'une culture ce sont de nombreuses valeurs qui vont être véhiculées et il est important de comprendre ces valeurs afin de comprendre quelle image de la France va être diffusée via son action culturelle. Comme le souligne Gilles Matthieu[14], "l'influence culturelle française en Amérique latine, plong[e] ses racines dans le XVIIIe siècle des Encyclopédistes et de la Révolution", c'est-à-dire dans des valeurs basées sur la transmission du savoir dans la plus grande diversité possible. La pensée des Lumières met en avant la valeur de la connaissance ainsi que le pouvoir dont elle dote l'être humain, tous deux allant aider notamment à l'indépendance des colonies sud-américaines (Mexique 1821, Brésil 1822, …). Lorsqu'on parle de "culture française" ou de "culture à la française", on pense entre autres choses "modernité", "liberté", "esprit critique", … Ces représentations vont être le ciment de la construction d'un certain mythe culturel français, érigeant dans le même temps en Amérique latine le français au statut de "seconde langue de l'élite"[15] après l'espagnol. Ce mythe culturel fait que la France reste dans les esprits le pays des droits de l'homme, de la liberté, le pays qui a connu le siècle des Lumières et toute l'émulation intellectuelle qui en a découlé.

a-2 Comment s'établit la présence française au Mexique , au sein du continent latin considéré "riche d'avenir" ?

La France au milieu du XIXe siècle découvre la valeur économique du continent latino-américain et se rapproche ainsi dans un premier temps sur le plan économique de pays tels que l'Argentine, le Pérou, le Chili ou le Mexique. Le premier élan vers le continent latino-américain est donc économique mais la France se révèle rapidement incapable "d'atteindre une position économique et financière dominante"[16] . La présence culturelle française au Mexique quant à elle découlant de l'arrivée, dans un premier temps spontanée dès le début du XIX e siècle puis sollicitée par de nombreux dirigeants latino-américains, de la nouvelle communauté d'immigrés, s'établit tout d'abord avec l'installation de structures permettant l'apprentissage de la langue française. En effet on ne peut pas parler d'une migration de masse, les Français occupant au début du vingtième siècle la sixième place en termes de présence au Mexique. C'est au travers de leur organisation en différentes structures et l'influence qu'ils acquièrent ainsi qu'est ressentie la présence française. Ces structures répondent à un besoin d'éducation des enfants des immigrés arrivés dès la mi XIXème siècle. Il s'agit aussi par leur création de solidifier les liens nouveaux entre l'Amérique latine et la

---

[14] Gilles Matthieu, *Une ambition sud-américaine : politique culturelle de la France (1914-1940)*, Paris, L'Harmattan, 1991,p.10

[15] Ibid., p.21

[16] Ibid., p.34

France. Comme le souligne Gilles Matthieu[17], l'enseignement constitue "la pierre angulaire de l'action culturelle française en Amérique du Sud", ce qui va expliquer les efforts soutenus qui vont être observés en termes de formation intellectuelle. La présence de nombreux religieux sur ces territoires va rencontrer le besoin de scolarisation des enfants de ces nouveaux expatriés. Ainsi de nombreuses congrégations religieuses voient le jour entre 1885-1895, ouvrant des écoles primaires et secondaires accueillant à la fois les enfants des colons français et les enfants des élites locales. Les congrégations conservent le monopole de l'éducation de ces enfants tant qu'elles rendent des comptes de l'efficacité de leur action auprès du Quai d'Orsay. C'est ce lien avec le Quai d'Orsay qui permet de comprendre pourquoi même les élites latino-américaines choisissent ces écoles françaises comme lieu d'enseignement pour leurs enfants. Souvent ces dernières se représentent la France et le français "dans une perspective idéale pacifique et universaliste"[18] et ces écoles deviennent une porte d'entrée vers l'idéal français au travers de l'enseignement de la langue française.

a-3 Un "soft power" véritable instrument politique, vecteur de rayonnement

Gilles Matthieu[19] clôt le troisième chapitre de son ouvrage par ces mots : "à l'aube du XXe siècle [...] c'est, plus que jamais, par sa culture que la France est présente en Amérique du Sud". La France s'est donc implantée au sein du continent latino-américain par le biais de sa culture bien plus que par son pouvoir économique. La culture est désormais appréhendée comme un véritable instrument au service de logiques diplomatiques. Elle est reconnue comme un levier de puissance au fort potentiel. On peut relever ici la notion de soft power déjà à l'oeuvre même si le terme date quant à lui des années 1970. Ce concept, développé par Joseph Nye[20], prône la force des idées face à la force des armes. C'est l'émergence du soft power qui va rendre possible une certaine percée de la culture française et son emploi par les diplomates français qui esquisse ainsi les premiers pas de la coopération franco-latino-américaine. Le rapprochement culturel qui s'initie est avant tout un rapprochement stratégique. Par rapprochement j'entends ici le fait que la culture est utilisée pour tisser des liens durables entre l'Amérique latine et la France, liens qui ne sont pas uniquement culturels. Ces relations sont pensées sur le long terme dans le sens où il s'agit de faire de l'Amérique latine un allié de choix, et de pouvoir exploiter au maximum le potentiel de cet intérêt commun. C'est en maîtrisant les codes du soft power qu'il va être possible de construire au-delà de la sphère culturelle.

---

[17] Gilles Matthieu, *Une ambition sud-américaine : politique culturelle de la France (1914-1940)*, Paris, L'Harmattan, 1991,p.11

[18] François Chaubet, « L'Alliance française ou la diplomatie de la langue (1883-1914) », *Revue historique*, 2004/4 (n° 632), p. 763-785

[19] Idem.

[20] Joseph S.Nye Jr, *Bound to Lead : The changing nature of American Power*, Basic Books, 1991

b- *La naissance du réseau AF au sein du maillage culturel de l'action culturelle française à l'extérieur*

La naissance du réseau Alliance Française au sein du maillage culturel de l'action culturelle française à l'extérieur trouve un véritable écho au sein de la société latino-américaine. En effet le réseau Alliance Française ne ressemble à aucun autre opérateur culturel déjà présent sur le terrain.

b-1 L'implantation des AF en Amérique latine

L'implantation des Alliances Françaises en Amérique latine ne se fait pas instantanément après la création du mouvement à Paris en 1883. Dans un premier temps comme nous l'avons vu ce sont les congrégations qui sont en charge de l'enseignement de la langue française. Les Alliances Françaises viennent alors en aide aux écoles créées par les congrégations et c'est ce qui pendant un temps caractérise leur action. Mais dans un second temps, début vingtième siècle, comme Claude Cortier le fait remarquer, le déploiement des Alliances Françaises en Amérique latine s'appuie "soit sur les communautés de Français émigrés (Les Barcelonnettes au Mexique, les Aveyronnais dans la Pampa argentine), soit sur les négociants, commerçants, consuls de France installés souvent plus temporairement et la francophilie locale. Ces délégués s'efforcent de créer des comités de l'Alliance et de trouver des ressources pour financer des cours gratuits, voire des écoles ou des collèges[21]". Ces comités sont répartis selon 14 zones géographiques : ainsi le douzième comité rassemble le Canada, les États-Unis et le Mexique, le treizième comité rassemble les Antilles et l'Amérique centrale et le quatorzième rassemble entre autres la Colombie, la Guyane, le Pérou, l'Argentine, ...[22] Pendant un temps ces comités cohabitent avec les autres organismes laïques ou religieux qui oeuvrent à la diffusion du français. Ce maillage culturel est soutenu officiellement dès 1909 par la France via le Bureau des Écoles et des Oeuvres Françaises à l'étranger, rattaché à la Direction politique du ministère des Affaires étrangères.

b-2 Qu'est-ce qui fait le statut particulier du réseau AF ?

Si le réseau Alliance Française fait partie du maillage culturel présent en Amérique latine il faut cependant préciser sa singularité. Comme l'indique Gilles Matthieu[23] les Alliances Françaises sont présentes dès la fin du XIX e siècle en Amérique du Sud où se constituent des comités à Caracas, Lima, Montevideo, … On observe une implantation inégale des Alliances Françaises selon les pays mais une implantation certaine néanmoins. Le

[21]Claude Cortier et INRP – Lyon, « Aspects de la professionnalisation des enseignants de français langue étrangère à la fin du XIXe siècle dans les Alliances françaises », Documents pour l'histoire du français langue étrangère ou seconde [En ligne], 33/34 | 2005, mis en ligne le 01 janvier 2012, consulté le 14 septembre 2018
[22] Maurice Bruézière, *Alliance Française, Histoire d'une institution 1883-1983,* Paris, Hachette, 1983, p.14
[23] Gilles Matthieu, *Une ambition sud-américaine : politique culturelle de la France (1914-1940),* Paris, L'Harmattan, 1991

projet porté par les Alliances Françaises voit le jour comme un complément du travail effectué par les congrégations religieuses mais en se distinguant de ces dernières par son caractère privé, apolitique et areligieux. Les Alliances Françaises s'affirment rapidement comme un instrument indispensable à l'action culturelle française en Amérique latine, étant toujours en lien plus ou moins direct avec les pouvoirs publics français.

Le statut particulier des Alliances Françaises tient du fait qu'elles sont des " associations à but non lucratif, autonomes et de droit local" mais aussi qu'elles "sont administrées par des personnalités bénévoles de la ville ou du pays d'accueil."[24]. La diffusion de la langue française ainsi que de sa culture est donc confiée à un comité local, composé de personnalités de la société civile. Chaque Alliance Française se distingue donc d'une autre Alliance par son ancrage dans la société civile du pays dans lequel elle se trouve même si elles sont toutes porteuses du même projet de promotion du français ainsi que de sa culture. Au-delà de ses modalités de fonctionnement spécifiques, le fait que l'Alliance Française dispense à la fois des cours de langue française et organise et accompagne des manifestations culturelles fait sa singularité. C'est cette dualité d'action qui fait que les différents centres Alliance Française se convertissent ainsi en des repères culturels uniques à la fois centres de langue et centres culturels. Néanmoins il faut faire remarquer le fait qu'au début des Alliances Françaises en Amérique latine celles-ci se définissent plus comme des centres de langues que comme des centres culturels. Certaines Alliances telles l'Alliance de Montevideo en 1924 organisent des conférences autour d'oeuvres littéraires, mais ces conférences que l'on peut qualifier d'événements culturels sont "suivies par l'élite de la colonie française [et] surtout par des Uruguayens et Uruguayennes de la meilleure société"[25]. Ainsi les prémices de l'offre culturelle Alliance Française en Amérique latine témoignent plus d'une culture réservée à l'élite que d'une culture ouverte à tous.

b-3 Brève cartographie réseau AF mexicain et questionnement de l'intérêt du terrain mexicain

Afin de mieux appréhender ce qui a permis aux Alliances Françaises du Mexique de se convertir en de véritables repères culturels il est important d'analyser de plus près la cartographie du réseau mexicain. L'Alliance Française de Mexico est l'une des plus anciennes Alliances d'Amérique latine. Elle a été en effet créée il y a plus de 130 ans aux côtés des Alliances Françaises d'Alexandrie, Constantinople, Londres, Prague, Rio de Janeiro et Shanghaï. À l'origine de sa création l'on trouve un groupe d'amis de l'une des communautés françaises les plus importantes au Mexique, les Barcelonnettes, ce qui témoigne déjà de l'imprégnation française que connaît le Mexique. L'ancienneté des liens culturels qui unissent la France représentée par le réseau Alliance Française et le Mexique n'est plus à prouver. Peu à peu le réseau s'étoffe jusqu'à atteindre aujourd'hui le nombre conséquent de 33 Alliances Françaises au sein du réseau; la dernière née étant l'Alliance Française de Campeche en février 2017. Le réseau comptera peut-être bientôt une trente

[24] Charte de l'Alliance Française, Paris, Fondation Alliance Française
[25] Gilles Matthieu, *op.cit.*, p.107

quatrième Alliance, un projet de création d'Alliance à Chihuahua étant actuellement à l'étude via une étude de faisabilité par la Fondation.

S'il m'est difficile d'offrir une vue exhaustive du réseau Alliance Française mexicain, je vais m'efforcer d'en présenter un bref aperçu qui puisse permettre de se représenter la constitution du réseau. Au sein de ce réseau très hétérogène se trouvent aujourd'hui 33 Alliances Françaises réparties sur la totalité du territoire mexicain et toutes différentes en termes de taille, de moyens humains, de moyens techniques. Il existe trois principales configuration quant à la composition d'une Alliance Française :

- Une Alliance Française dirigée par un(e) directeur/rice qui couvre autant l'aspect pédagogique, que l'aspect communication ou l'aspect culturel
- Une Alliance Française dirigée par un(e) directeur/rice épaulé(e) par un(e) coordinateur/rice culturel(lle) qui s'occupe aussi de l'aspect communication/pédagogique
- Une Alliance Française dirigée par un(e) directeur/rice épaulé(e) par un(e) coordinateur/rice culturel(lle) qui s'occupe uniquement du plan culturel

On dénombre pour la première configuration une dizaine d'Alliances concernées, souvent des Alliances de petite taille, pour la seconde 4-5 Alliances Françaises concernées et enfin les Alliances restantes remplissant les critères de la troisième configuration.

Il est aussi important de relever comme me le faisait remarquer lors de notre entretien Marc Boisson, Délégué général de la Fondation Alliance Française et Secrétaire Général de la Fédération des Alliances Françaises du Mexique, "qu'il aurait été impossible de mener les projets que nous menons aujourd'hui dans un pays qui serait un désert culturel". C'est aussi cette richesse culturelle déjà présente et encore grandement méconnue qui justifie la création de la Fédération des Alliances Françaises du Mexique en 1948. En effet la culture mexicaine est constituée d'un large métissage culturel et la culture est une composante primordiale à prendre en compte lorsqu'on essaie de comprendre la société mexicaine. Le Mexique compte 34 sites inscrits au patrimoine mondial de l'UNESCO (6 biens naturels, 27 biens culturels et un mixte)[26] et s'affirme ainsi comme le pays d'Amérique latine comme ayant le plus de sites inscrits et le 6ème au niveau mondial après l'Italie, l'Espagne, la Chine, la France et l'Allemagne. On peut illustrer les retombées de l'action du réseau Alliance Française mexicain à travers le Rapport Data 2017[27] qui positionne le Mexique comme le 3ème pays du réseau mondial avec le plus d'apprenants de français, soit 27 116 apprenants après l'Inde et Madagascar. De plus l'Alliance Française de Mexico quant à elle se distingue en occupant la 6ème place en termes de candidats toutes certifications avec un score de 3002 candidats.

[26]Site de la liste du patrimoine mondial de l'UNESCO, Consulté le 4 août 2018
http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/world-heritage/

[27] Site de la Fondation Alliance Française, Rapport Data 2017
https://www.fondation-alliancefr.org/wp-content/uploads/AF_Rapport_Data_2017.pdf

c- Un nouvel opérateur d'une culture reconnue comme "une des formes les plus efficaces de l'action française à l'extérieur" entre heure de gloire et essoufflement

Les Alliances Françaises font donc leur entrée sur la scène culturelle autant latino-américaine que pour ce qui m'intéresse sur la scène mexicaine. Après avoir vu leurs modalités d'implantation sur le continent latino-américain, ce qui fait leur singularité ainsi que leur répartition sur le territoire mexicain, il est temps d'observer en pratique les premiers pas des Alliances Françaises de leur création à leur âge d'or mais aussi par la suite la relative perte de vitesse qui a pu être observée.

c-1 Le réseau AF lors de ses premiers pas

Tout d'abord afin de resituer les premiers pas des Alliances Françaises en Amérique latine et notamment au Mexique il me faut distinguer la période qui s'étend de la création de l'Alliance Française en 1883 jusqu'aux années 1940 et qui correspond à l'installation du réseau d'institutions françaises à l'étranger. Cette période est notamment marquée par la reconnaissance en 1886 de l'utilité publique de l'Alliance Française. Pour autant le développement des Alliances Françaises ne se fait pas si facilement durant cette période marquée par deux guerres et la crise de 1929.

Cette période est jusqu'en 1910 le théâtre de la dictature de Porfirio Diaz (1876-1910), synonyme de très bonnes relations diplomatiques entre la France et le Mexique. En effet Porfirio Diaz souhaite atténuer la présence étasunienne au sein du pays et considère la France comme un modèle à imiter. Cet engouement pour la France va se manifester par ce que l'on qualifie d'*afrancesamiento,* la France incarnant dorénavant le modèle par excellence que ce soit en termes de musique, d'art, et même de mode. Les Alliances Françaises jouissent donc de cette "mise à la mode" de la France dans tous ses aspects, notamment culturels. Denis Rolland dans son ouvrage *La crise du modèle français : Marianne et l'Amérique latine, culture, politique et identité*[28] souligne le fait que l'après première guerre mondiale est significatif d'un certain retrait de la France de l'Amérique latine. La première guerre mondiale a entaché en partie l'image de la France, la culture française n'ayant pas réussi à s'imposer. De plus les Etats-Unis affirment leur puissance notamment par la construction du Canal de Panama et occupent de plus en plus de place précipitant d'une certaine manière la perte de contact de la France avec l'Amérique latine. Les Alliances Françaises se maintiennent mais souffrent de cette forte concurrence et d'un certain désengagement voire désintéressement de la part de l'Etat. La crise de 1929 puis la seconde guerre mondiale n'épargnent pas non plus l'image de la France en Amérique latine et par conséquent les Alliances Françaises.

Ce contexte est à prendre en compte afin de pouvoir appréhender la position des Alliances Françaises mexicaines. Comme nous l'avons vu précédemment la création en 1884

[28] Denis Rolland, *La crise du modèle français : Marianne et l'Amérique latine, culture, politique et identité*,Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2000, 463 p.

de l'Alliance Française de Mexico est l'une des premières. Denis Rolland[29] fait état du fait qu'en 1910 l'Alliance compte plus de 7200 étudiants, 4200 d'entre eux étant des adultes, témoignant de la percée effectuée par l'Alliance Française à Mexico.

c-2 L'heure de gloire du réseau AF

Les premiers pas des Alliances Françaises ne sont pas dénués de troubles et de crises. La seconde guerre mondiale bouscule l'image de la France à l'étranger : Denis Rolland parle de "crise de la représentation"[30] pour évoquer le choc ressenti par l'opposition de la France de Vichy et la France libre. La France de Vichy c'est la négation de la France des Lumières, cette France véhiculée par le projet Alliance Française. Toutefois comme le précise l'auteur s'il y a bien des répercussions en Amérique latine de ce changement d'image elles ne parviennent pas à modifier complètement l'image de la France existante. Denis Rolland précise dans un article[31] intitulé "*Les perceptions de la France en Amérique Latine: structures et évolution, 1918-1945*", que "si le modèle que Vichy a tenté de diffuser ne suscite pas les représentations attendues dans tous les pays d'Amérique latine, c'est aussi : - parce que peut-être la culture française n'est plus à même de mobiliser assez les élites sur des bases conçues comme essentielles afin de contribuer à la gestation longue et difficile d'un nouveau modèle". Il semble donc que la désaffection déjà bien engagée des élites latino-américaines vis-à-vis du français "sauve" l'image de la France des Lumières. Le défi clé qui se présente au sortir de la guerre est de trouver comment contrecarrer l'omniprésence de l'anglais et la superpuissance des Etats Unis. L'hégémonie des Etats Unis pousse l'Etat français à réagir et à se réinvestir[32] notamment dans l'action culturelle extérieure, inaugurant la période qui va être qualifiée d'âge d'or pour les Alliances Françaises. En effet les aides versées aux Alliances Françaises favorisent leur expansion et leur affirmation en tant qu'opérateur culturel. François Chaubet rappelle lors d'une conférence intitulée "Où va la diplomatie culturelle de la France ? Du rayonnement culturel à la diplomatie d'influence"[33] : "Ainsi l'Alliance française, dès l'entre-deux-guerres et jusqu'aux années 1980, fut ancrée surtout en Amérique latine". Le continent latino-américain devient comme le qualifie le site internet de la Fondation Alliance Française une ""terre d'élection" de l'Alliance Française", la France "demeur[ant] ainsi la porte d'entrée vers l'Europe face à l'omniprésence nord-

[29] Idem.
[30] Idem.
[31] Denis Rolland. Les perceptions de la France en Amérique Latine: structures et évolution, 1918-1945. In: *Mélanges de la Casa de Velázquez*, tome 28-3, 1992. Epoque contemporaine. pp. 161-189.
[32] L'action culturelle française dans le monde : 150 ans d'expériences, Communication de François Chaubet, lors du forum franco-japonais *« Où va la diplomatie culturelle de la France ? Du rayonnement culturel à la diplomatie d'influence » le 16 janvier 2016 . Hypothèses- Politique de la culture, 26 février 2018.* https://chmcc.hypotheses.org/2725

[33] Idem

américaine"[34] C'est durant cette période que naît la Fédération des Alliances Françaises du Mexique, institution devenue nécessaire afin de coordonner les nombreuses Alliances qui se créent. Cette naissance marque le paysage culturel franco-mexicain, ancrant d'autant plus le réseau Alliance Française mexicain dans le territoire mexicain. Le soutien dont bénéficie le Réseau permet de réactiver la culture française au Mexique.

c-3 Un malaise symptôme d'un besoin de rénovation

Néanmoins si le réseau Alliance Française s'implante dans de plus en plus de pays avec succès il est important de noter qu'un certain essoufflement est observé à la fin du XXe siècle, se poursuivant au début du XXIe siècle jusqu'à se faire ressentir encore aujourd'hui au sein du réseau Alliance Française mexicain. En effet le pari représenté par le projet Alliance Française est un pari exigeant auquel il faut être attentif, qu'il faut savoir alimenter, renouveler.

Ce passage à vide du réseau Alliance Française, que François Chaubet date de la fin des années 1970[35], est à comprendre au sein d'une crise plus large de la diplomatie culturelle incarnée par la parution en 1979 d'un rapport[36] de Jacques Rigaud, haut fonctionnaire alors chargé de mission au Ministère des Affaires étrangères et européennes (MAEE). La première partie de ce rapport intitulée "Problématique pour une relance" fait état de la crise que traverse l'ensemble de la diplomatie culturelle. Jacques Rigaud souligne une certaine passivité adoptée par la France quant à son appareil culturel à l'étranger, et préconise "une intensification et une constante mise à jour de notre effort de coopération"[37]. Il s'agit pour lui d'attirer l'attention des acteurs du réseau culturel extérieur sur l'importance d'une "initiative linguistique" afin de maintenir la France bien placée au sein des logiques concurrentielles qui régissent la sphère politico-culturelle. Cette crise est ressentie au sein du réseau Alliance Française qui souffre de la grande concurrence exercée par l'anglais notamment, mais aussi d'une perte de force et de pertinence de son image. Une dynamique de redéfinition s'enclenche alors, les acteurs du réseau AF cherchant à installer de nouveaux principes fédérateurs. L'heure est à la modernité, à la recherche d'un nouveau public et à la réaffirmation de l'Alliance Française en tant qu'acteur référent en termes de diffusion de langue ainsi que de la culture française.

Aussi s'il est certain que le réseau mexicain s'est érigé comme un réseau de référence et que les Alliances Françaises mexicaines occupent une place de choix au sein de la vie culturelle locale et nationale, le Réseau prend conscience que celles-ci ne peuvent plus se

---

[34] Site internet de la Fondation Alliance Française https://www.fondation-alliancefr.org/?cat=10

[35] L'action culturelle française dans le monde : 150 ans d'expériences, Communication de François Chaubet, lors du forum franco-japonais *« Où va la diplomatie culturelle de la France ? Du rayonnement culturel à la diplomatie d'influence » le 16 janvier 2016 . Hypothèses- Politique de la culture, 26 février 2018.* *https://chmcc.hypotheses.org/2725*

[36] Jacques Rigaud, *Rapport au Ministre des Affaires étrangères sur les relations culturelles extérieures,* Paris, La Documentation Française, 1979

[37] Idem

contenter de leur réputation pour assurer la pérennité de leur vie culturelle mais aussi de leur offre pédagogique. Ce constat est valable autant pour la fin du XXe siècle que pour le début du XXI e siècle, le changement étant un processus qui s'étale sur de longues années. Il ne s'agit pas ici de dire qu'avant la culture française occupait une place de choix et que de nos jours elle n'a plus ni vitalité ni pertinence culturelles, mais bien plus de souligner la panne qui a pu s'observer et comment celle-ci peut être expliquée. Il est intéressant de noter que de nombreuses failles que soulignait Jacques Rigaud[38] dans son rapport, dont la passivité, l'absence de pilotage, le manque de professionnalisation, sont des failles qui rapidement ont été pointées du doigt au sein du réseau Alliance Française mexicain. Force est de constater que le réseau est affecté par des problèmes récurrents qui tendent à fragiliser les tentatives d'amélioration et de survie de ce dernier. Je citerais ici comme exemple pour illustrer l'idée de passivité présente au sein du réseau mexicain mon entretien avec Marc Boisson, délégué général de la Fondation Alliance Française, lorsque celui-ci a attiré mon attention sur l'existence de ce qu'il qualifie de "terroristes culturels". Par "terroristes culturels" il fait référence aux artistes qui ont pris leurs marques dans les différents réseaux Alliance Française et construisent leur carrière en passant d'Alliance en Alliance en faisant jouer à chaque fois les recommandations des Alliances par lesquelles ils sont passés. Bien entendu il y a des artistes qui font leurs premiers pas en passant par les réseaux Alliance Française qui représentent une véritable opportunité pour ces derniers mais le problème vient lorsque les artistes considèrent que le réseau Alliance Française leur doit en quelque sorte cette place, et que le talent ne suit pas forcément. Je prends cet exemple de "terroristes culturels" pour mettre en évidence la passivité dont font preuve certains artistes en considérant comme acquise la possibilité d'être reçus par les réseaux Alliance Française mais aussi certains acteurs du réseau en acceptant de les recevoir. On peut parler ici de l'existence d'un certain clientélisme culturel contre lequel le réseau Alliance Française mexicain se bat car il peut nuire à son effort de modernisation et à sa recherche de haute qualité et de maintien de sa pertinence culturelle dans une relation culturelle telle que la relation franco-mexicaine. Il est important de ne pas céder à cette apparente facilité d'accueillir des artistes recommandés par des confrères sans chercher à étudier la qualité de leur proposition culturelle et sa pertinence au vu des orientations de l'Alliance concernée ou même de la Saison Culturelle nationale. Les Alliances Françaises se doivent de maintenir une certaine exigence quant à la sélection des projets culturels qu'elles accueillent et surtout rester maîtresses de leur programmation. C'est en effet de cette maîtrise de la programmation que vont découler de nombreux éléments clés d'une vie culturelle d'une Alliance, dont les partenaires. Certains partenaires vont souvent venir chercher les Alliances pour des propositions de projets qui ne correspondent pas forcément aux orientations voulues par l'Alliance. Plus la programmation locale et nationale du réseau Alliance Française mexicain sera construite et pertinente au regard des priorités culturelles choisies à chaque niveau plus elle attirera des partenaires de qualité et diffusera une image solide et professionnelle du projet Alliance Française mexicain. L'atout majeur de cet ambitieux projet est l'indépendance de ces associations locales et c'est une composante qu'il est nécessaire de défendre et d'affirmer.

[38] Idem

2 - Un réseau affecté par de nombreux facteurs externes

Le ralentissement de l'offre culturelle du réseau Alliance Française mexicain est à comprendre selon d'autres facteurs que la seule crise de la diplomatie culturelle.

a-Quel impact du facteur économique ?

Le réseau Alliance Française mexicain s'il reçoit des subventions du MAEE, fonctionne majoritairement sur fonds propres. La crise latente qu'il expérimente depuis la fin du XXe siècle a notamment affecté ses moyens financiers. Il est intéressant d'appréhender le réseau sous un angle économique afin de mieux comprendre quels sont les défis qui sont les siens.

a-1 Quel financement du réseau AF?

Il est difficile d'accéder à des chiffres spécifiques au réseau des Alliances Françaises du Mexique mais les chiffres transmis par la Fondation Alliance Française dans son Rapport Data 2017 peuvent éclaircir la situation économique du réseau mexicain[39]. Ceux-ci indiquent le fait que le taux d'autofinancement du réseau Alliance Française mondial s'élève à 95% pour 5% provenant de donations et subventions (MAEE, Institut Français), et que dans les 212 000 000 d'euros de chiffres d'affaires 168 000 000 euros proviennent de l'enseignement. La majorité des recettes du réseau Alliance Française est donc tirée de recettes propres et non pas de recettes spécifiques. Pour autant il faut se demander si ces recettes propres sont suffisantes pour mener à bien un tel projet autant pédagogique que culturel. En effet on peut penser que financer la majeure partie de l'activité du réseau Alliance Française par des recettes propres peut être une source de vulnérabilité et qu'un plus fort appui extérieur pourrait être utile tant qu'il ne compromet pas l'indépendance qui est celle des Alliances Françaises. Le projet de loi de finances pour 2018[40] stipule que " L'appui financier et humain du MAEE à la Fondation et au réseau des Alliances françaises s'est élevé à 31 M€ depuis 2015" mais il précise aussi que "Au total, 7,8 M€ sont consacrés aux Alliances françaises en PLF 2018" soit une diminution de -11,3% par rapport à 2017. Cette baisse des crédits alloués aux Alliances Françaises semble ne pas connaître de ralentissement et apparaît inquiétante pour un réseau qui est en pleine phase de redéfinition et de modernisation et qui donc a plus que jamais besoin d'un soutien financier conséquent.
On retrouve cette préoccupation quant à la situation économique du réseau mexicain dans un document de réflexion sur la politique culturelle datant de 2015, où Marc Cerdan alors

[39] Site de la Fondation Alliance Française, Rapport Data 2017
https://www.fondation-alliancefr.org/wp-content/uploads/AF_Rapport_Data_2017.pdf

[40] Projet de loi de finances pour 2018 : Action extérieure de l'État : Diplomatie culturelle et d'influence, Sénat, 23 novembre 2017
http://www.senat.fr/rap/a17-110-2/a17-110-25.html

Directeur Général de l'Alliance Française de Mexico, souligne le fait que la condition économique du réseau Alliance Française mexicain n'est pas un long fleuve tranquille, et que bien plus on peut l'assimiler à un "combat économique difficile, dans un contexte de plus en plus concurrentiel, qui fait souvent passer l'action culturelle au second plan quand elle n'est pas purement et simplement abandonnée." Il souligne également le fait qu'au-delà de pâtir de la baisse des subventions, le réseau a aussi souffert de ne pas être habitué à puiser sur les recettes liées à l'activité d'enseignement et de certification bien plus que sur des recettes spécifiques telles que les recettes issues du mécénat. Il est crucial pour le réseau de savoir générer des financements qui compensent la baisse de moyens alloués par le MAEE afin de pouvoir soutenir de façon conséquente les différentes AF dans leur action culturelle.

a-2 La culture mondialisée vue en termes d'utilité ?

Le facteur économique est en effet un facteur à ne pas négliger dans un réseau comme le réseau Alliance Française en ce qu'il ne faut pas oublier qu'il vend des cours et que cet aspect marketing fait partie de son action au même titre que la constitution d'une programmation culturelle. Dans la préface de l'ouvrage de François Chaubet[41], Jean-Pierre Roux fait usage de l'expression "consommation culturelle". Dans un monde mondialisé tel que celui dans lequel nous vivons, le secteur culturel n'échappe pas aux logiques de consommation et aux logiques concurrentielles. Il s'agit désormais de justifier la pertinence d'un produit, la pertinence d'une action culturelle parfois non pas uniquement en termes de retombées presse mais bien plus en termes de retombées économiques. L'article 1 des statuts type d'une Alliance Française[42] précise le fait que l'association Alliance Française est une "association à but non lucratif", or si ce n'est pas l'enrichissement personnel qui est recherché ici, le Réseau n'a pas non plus à être déficitaire. En effet les rentrées d'argent relatives aux cours et aux certifications proposés sont les garantes du bon fonctionnement du Réseau. Pour le Réseau l'enseignement du français et la diffusion d'une offre culturelle vont de pair car bien souvent ce sont les étudiants qui se rendent aux manifestations culturelles et à l'inverse des personnes qui connaissent le Réseau via les manifestations culturelles qui s'inscrivent aux cours. On peut donc avancer que le Réseau propose un certain produit culturel, dont le contenu est minutieusement sélectionné, à des fins aussi de marketing. Pour autant les termes marketing et consommation n'ont pas à revêtir une connotation négative tant qu'ils permettent de présenter une offre culturelle de qualité et diversifiée. De plus il faut penser plus loin que la culture incarnée lors des évènements culturels et penser aussi au fait que c'est cette constitution d'un produit culturel français pour un certain public francophile qui va permettre que des étudiants décident de partir en France dans le cadre de séjours linguistiques par exemple. Ce qui se joue derrière l'offre de cours et l'offre culturelle c'est bien l'attractivité de la France, son taux d'attractivité pourrait-on dire.

---

[41] François Chaubet, *La culture française dans le monde 1980-2000, Les défis de la mondialisation*, Paris, L'Harmattan, 2010, p.8

[42] Statuts types d'une Alliance Française, Fondation Alliance Française, juin 2012 http://www.fondation-alliancefr.org/wp-content/medias/RESPONSABLES_DALLIANCES/administration/statuts_af.pdf.

a-3 Risques d'une uniformisation culturelle

Parler de culture mondialisée c'est prendre le risque de faire référence à une culture qui soit uniforme, et qui ne soit donc plus singulière. C'est en cela que l'on peut dire que la mondialisation est ambivalente, en ce qu'elle est "porteuse d'un risque d'homogénéisation des contenus (la culture a tendance à être traitée comme un bien comme un autre) et des langues"[43]. Penser les risques d'uniformisation de la culture, amène à penser à ce qui attire le public qui vient en AF. Est-ce que l'on vient en AF seulement dans une optique de consommation ? Quelle culture cherchent ceux qui viennent en AF ? Quel apport représente pour eux le français ainsi que la culture française par rapport à une autre langue/culture ? A partir du moment où il y a sélection dans l'offre culturelle qui est proposée il y a une forme d'uniformisation, dans le sens d'uniforme entendu comme quelque chose "Qui est toujours le même, qui ne varie pas"[44]. En effet les contenus sélectionnés le sont selon certaines règles, et sont donc identiques dans leur respect de ces règles. Or l'offre culturelle proposée par le Réseau Alliance Française mexicain est loin d'être uniforme dans le sens où elle est le vecteur de transmission de contenus variés répondant certes à des orientations précises mais des orientations propres au Réseau et non pas à la culture en général. De plus comme le témoigne le choix d'une nouvelle thématique chaque année pour la Saison Culturelle (2018 *Realidades y percepciones del mundo*, 2017 *Tu ciudad en movimiento*) , l'offre culturelle n'est pas année après année identique. Si on peut supposer que de nombreux étudiants viennent en AF avec en tête une image assez stéréotypée de la culture française, c'est justement le rôle du Réseau de savoir à la fois répondre à leurs attentes mais aussi éveiller leur curiosité par des propositions diversifiées, innovantes. Ce que viennent chercher en AF les divers publics, au delà d'un mélange entre des propositions traditionnelles (discussion autour d'une oeuvre littéraire classique, exposition sur Edith Piaf, dégustation de plats français, …) et des propositions plus contemporaines, c'est surtout une offre culturelle de qualité, la culturelle française étant synonyme d'excellence. Venir en AF c'est avoir la garantie d'y trouver de la qualité et c'est y aller en étant convaincu de la plus value que représente l'apprentissage du français ainsi que de sa culture pour sa vie personnelle et/ou professionnelle. Ainsi il est vrai que les risques d'une homogénéisation de la culture existent mais il appartient au Réseau de donner à voir au-delà d'une simple consommation culturelle tout le projet dont il est porteur.

b- Quel impact politique ?

---

[43] Alain Juppé et Louis Schweitzer, La France et l'Europe dans le monde, *Livre blanc sur la politique étrangère et européenne de la France 2008-2020,* La Documentation française, Collection des rapports officiels, juillet 2008, 224 p.

[44] Trésor informatisé de la langue française http://stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/visusel.exe?40;s=1270128990;r=3;nat=;sol=1;

Parmi les facteurs qui affectent le réseau AF mexicain, les orientations stratégiques en termes de politique et de culture tant françaises que mexicaines sont à prendre en compte.

b-1 Quelle influence du MAEE ?

Le réseau Alliance Française mexicain s'il jouit tout comme le réseau mondial Alliance Française d'un statut indépendant, fait néanmoins partie du réseau culturel extérieur français piloté par le Ministère des Affaires Étrangères. De plus ayant été reconnu d'utilité publique il bénéficie par conséquent d'une aide provenant du MAEE. C'est le ministre des Affaires étrangères qui est chargé du pilotage de la politique culturelle internationale française. Comme le souligne Alain Lombard au sein de l'ouvrage de François Chaubet[45], il ne s'agit pas ici de remettre en cause la prépondérance du Ministère des Affaires étrangères sur l'action culturelle française à l'étranger, mais bien plus de mesurer son influence sur un opérateur tel que le réseau Alliance Française mexicain. Alain Lombard attire l'attention sur le fait que le "modèle français" de diplomatie culturelle est désormais un modèle d'"intervention moins directe et moins centralisée" qui favorise plus la "multiplication des partenariats, [l']ouverture, [la] décentralisation des interventions[46]". Ce nouveau modèle s'observe avec l'arrivée au poste de ministre de la Culture de Jack Lang en 1981 qui donne une nouvelle inflexion à la politique culturelle extérieure. En effet Jack Lang a à coeur "d'intervenir sur la scène politique et culturelle du monde", et redonne ainsi un certain dynamisme à l'action culturelle française étrangère. De nouveaux moyens financiers sont alloués à la culture afin notamment de tenter de se départir d'une image vieillotte de la culture française véhiculée par le Quai d'Orsay. Si Jack Lang a marqué son temps en mettant en avant le dialogue interculturel ainsi qu'en dotant la culture d'instruments à la hauteur de ses ambitions, cette préoccupation pour la culture n'est pas une constante au sein du Ministère des Affaires étrangères. L'un des grands événements des dix dernières années a été la loi du 27 juillet 2010 "relative à l'action extérieure de l'État [... visant] à réformer et moderniser"[47] l'action culturelle extérieure de l'État français par la création notamment d'un Établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), l'Institut Français. Cette loi a nécessairement impliqué la rénovation de la relation entre le MAEE et le réseau Alliance Français mondial, devant désormais tenir compte du nouvel acteur qu'est l'Institut Français. Cette nouvelle relation a été l'occasion d'exprimer la volonté d'un rapprochement toujours plus accru entre le MAEE et le réseau Alliance Française, tout en préservant l'indépendance du réseau. Toutefois comme en fait état le livre blanc sur la politique européenne et étrangère de la France[48] l'une des faiblesses du MAEE c'est de ne pas avoir su " définir une stratégie de

---

[45] François Chaubet, *La culture française dans le monde 1980-2000, Les défis de la mondialisation*, Paris, L'Harmattan, 2010, p.22

[46] Ibid., p.23

[47] Convention triennale (2011-2013) entre le MAEE et la Fondation Alliance Française http://www.fondation-alliancefr.org/wp-content/medias/RESPONSABLES_DALLIANCES/CONVENTION_TRIENNALE_FONDAF_MAEE20112013.pdf.

[48] Alain Juppé et Louis Schweitzer, *La France et l'Europe dans le monde, Livre blanc sur la politique étrangère et européenne de la France 2008-2020*, La Documentation française, Collection des rapports officiels, juillet 2008, 224 p.

l'action culturelle et universitaire extérieure plus sélective, plus ciblée, et qui établisse une hiérarchie claire entre ses objectifs et ses modes d'intervention." Cette absence de réelle définition d'une stratégie culturelle est ce qui peut expliquer qu'aujourd'hui on ne peut pas affirmer qu'il existe une influence déterminante du MAEE sur le réseau Alliance Française mexicain. Certes il existe des liens directs de travail entre les deux institutions via la Fondation AF notamment mais aussi via des réunions régulières entre l'Ambassade et le délégué général de la Fondation et secrétaire général de la FAFM, Marc Boisson. Lors de mon entretien avec lui, il me précisait que des objectifs stratégiques étaient établis avec l'Ambassade et la Fondation, et que c'était donc plus un travail en trio que l'on pouvait observer, bien plus que le MAEE qui via l'Ambassade chercherait à imposer des directives. L'Ambassade n'aurait le droit d'intervenir que si un problème politique surgissait, ce qui n'est pas l'objectif premier du réseau des Alliances Françaises mexicaines. Aussi aujourd'hui on ne peut parler d'une influence concrète du MAEE sur le réseau AF mexicain au-delà de son appui financier et de la définition d'objectifs stratégiques qui de plus seront par la suite appropriés par le Réseau à travers son offre culturelle.

b-2 Contexte politique local/national

Si l'influence du MAEE sur le réseau AF mexicain n'est pas déterminante, il est également important pour avoir une vue d'ensemble du réseau Alliance Française mexicain d'appréhender la singularité des contextes locaux. Effectivement chaque Alliance est implantée dans un territoire dont le contexte varie, notamment le contexte politique. L'Alliance Française de Ciudad Juarez par exemple, ville frontière au Nord du Mexique, ne jouit pas des mêmes conditions que l'Alliance Française de Puebla, ville du centre-est mexicain. Lors d'un entretien que m'a accordé Arturo Pardo le directeur de l'Alliance Française de Tlaxcala, ville du centre-est mexicain, celui-ci a évoqué ce caractère instable de l'administration locale et du climat local, qui expose les Alliances Françaises à une grande vulnérabilité. Les élections fédérales mexicaines ont eu lieu le 1 juillet dernier et peuvent expliquer en partie l'instabilité des institutions gouvernementales impliquées dans la culture car ce jour là c'est à la fois le président, les deux chambres du Congrès (sénateurs et députés), les gouverneurs et les élus municipaux qui sont élus. Aussi si parfois lors de certaines élections des ouvertures politiques en termes de culture vont être observées (l'élection de F. Calderón en 2006 a permis l'adoption du « prix unique du livre » au Mexique[49]), ce n'est pas une constante observable au sein de la politique mexicaine qui semble encore ne pas avoir pris ses marques en termes de culture. Cela a pour conséquence pour les acteurs du réseau de rencontrer des difficultés afin de mener à bien un projet lorsque les partenaires ne sont pas stables, n'ont pas d'agendas définis. Or les Alliances Françaises

---

[49] Elodie Bordat, « Les dynamiques du changement dans l'action publique. Une analyse comparative historique des politiques culturelles mexicaine et argentine (1983-2009) »,*RITA* [en ligne], n°8 : juin 2015, mis en ligne le 17 juin 2015, Consulté le 3 septembre 2018:http://revue-rita.com/resumesderecherche8/les-dynamiques-du-changement-dans-l-action-publique-une-analyse-comparative-historique-des-politiques-culturelles-mexicaine-et-argentine-1983-2009.html

ont fait des partenaires leurs principaux appuis notamment en termes de financement, ou de prêt d'équipements, ce qui les rend particulièrement sensibles au manque de stabilité des partenaires. Cette vulnérabilité peut aussi s'observer au niveau national au travers de l'exemple de l'annulation de l'année France Mexique qui a eu des répercussions autant au niveau national que local, touchant tous les partenaires et institutions engagés dans cette année croisée. Cet exemple montre comment un événement purement politique peut affecter l'ensemble des relations diplomatiques qui lient deux pays.

c- En quoi le facteur temps est-il central pour la compréhension du réseau ?

Si le contexte politique est un facteur dont il faut prendre la mesure afin de comprendre le fonctionnement du réseau AF mexicain, le facteur temps est lui aussi un facteur essentiel à cette compréhension.

c-1 Quid de la question de la temporalité humaine ?

Les 33 Alliances Françaises puisent leur grande richesse et leur force incroyable dans les nombreuses personnes qui font de ce réseau un réseau. Toutefois ce sont ces mêmes personnes qui participent de sa fragilité. Je m'explique : le réseau Alliance Française mexicain est animé par un projet à la fois pédagogique et culturel sur le long terme qui parfois peut être déstabilisé par le fait que les personnes qui en sont le moteur sont employées dans le cadre de contrats à durée limitée. En effet l'un des apports du Ministère des Affaires étrangères consiste à recruter des détachés dont les missions sont généralement de 4 ans et qui au terme de ces 4 ans sont rappelés en France. Le Ministère des Affaires étrangères offre aussi la possibilité à des jeunes âgés de moins de 26 ans d'occuper des postes en Alliance Française via le programme de Volontariat International à l'Étranger allant de 6 à 24 mois. Les contrats locaux quant à eux sont moins affectés par cette notion de court terme mais leurs conditions d'emploi ne garantissent pas une stabilité financière suffisante et ce sont donc des postes qui sont soumis à de nombreuses variations. Cette forte mobilité du personnel du réseau des Alliances Françaises du Mexique peut être vue à la fois comme une possible faille qui pourrait fragiliser le projet commun du réseau mais aussi comme un atout qui participe au dynamisme du réseau. Je peux prendre ici l'exemple de la FAFM qui a connu au mois de juin le départ de la chargée de démarche qualité, non remplacée à mon départ en août de la FAFM mais dont les fonctions étaient assurées par le délégué général de la Fondation et secrétaire général de la FAFM, Marc Boisson, puis en d'août le départ de son coordinateur culturel, rapidement remplacé par un autre membre du réseau, et enfin le fait que Marc Boisson voit d'ici un an sa mission s'achever.

c-2 Qu'est-ce que penser la culture à court terme/ à long terme

C'est dans un contexte mouvant en termes de mobilité du personnel du réseau qu'il faut analyser la réflexion qui entoure l'offre culturelle du Réseau. En effet la gestion

temporelle de l'action culturelle se joue dans un savant équilibre entre deux temps : le court terme et le long terme. Le court terme va se retrouver dans l'action culturelle quotidienne et il n'est pas à négliger en ce que c'est souvent la quotidienneté culturelle qui va permettre à l'Alliance Française de se positionner comme un point de repère culturel, d'être reconnue comme un point de rencontre culturel. Penser la culture à court terme c'est penser des projets à l'impact immédiat, cela n'a pas à signifier penser des projets superficiels, éphémères bien au contraire. On peut relever comme événements culturels "à court terme" les différents ciné-club ou café-philo qui sont proposés en Alliance Française et plus précisément les "apéro tandem" organisés par l'Alliance Française de Mexico, Polanco, qui proposent chaque mercredi un échange linguistique accompagné d'une performance artistique (exemple de l'apéro tandem du 25 avril où l'on a pu apprécier une représentation du Miguel Gutierrez Quartet[50]). Mais penser l'action culturelle c'est aussi nécessairement la penser sur le long terme, afin notamment de pouvoir l'ancrer durablement dans le territoire, la faire reconnaître comme une variable durable. Le long terme permet à une Alliance de se projeter, de s'autoriser à construire des projets de plus grande ampleur. On peut penser ici aux grands rendez-vous culturels annuels du Réseau (Francophonie, Fête de la Musique, Tour de Ciné Français, Nuit des Étoiles, etc.) qui grâce à leur récurrence et à l'identification de leur visibilité constituent une opportunité pour les AF de s'installer dans le paysage culturel national et local de manière permanente. C'est dans cette optique de temps long de la culture qu'a été pensée la notion de Saison Culturelle qui fait intervenir sur une période délimitée (une année voire deux ans lorsque certains projets sont reconduits lors la Saison Culturelle suivante) des projets visant à cultiver l'attrait pour la culture française sur le long terme. Ainsi par exemple les tournées d'artistes sont des événements ponctuels mais qui s'inscrivent dans des trajectoires plus ancrées de diffusion de la musique contemporaine : les tournées du Trio Insula (présents au sein du Réseau du 5 au 18 mars) et de Cédric Hanriot - French Stories Trio (présents au sein du Réseau du 8 au 29 octobre)[51] s'insèrent dans un effort de diffusion du jazz au Mexique.

3- Mais un réseau qui fait preuve d'une démarche auto-réflexive afin de se réinventer

Le réseau Alliance Française mexicain s'il est influencé par de nombreux facteurs externes a su faire de ses faiblesses des forces en développant une démarche auto-réflexive lui permettant de se réinventer.

---

[50] Facebook de l'Alliance Française de CDMX
https://www.facebook.com/events/1448451778617532/?active_tab=about

[51] Site internet des 33 Alliances Françaises du Mexique
https://alianzafrancesa.org.mx/saison-2018/FR_AlliancesFrancaisesMx_Presskit_2018_Culture.pdf

a- Une mise à l'ordre du jour des objectifs stratégiques en vue d'un changement de paradigme

L'effort de redéfinition de l'action culturelle du Réseau que l'on peut observer depuis les années 2000, mais plus nettement depuis 2015, passe tout d'abord par une actualisation de ses objectifs stratégiques.

a-1- Professionnalisation des acteurs

Le changement que l'on peut observer au sein du réseau Alliance Française mexicain peut être lu au niveau mondial en 2007 via la création de la Fondation Alliance Française, traduction d'une volonté d'un pilotage plus actif du réseau mondial et donc d'une plus grande professionnalisation du projet Alliance Française. Cette démarche de professionnalisation mise en oeuvre dans l'ensemble du réseau mondial Alliance Française se retrouve aussi au sein du réseau mexicain. Le réseau Alliance Française mondial et de fait mexicain s'il jouit d'une réputation de premier réseau culturel mondial, pâtit aussi d'une image passéiste et d'un manque de professionnalisation. Il devient urgent pour le réseau de se repositionner sur la scène culturelle en tant qu'acteur professionnel et à la page des nouvelles pratiques et tendances culturelles. Être un réseau composé de passionnés n'a pas à être le synonyme d'amateurisme mais bien plus d'un ensemble de professionnels de la culture qui savent intégrer intelligemment leur passion au sein de leur travail. La professionnalisation des différents acteurs du réseau va permettre de donner un gage de sérieux au réseau en lui même, appliquant ainsi la même excellence exigée de ses élèves à son personnel. Cette dynamique de professionnalisation est aujourd'hui grandement appuyée par l'Institut Français, créé en 2011, qui compte dans ses missions principales de professionnaliser les agents du réseau. On peut relever le fait qu'en 2015, "ces formations ont été organisées au profit de 1265 agents du réseau dont 53 % en instituts français et 31,5 % en alliances françaises"[52]. L'année 2015 a été une année importante au sein du réseau mexicain car c'est l'année pendant laquelle la Fondation AF a conçu le Plan Alliance 2020, véritable plan de modernisation du réseau, prévoyant 4 axes principaux dont le troisième s'intitule "Former : professionnaliser les équipes, notamment aux nouveaux métiers du numérique et du marketing, pour être plus performants et maintenir le niveau d'excellence associé au label Alliance Française"[53]. Via mon expérience au sein de la FAFM ainsi qu'au vu de mes entretiens, je peux constater que la professionnalisation du réseau est aujourd'hui encore en cours et que ce sont souvent les acteurs du Réseau eux-mêmes qui sont en demande de ces formations, comme nous le verrons par la suite.

---

[52] *Institut Français : un contrat d'objectifs sans moyens suffisants,* Rapport d'information n° 419 (2016-2017) de M. Jacques LEGENDRE et Mme Hélène CONWAY-MOURET, fait au nom de la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées, déposé le 15 février 2017

[53] Plan Alliance 2020, Fondation Alliance Française, janvier 2018 https://www.fondation-alliancefr.org/wp-content/medias/RESPONSABLES_DALLIANCES/PLANAF2020/DossierPlan2020-janvier2018.pdf

a-2 Une diversification de l'offre pour toucher de nouveaux publics tout en maintenant l'intérêt d'un public dit traditionnel

Si le plan Alliance 2020 conçu en 2015 fait de la professionnalisation une de ses grandes priorités, le deuxième axe développé est aussi à mettre en lumière : "Innover : développer de nouveaux outils pour rendre l'offre des Alliances plus attractive et mieux répondre aux attentes des publics"[54]. Effectivement l'une des nombreuses forces du réseau des Alliances Françaises du Mexique est d'avoir su diversifier son offre autant pédagogique que culturelle. Cette nouvelle impulsion fait suite à un mouvement mondial de diversification de l'offre des Alliances Françaises. La diversification était devenue un véritable besoin afin de pouvoir maintenir vif l'intérêt du public vis-à-vis des propositions du réseau Alliance Française mexicain. C'est dans cette logique de transition du Réseau qu'est créée fin novembre 2015 la première Commission Culturelle qui va s'attacher à définir les contours de la première Saison Culturelle qui aura lieu en 2016. Ce sont ces efforts entamés dès 2015 qui permettent que la Saison Culturelle 2018 réunisse à la fois des tournées d'artistes (6 artistes allant du théâtre contemporain avec la tournée de la Compagnie des Acharnées de l'Asphalte, en passant par le street art avec la tournée d'un street artiste du collectif MNSTR jusqu'à l'électro pop avec la tournée de l'artiste My Single Lise), des expositions itinérantes (8 expositions autant de photo que de création textile) et le programme de soutien aux jeunes talents décliné dans la résidence itinérante de création textile (projet Apolatl de Fabienne Guilbert Burgoa). De plus la Fédération des Alliances Françaises du Mexique a accompagné et continue d'accompagner l'amélioration des ressources mises à disposition du public. On peut citer ici comme une avancée importante l'équipement progressif en matériel informatique, que ce soit via l'achat de tablettes ou de nouvelles Smart Tv afin de diffuser TV5 Monde, chaîne internationale de télévision francophone. L'achat de tablettes a permis par exemple à une exposition comme l'exposition de réalité augmentée La Joie[55] d'être pleinement développée dans certaines Alliances, en effet la majorité des oeuvres prennent une autre dimension via l'usage de tablettes ou le cas échéant de smartphones équipés de l'application adéquate.

a-3 Quelles dynamiques de transformation des centres associés?

Comme nous sommes en train de l'observer, le réseau Alliance Française mexicain est marqué par des années clées dans son processus de transformation et l'année 2017 a marqué la fin de la transformation des derniers centres associés en Alliances Françaises. Comme me l'a indiqué Delphine Navarret, la chargée de la démarche qualité qui était en poste lors de notre entretien, tous les centres associés ne se sont pas engagés dans cette transformation en Alliance Française, certains ont refusé, préférant continuer de rester des centres de langues. Il avait été observé que de nombreux centres associés ne répondaient pas

[54] Idem
[55] La Joie by MNSTR & FRIENDS

aux normes de ce que doit être une Alliance Française en enseignant de multiples langues par exemple et il leur a été demandé de faire un choix : soit abandonner l'enseignement des autres langues que le français et ainsi prendre le nom d'Alliance Française soit continuer dans cette démarche plurilinguistique mais en sortant du réseau Alliance Française. L'année 2017 a vu aussi le renouvellement des statuts des Alliances composant le réseau, et Delphine Navarret m'a indiqué aujourd'hui que sur 33 Alliances Française une vingtaine d'Alliances ont des statuts qui correspondent aux statuts attendus pour une Alliance Française, elle m'a indiqué que "les autres n'étaient pas intéressées par autant de paperasse administrative". Par ces actions de transformation il ne s'agit pas de tout réinventer mais bien plus de mieux structurer, afin de pouvoir impulser de nouvelles dynamiques au sein du Réseau.

b- Une mise à disposition d'outils d'évaluation

L'un des points forts de l'engagement du Réseau dans une dynamique de rénovation c'est que celui-ci permet la mise en place d'outils d'évaluation au service du Réseau.

b-1 Mise en place de concertations, commissions, Journées du réseau

L'organisation de réunions régulières internes au réseau Alliance Française mexicain ou bien encore avec des acteurs comme l'IFAL ou des acteurs locaux tels que la Secretaría de Cultura, permet des consultations fréquentes des différents acteurs culturels du réseau culturel franco-mexicain. Le réseau des Alliances Françaises du Mexique a installé un certain rythme de commissions, concertations et Journées du réseau qui permettent de renforcer la synergie existante et d'esquisser conjointement de nouveaux projets autant pédagogiques que culturels. Ces rendez-vous annuels sont d'une grande importance pour ce qui est de la cohésion du réseau. Deux Journées du réseau sont organisées chaque année, une en juin qui donne lieu à de nombreuses tables rondes sur des sujets précis, à de nombreux moments d'échange, et une en novembre plus marquée par des rencontres institutionnelles, administratives.

J'ai assisté à la préparation des Journées du Réseau des 13-14-15 juin 2018 qui se sont déroulées à Guadalajara et ont réuni l'ensemble du réseau. Chaque Alliance était représentée selon la configuration propre à chaque Alliance par son directeur uniquement voire son directeur, son coordinateur culturel et son coordinateur pédagogique. La mise en place d'une telle rencontre est un moment fort de la vie du réseau Alliance Française mexicain en ce qu'il ouvre des espaces d'échange de pratiques, de dialogue qui soulignent l'importance du partage et de la solidarité au sein d'un réseau comme le réseau mexicain. Lors de ces mêmes Journées du Réseau s'est réunie la commission culturelle constituée par des représentants du réseau proposés par chaque Alliance Française puis sélectionnés par la Fédération des Alliances Françaises du Mexique afin de travailler notamment sur l'adoption du *Pacte réseau et création* dont je serais amenée à parler par la suite. Les "échanges de pratiques" organisés se déclinaient en thématiques comme "*Bonnes pratiques pour créer et ancrer un rendez-vous culturel dans sa ville*" ou "*Bonnes pratiques pour lever des fonds et développer des partenariats*". Des témoignages de différents acteurs du réseau ont aussi pu été entendus, tel

que celui du directeur Alexandre Guillochon et de la coordinatrice culturelle Ana Rosa Pech de l'Alliance de Mérida sur le thème "*Mettre en oeuvre la Nuit de la Poésie*". L'un des temps fort de ces rencontres a été aussi l'organisation d'ateliers animés par les propres acteurs du réseau sur des thèmes tels que celui développé dans l'atelier animé par Maxime Portal le directeur de l'Alliance de Torreón intitulé "*Établir une programmation des expositions : méthodologie et retombées*".

En dehors de ces Journées du Réseau une commission culturelle se réunit aussi au mois de septembre afin de décider de la programmation culturelle de l'année suivante, après une présélection des dossiers effectuée en amont par le coordinateur culturel du réseau Alliance Française mexicain et le Délégué général de la Fondation Alliance Française, actant au nom de son autre rôle de Secrétaire Général de la Fédération.

Pour ce qui est des réunions hors réunion internes, il existe aussi chaque semaine les réunions qu'a le Délégué général de la Fondation Alliance Française avec l'Ambassade qui lui permet de toujours être au courant des actions de l'Ambassade. Existent aussi des réunions plus ponctuelles avec les services culturels de l'Ambassade au sein desquelles les deux côtés partagent leurs projets culturels et créent des projets communs. Ce sont lors de ces concertations culturelles que des subventions de l'IFAL peuvent être accordées au réseau Alliance Française mexicain ou des co-projets décidés. Tous ces rendez-vous témoignent de l'importance qu'a le dialogue et la mutualisation des expériences au sein du réseau Alliance Française mexicain.

b-2 Production de documents de référence

Ces nombreux rendez-vous que se fixe le Réseau permettent au-delà d'échanges fournis, la production de documents de référence. En effet l'élan de modernisation engagé par le Réseau a donné lieu à la production de nombreux documents clés qui permettent d'accompagner les Alliances dans leur évolution. Mon intention ici n'est pas d'établir une liste exhaustive des documents produits ces dernières années au sein du réseau mais bien plus d'en citer trois qui me semblent être évocateurs de l'intention présente derrière l'édition de ces publications de référence. L'un des documents les plus récemment actualisés est le Référentiel qualité qui datait de 2012 et qui en 2018 vient d'être mis à jour. Ce référentiel contient plus de 200 critères accompagnés par une échelle allant de non pertinent à conforme. Ce référentiel est mis en place comme un véritable guide pour les Alliances Françaises mais pour l'instant il n'existe pas de vérification systématique de la bonne application de ce référentiel. Toutefois il est possible de demander à la Fondation une visite d'experts dans l'Alliance n'étant pas en accord avec l'esprit véhiculé derrière la mise en place de ce référentiel, ceux-ci rendant par la suite un rapport. Cette visite doit être sollicitée à la demande du directeur même de l'Alliance. Ce document représente un document d'auto diagnostic à l'aide duquel les directeurs vont pouvoir se fixer eux-mêmes leurs propres objectifs. Le document le plus récemment produit qui esquisse une certaine ligne de conduite pour les différentes Alliances Françaises du réseau mexicain est le *Pacte Réseau & Création*, inspiré notamment des défis actuels du secteur culturel. Ce Pacte, rédigé à plusieurs mains par différents membres du réseau et présenté au réseau lors des Journées du Réseau de

Guadalajara, vient délimiter les contours de la stratégie 2019 du réseau Alliance Française mexicain en posant des principes d'actions au niveau culturel. Ce Pacte fait partie des nombreux documents produits suite à l'impulsion provoquée par la publication en janvier 2018 du Plan Alliance 2020[56]. Ce Plan conçu en 2015 est le fruit d'un long travail ressenti tant comme une nécessité que comme un défi pour l'ensemble du réseau. Réparti en 3 principales parties "*Gouvernance*", "*Outils de pilotage et de développement*" et "*Services numériques mutualisés*" il s'attache à poser des objectifs, délimiter des axes, des champs d'action pour le réseau. Ces documents contribuent à alimenter la réflexion autant mondiale, que nationale voire locale pour le réseau Alliance Française mexicain et ainsi renforcer toujours plus l'esprit de réseau et la volonté de cohérence du projet Alliance Française.

b-3 Existence d'un poste inédit de démarche qualité

Au delà de réunions régulières qui animent le réseau et de documents clés qui guident le réseau dans son effort de modernisation, il faut souligner l'existence d'un poste inédit de démarche qualité qui participe de cet exercice auto-réflexif auquel se prête le Réseau. Effectivement le réseau jouissait jusqu'au mois de mai 2018 d'une chargée de la démarche qualité, Delphine Navarret, avec qui j'ai pu avoir un entretien avant son départ. Son poste qui pour le moment ne sera pas renouvelé et qui est assuré par le Délégué général de la Fondation Alliance Française, Marc Boisson, est pourtant un poste fondamental et qui de plus n'existait qu'au Mexique. C'est un poste qui m'apparaît essentiel dans un réseau aussi important que le réseau mexicain en ce qu'il offre un certain recul sur son fonctionnement quotidien et est force de propositions en termes d'évolution. Par ailleurs comme me l'a fait remarquer Delphine Navarret lors de notre entretien c'est un poste transversal car il touche autant la culture que la pédagogie ou la communication toujours en étant en appui du délégué général. Delphine Navarret est restée en poste deux ans et demi et elle m'a fait part du fait qu'elle a observé un réel changement de mentalité dans son contact avec les directeurs d'Alliance qui appréhendaient mieux l'intérêt d'un accompagnement tel que celui qu'elle pouvait proposer en tant que chargée de la démarche qualité. Elle était chargée notamment de veiller au bon respect des statuts Alliance Française, d'accompagner une certaine homogénéisation du réseau. Une réelle préoccupation en termes de qualité a été enclenchée et s'il reste encore beaucoup à faire, la familiarisation des membres du réseau avec cette démarche qualité est aujourd'hui chose faite, à eux de décider comment ils se l'approprient.

[56] Site internet de la Fondation Alliance Française, Plan Alliance 2020 https://www.fondation-alliancefr.org/wp-content/medias/RESPONSABLES_DALLIANCES/PLANAF2020/DossierPlan2020-janvier2018.pdf

c- Quels défis pour le futur ?

Le réseau mexicain est aujourd'hui engagé dans un long processus de modernisation autant de ses contenus que de ses modes d'actions et ce processus pose certains défis pour le futur.

c-1 Capacité d'adaptation

Si le réseau Alliance Française mexicain peut être fier de ses 130 ans d'existence il n'en reste pas moins que sa pérennité n'est pas acquise et doit être une "lutte" quotidienne. Une grande capacité d'adaptation est requise afin de ne pas rester à l'écart des différentes évolutions que connaît le secteur culturel franco-mexicain. Ne pas perdre pied dans le flux culturel est primordial et cela le réseau mexicain Alliance Française l'a compris et sait faire de ses failles une véritable force. En effet si à première vue sa grande hétérogénéité peut apparaître comme une possible source de déséquilibre, lorsqu'on vit le réseau, lorsqu'on l'observe on se rend compte qu'au contraire c'est l'une de ses plus grandes forces. Cette hétérogénéité encourage le travail en réseau, l'entraide entre les différentes Alliances afin de renforcer la synergie nationale. Si la taille n'apparaît donc pas comme un facteur discriminant pour une Alliance sa conséquence directe, les moyens humains et financiers, ne représentent pas un facteur paralysant. Certes certaines Alliances peuvent éprouver plus de difficultés financières que d'autres et se sentir restreintes dans leurs possibilités voire à la marge de la stratégie nationale, toutefois il existe de nombreuses façons de pallier ce manque. Le manque de ressources financières peut amener une Alliance à intensifier sa recherche de partenaires et donc créer de nouveaux partenariats. Une des grandes forces du réseau Alliance Française mexicain reste l'existence de la Fédération des Alliances Françaises du Mexique qui bien plus qu'imposer des directives tente d'accompagner chaque Alliance à son niveau et de créer des logiques nationales, locales qui soient cohérentes et dynamiques. On voit ici que la principale force du réseau mexicain Alliance Française est justement ce qui définit premièrement l'action de coopération c'est-à-dire le faire ensemble.

Comme nous l'avons vu précédemment le Réseau s'est orienté vers une professionnalisation accrue de son personnel, professionnalisation qui a créé une certaine dynamique de formation au sein du Réseau. Cette dynamique s'inscrit plus largement dans la capacité d'adaptation dont le Réseau se doit de faire preuve. Lors de mon entretien avec Delphine Navarret la chargée de démarche qualité en poste alors, celle-ci m'a parlé du fait qu'il était prévu qu'en 2019 il y ait une proposition de formation de gestion culturelle. Cette formation pourrait même être assurée en interne par certains directeurs qui ont une plus grande expérience de la gestion culturelle que d'autres, ce qui renforcerait toujours plus l'esprit de réseau déjà présent au sein du réseau des Alliances Françaises du Mexique. Les formations sont organisées parfois conjointement avec l'IFAL comme l'exemple de la formation sur la didactique de l'image qui avait été organisée à l'IFAL avec l'intervention d'une formatrice de l'université de Paris 3 en novembre 2017. Même si de plus en plus de

formations sont mises en place, force est de constater qu'un certain retard a été pris, retard que le réseau s'efforce de rattraper. Lors de mes entretiens avec Maricel Nicolas, coordinatrice culturelle de l'Alliance Française de Toluca et Arturo Pardo, directeur de l'Alliance Française de Tlaxcala, tous deux ont exprimé ce besoin de formation, d'acquisition de compétences techniques en termes culturels. Souvent en effet les directeurs voire les coordinateurs culturels apprennent "sur le tas" ou parfois aussi se sentent dépassés par le côté culturel et de fait vont laisser de côté ce pan là pourtant fondamental des missions du réseau Alliance Française mexicain. Néanmoins la solidarité existante au sein du réseau Alliance Française mexicain fait que même si un manque de formation est effectivement observé, des moments comme les Journées du Réseau permettent des partages d'expérience extrêmement riches qui permettent à tout un chacun de continuer à apprendre et agrandir son horizon de possibilités.

c-2 Importance de l'expérimentation, d'oser

Savoir s'adapter n'est pas le seul défi posé au réseau des Alliances Françaises du Mexique, effectivement face à un panorama culturel aussi compétitif que le panorama actuel, il s'agit pour le réseau Alliance Française mexicain de chercher à se démarquer. Comme on l'a évoqué précédemment l'aura de la réputation passée ne suffit plus. L'heure est à l'expérimentation et cela le réseau des Alliances Françaises du Mexique l'a bien compris. En effet tant au niveau pédagogique qu'au niveau culturel les acteurs du réseau osent, sont à la recherche de propositions innovantes participant du renouvellement culturel visé.

Lors de mon entretien avec Benoit Thérèse, le coordinateur culturel du réseau des 33 Alliances Françaises mexicaines alors en poste, celui-ci m'a indiqué que lors de sa prise de poste il avait proposé l'idée de résidence textile itinérante. L'année 2017 a ainsi marqué l'accueil de la première artiste en résidence textile itinérante au sein du réseau Alliance Française mexicain, Fabienne Guilbert Burgoa. Celle-ci de février à mai 2018 a sillonné le territoire mexicain allant d'Alliance en Alliance, dans plus de 10 villes au total, développant son projet de création textile Apolatl[57]. Cette résidence itinérante a été l'occasion d'un contact privilégié avec les communautés et acteurs culturels locaux. Ce projet de résidence itinérante a été pensé afin de mettre "en valeur de[s] jeunes talents dans une branche artistique se prêtant au dialogue France Mexique"[58]. C'est un projet qui de par sa nature même, le textile, illustre parfaitement l'intention de tisser des liens entre les cultures française et mexicaine.

La Commission Culturelle qui s'est tenue lors des dernières Journées du réseau a donné lieu à de nombreux retours sur cette résidence itinérante et a permis de mesurer l'enthousiasme suscité par cette dernière auprès des différentes Alliances, certaines ayant même exprimé l'envie de créer leur propre résidence au niveau local. Cette commission a aussi été l'occasion de souligner les dysfonctionnements qui ont pu être observés lors de la résidence textile en termes d'équipement, de mauvaise compréhension du concept même de

[57] Site internet du projet Apolatl de Fabienne Guilbert Burgoa
http://apolatl.com/

[58] Le Fil d'Alliances nª45, Magazine numérique de la Fondation Alliance Française, été 2018

résidence. Il est intéressant ici de souligner la dimension d'émulation mutuelle qui existe dans le réseau.

c-3 Nécessité d'une démarche proactive

Lors de mon stage au sein de la Fédération des Alliances Françaises du Mexique j'ai donc eu l'occasion d'interviewer Benoit Thérèse, alors coordinateur culturel de la FAFM qui a insisté sur l'importance de la veille culturelle dans son travail au quotidien. Adopter une démarche proactive est l'une des recommandations qui a été faite aux 33 Alliances Françaises du réseau mexicain dans le *Pacte Réseau et Création* dont le quatrième des 5 principes fondamentaux est le "Principe de proactivité de l'Alliance Française quant à sa programmation culturelle". Le principe a été inséré au sein de ce document de travail afin d'encourager les coordinateurs culturels ou les directeurs en charge de la culture à réserver un temps à la veille culturelle qui découle de cette démarche proactive.
Au sein de la Saison Culturelle 2018, on peut souligner les projets qui sont nés de la prospection effectuée par Benoit Thérèse : le projet de Résidence textile itinérante pour les jeunes talents a donné lieu à un appel projet diffusé auprès de nombreux réseaux culturels, d'écoles d'arts notamment qui donc matérialise bien cette envie d'être plus actif dans sa programmation. Une des expositions phares de cette Saison Culturelle 2018, l'exposition de réalité augmentée La Joie[59] est issue de cette même veille, lorsque Benoît Thérèse a contacté l'Alliance Française de Bangkok qui avait diffusé cette exposition afin de voir les possibilités de mise en place d'une tournée de cette exposition au sein du réseau Alliance Française mexicain. Adopter une démarche proactive amène le Réseau à avoir une plus grande maîtrise de sa programmation, et une plus grande richesse de celle-ci. De plus il s'agit ici de toujours conserver une longueur d'avance afin de se positionner comme un acteur de la diffusion de la création contemporaine.

[59] La Joie by MNSTR & FRIENDS

II- Entre continuités et ruptures, un nouveau réseau AF qui se maintient comme un repère culturel, un référent au Mexique

1- Un réseau symbole de l'exception française qui conserve son rôle de fer de lance de la politique culturelle extérieure française

Le réseau AF mexicain a connu et connaît encore de nombreux troubles. Pour autant il a su se maintenir dans son rôle de fer de lance de la politique culturelle extérieure de la France à travers la réaffirmation de "l'exception culturelle" qu'il représente. Or derrière une telle expression se joue toute une référence à un esprit marketing de la culture qu'il convient d'analyser.

a- La question de "nation branding"

François Hollande, alors président de la République, lors du colloque international annuel de l'Alliance Française de 2013[60] rappelle que "la France, et pas seulement la France, l'Europe, se bat pour l'exception culturelle." Au sein de ce "combat" pour l'exception culturelle qui anime le réseau culturel extérieur français, le réseau Alliance Française occupe une place de choix. L'emploi de l'expression "exception culturelle" renvoie à une volonté de "protéger" la culture, française en l'occurrence, de la libre concurrence. Il s'agit d'affirmer que la culture n'est pas un bien marchand. Pourtant cette expression est utilisée afin de faire de la culture un instrument servant entre autres des fins de rayonnement de la langue ainsi que de la culture française. La culture française dans le cas qui nous intéresse est au sein du réseau Alliance Française mexicain "utilisée" afin de vendre des cours, afin d'attirer un certain public vers des événements culturels. Or ici la culture est bien en quelque sorte utilisée comme une marchandise, certes non pas une marchandise comme n'importe quelle autre mais néanmoins il y a une idée de marketing derrière ces actions culturelles. Parler d'exception culturelle française dans ce sens nous amène à aborder la notion de "nation branding", qu'il est possible de traduire comme "l'image de marque de la nation". Cette notion a été développée par Jessica Gienow-Hecht[61], "spécialiste d'histoire des relations culturelles internationales, [qui] propose d'appliquer cette notion issue du marketing pour étudier la façon dont un acteur (par exemple un État) mobilise différentes ressources pour valoriser son image à l'étranger."[62] Ici il s'agirait de "penser les relations internationales comme des actes de communication, des actes performatifs" et donc de mettre en lumière les

[60] Site internet de la Fondation Alliance Française, Colloque international annuel de l'Alliance Française, 2013, Consulté le 4 juin 2018
https://www.fondation-alliancefr.org/?cat=542

[61] Gienow-Hecht Jessica et al., *Nation branding in modern history,* Berghahn Books, 2018, 300 p.

[62] Site des éditions L'Harmattan, présentation de l'ouvrage sous la direction ROCHE François, *Géopolitique de la culture, Espace d'identité, projections, coopération*, 2007, 174 p., Consulté le 4 juin 2018
http://www.editions-harmattan.fr/index.asp?navig=catalogue&obj=livre&no=24394

logiques stratégiques pensées dans les relations internationales. Le réseau Alliance Française mexicain véhiculerait ainsi une certaine image de marque de la France, et alors on peut se demander pourquoi l'État français n'alloue pas plus de moyens pour la diffusion de cette image de marque. Effectivement ce qui se joue au sein du Réseau c'est la diffusion d'une certaine culture française, d'une certaine idée de la France, une défense de cette exception culturelle or on ne peut pas affirmer que l'État engage des moyens conséquents pour la défense de cette dernière.

b- Le maintien de la marque AF

Toutefois s'il est difficile d'affirmer que l'Etat français investit aujourd'hui dans cette notion de nation branding, aux contours insuffisamment définis, force est de constater qu'elle va en quelque sorte de pair avec l'idée de marque du réseau Alliance Française.

b-1 Une "labellisation" de l'offre culturelle ?

Christian Masset, alors à la tête de la Direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats, s'exprime lors du colloque international annuel de l'Alliance Française de 2010[63] en ces mots "l'esprit de labellisation n'est pas l'esprit AF". Par labellisation on entend le fait d'apposer un label soit une "*Étiquette ou marque spéciale créée par un syndicat professionnel et apposée sur un produit destiné à la vente, pour en certifier l'origine, en garantir la qualité et la conformité avec les normes de fabrication.*"[64] Or par la notion même de marque Alliance Française, il y a une idée de labellisation de l'offre pédagogique et culturelle proposée par le Réseau. Cependant cette labellisation est à appréhender comme une façon de donner plus de visibilité au projet Alliance Française.
En effet derrière l'idée de marque Alliance Française c'est le projet porté par cette marque qui est mis en avant. La marque Alliance Française n'est pas uniquement une étiquette, un label que l'on apposerait à un produit précis. Elle est la garantie d'un savoir-faire propre aux Alliances Françaises. Pendant mon entretien avec Maurice Chapot, le coordinateur culturel de l'Alliance Française de Mexico, celui-ci me faisait remarquer l'influence que pouvait avoir la marque Alliance Française accolée à un projet en termes d'intérêt et de confiance de la part d'un partenaire. C'est aussi par reconnaissance de la portée de la marque Alliance Française que certains artistes décident de se tourner vers le Réseau pour faire leurs premiers pas. Aussi on peut dire qu'il existe une certaine labellisation de l'offre culturelle mais tant qu'elle ne réduit pas l'offre culturelle du Réseau à un simple "produit destiné à la vente", il n'y a pas à craindre de parler de marque Alliance Française.

---

[63] Site internet de la Fondation Alliance Française, Colloque international annuel de l'Alliance Française, 2010, Consulté le 5 juin 2018
https://www.fondation-alliancefr.org/?cat=542
[64] Trésor informatisé de la langue française
http://stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/search.exe?66;s=3008135805;cat=0;m=label;

b-2 Comment se démarquer au sein d'un contexte concurrentiel ?

La marque Alliance Française au-delà du fait même d'être garante d'un certain savoir-faire quant à la diffusion de la culture française, est aussi un moyen pour le Réseau de se démarquer au sein d'un contexte aussi concurrentiel que celui du secteur culturel. A Mexico des institutions culturelles telles que le Goethe Institut ou le Centre culturel espagnol sont des concurrents de taille en termes d'événement culturel, de diffusion d'une langue et d'une culture. Ici l'attrait se joue au-delà du français en lui-même, plus dans la capacité autour d'une langue, de sa culture, à développer un événement original, atypique. Je m'explique : du 15 au 17 juin a eu lieu au centre culturel español *la Feria de música independiente*, qui a accueilli sur les trois jours de nombreux artistes de la scène locale et nationale mexicaine. L'événement a rencontré un franc succès, succès que l'on peut expliquer par la confiance du public en la qualité de la programmation musicale du centre culturel mais aussi par la confiance du public dans le choix des artistes qui leur sont familiers de se produire dans un centre culturel espagnol. Par ailleurs le choix de la date n'est pas anodin, en effet quelques jours après avait lieu dans l'ensemble du réseau Alliance Française mexicain le lancement de la Fête de la Musique. Ici s'observe la concurrence qui a lieu sur le plan musical. Si la marque Alliance Française trouve une résonance auprès du public ainsi que des artistes mexicains, qu'ils soient francophiles ou non, il semblerait du moins qu'elle ne soit pas encore assez connue et qu'elle gagne à être précisée, rénovée afin que soit mis en lumière le travail et les réalisations de l'ensemble du Réseau au-delà des "simples" cours de langue.

c- Une savante déclinaison entre enseignement et culture au service du projet Alliance Française

L'enseignement du français occupe une grande partie du quotidien des Alliances Françaises Mexicaines. Or ce n'est pas leur unique mission. Effectivement le réseau AF mexicain oeuvre à la diffusion à la fois de la langue française et de sa culture. Parfois, en dépit du fait que cette dualité soit inscrite dans les statuts d'une Alliance Française, la part belle est réservée à l'enseignement laissant de côté la culture. La culture apparaît comme une activité onéreuse et exigeante et par conséquent certaines Alliances ne se sentent pas à la hauteur ou bien ne lui témoignent pas suffisamment d'intérêt. Lors de mon entretien avec Arturo Pardo, directeur de l'Alliance Française de Tlaxcala, celui-ci me faisait remarquer qu'au sein d'une Alliance "on expose une langue et une culture, cela ne va pas séparément", selon lui il n'y a pas de sens à dissocier les deux voire à en favoriser l'une ou l'autre. Cette tendance de certaines Alliances à s'investir moins dans la culture trouve des explications dans les failles du Réseau : parfois c'est par manque de professionnalisation que les directeurs (car lorsqu'il existe un poste de coordinateur culturel on suppose un certain investissement dans la culture) décident de concentrer leurs efforts sur l'offre pédagogique. C'est

uniquement par un effort de professionnalisation du Réseau que tout ce qui entoure une exposition par exemple va pouvoir être maîtrisé par les différents membres du Réseau. Delphine Navarret, alors chargée de la démarche qualité, lors de notre entretien m'informait du fait que c'est bien plus par manque de connaissance que par manque d'envie que certains directeurs délaissent le côté culture. En effet souvent les directeurs des Alliances sont des directeurs pédagogiques et autant si certains adoptent le côté culturel assez aisément autant d'autres se sentent dépassés, la culture n'étant pas leur domaine de prédilection. Or ce n'est pas parce que sans culture une Alliance Française pourrait être en soit complètement active, tout en se convertissant bien plus en un centre de langues et donc en ne répondant plus aux missions d'une Alliance Française, qu'il faut réduire les efforts en termes de diffusion de la culture française. Certes l'objectif culturel n'est pas capital pour la survie des Alliances Françaises mexicaines qui survivent depuis près de 135 ans en concentrant plus d'énergie sur la pédagogie, car c'est de là que proviennent les ressources propres sur lesquelles fonctionne le réseau, or en termes d'image, d'attractivité mais surtout de réponse à l'un des principes originels -créer un pont entre les cultures afin d'offrir une fenêtre aux artistes français et mexicains - la culture est essentielle. Le critère de taille n'est pas un critère déterminant pour analyser cette mise de coté partielle de la culture au sein du Réseau, car des petites Alliances parfois réussissent à établir des partenariats très importants et ainsi développer des événements culturels d'envergure. On peut penser ici à l'Alliance de Puebla qui le 3 novembre 2017 clôt sa saison culturelle par un concert du Surnatural Orchestra au sein du Zocalo, soit le point convergent de la ville. Réussir qu'un tel groupe achève sa tournée mexicaine par un concert magistral organisé par l'Alliance Française de Puebla est à saluer. Force est de constater que si la culture n'est encore considérée comme capitale par l'ensemble du Réseau, il faut noter une nette amélioration au niveau culturel du Réseau depuis 2015. Si à l'échelle locale certaines Alliances ont pris conscience de l'importance des événements culturels, c'est aussi le rôle de la FAFM que d'accompagner les Alliances vers plus d'engagement quant à la mise en place d'événements culturels. Par ailleurs cette attention particulière à l'équilibre entre enseignement et culture s'entend aussi lorsqu'on pense le fait que ce sont les cours dispensés en Alliance Française qui vont pouvoir constituer des fonds disponibles pour l'organisation de projets culturels. De plus c'est souvent lors des cours que l'on participe à la diffusion d'une certaine idée de la culture française, revenant alors à la dimension éducative de l'apprentissage du français.

2- Un réseau qui désormais n'incarne plus le seul rayonnement culturel unilatéral mais bien plus le dialogue interculturel

Le réseau Alliance Française mexicain s'appuie sur l'excellence liée à la marque Alliance Française afin de diffuser une certaine idée de la culture française. Ce rôle de diffusion est un rôle que le Réseau s'est à la fois donné et qui lui a été confié par le MAEE dans son souhait d'orientation du réseau culturel français extérieur. Le Réseau a su faire sien

le changement d'orientation du MAEE passant d'une logique de rayonnement culturel unilatéral à une logique de dialogue interculturel.

a- Un ancrage nécessaire au sein du territoire mexicain

"Les Alliances Françaises mexicaines n'appartiennent pas à la France". Elles sont en reprenant les mots d'Aurélie Filipetti lors du colloque international annuel de l'Alliance Française en 2013 "les lieux où la France et sa culture s'expriment à travers un regard autre, les lieux où se manifeste la France telle qu'elle est aimée par d'autres que les Français – et où elle atteint ainsi, à travers ce partage, une dimension plus vaste qu'elle-même."[65]

Dans ces mots d'Aurélie Filipetti ce qu'on lit c'est le partage qui caractérise le projet même Alliance Française entre la France et le territoire au sein duquel l'Alliance est implantée. Il ne s'agit pas par la création d'une Alliance Française, en tenant compte de plus que ce sont souvent des locaux qui sont à l'origine de ces créations, d'imposer une certaine idée de la culture française au public francophile mexicain. L'un des enjeux principaux du réseau Alliance Française mexicain est de savoir jouer de ce savant équilibre entre culture française et culture mexicaine. Cet équilibre s'entend dans le fait que les Alliances Françaises sont Alliances Françaises dans un ancrage local qui leur est inhérent et dont elles doivent savoir mettre en valeur la richesse. Arturo Pardo, directeur de l'Alliance Française de Tlaxcala, me faisait part du fait que pour son travail cette question d'équilibre entre la culture mexicaine et la culture française est une question permanente. En effet l'enjeu est que le public mexicain -qui n'est pas obligatoirement francophile- puisse s'identifier également aux propositions culturelles de l'Alliance. Pour ce qui est de la ville de Tlaxcala, la seule offre culturelle existante vient du gouvernement, de l'Etat. Il n'existe pas de galeries privées ou de centres culturels voire d'associations qui promeuvent la culture. L'Etat est donc organisateur et opérateur de la question culturelle, c'est pourquoi l'action de l'Alliance Française de Tlaxcala en termes de culture constitue une alternative pour le public de Tlaxcala. Il relève du directeur de l'Alliance de savoir cibler certains projets culturels afin de réussir l'inscription de l'Alliance dans la culture locale. Le soutien de l'offre culturelle locale peut aussi se faire via le prêts d'équipements propres à l'Alliance comme cela est le cas pour l'Alliance Française de Toluca qui a lancé une *convocatoria* afin que sa galerie puisse recevoir des artistes locaux. Ainsi le 13 septembre dernier l'exposition "*Con cicatrices en el alma*" de la sculptrice Elizabeth Skinfill Vite, professeur d'Arts visuels à la UNAM a été reçue au sein de la galerie de l'Alliance Française de Toluca. Toutefois il faut prendre garde que le prêt d'équipements ne transforme pas l'Alliance Française en un simple centre gérant la mise enà disposition de salles et la dépossède ainsi en quelque sorte de son essence. Cette recherche d'équilibre tend à refléter la grande diversité qui caractérise autant l'offre culturelle du Réseau, que le Réseau lui-même au sens large en prenant en compte à la fois le public et le personnel du Réseau. Néanmoins si le réseau mexicain affirme son intention de vouloir être

[65] Site internet de la Fondation Alliance Française, Colloque international annuel de l'Alliance Française, 2013, Consulté le 4 juin 2018
https://www.fondation-alliancefr.org/?cat=542

le vecteur d'un plus grand dialogue interculturel, il semble que pour le moment cette intention soit plus reflétée au niveau de l'offre culturelle locale qu'au niveau national. Effectivement lorsqu'on étudie de plus près les propositions de la Saison Culturelle 2018 on y trouve plus de propositions d'artistes français dont certains proposent bien entendu des projets en lien avec l'Amérique latine voire le Mexique, plutôt que d'artistes mexicains. Pour autant il faut nuancer ce constat par l'étude de la résidence textile itinérante de cette année qui a accueilli l'artiste franco-mexicaine Fabienne Guilbert Burgoa autour d'un projet en lien direct avec le territoire mexicain et la culture locale. Il me faut préciser ici que l'adéquation avec le territoire mexicain fait partie de l'un des critères de sélection des candidatures pour cet appel à projet ce qui montre l'effort qui est initié de la part du Réseau de prendre en compte la singularité mexicaine.

b- Une volonté de favoriser le dialogue quant à l'image de la France

Le dialogue interculturel promu au sein du réseau AF mexicain entendu comme le dialogue entre la culture française et la culture mexicaine suppose notamment des échanges quant à l'image de la France.

Premièrement, l'établissement d'une Saison Culturelle a été pensé comme étant un format idéal afin de pallier tout d'abord le manque d'innovation et de modernité constatées dans la programmation du réseau AF mexicain auparavant. Le concept de Saison Culturelle a été impulsé par Marc Cerdan, ancien directeur général de l'Alliance Française de Mexico, et par Stéphanie Esparza, ancienne coordinatrice culturelle du réseau des 33 Alliances Françaises du Mexique et la première Saison Culturelle a vu le jour en 2015. Cette première année a eu comme thématique "Más allá" et se voulait la réponse à la disparité observée dans le réseau AF mexicain où les petites Alliances s'isolaient du reste du Réseau. L'idée était de créer un "grand chapeau", la Saison Culturelle, avec une thématique qui permette à chaque Alliance selon ses moyens, selon sa taille d'être associée à cette thématique commune et ainsi en quelque sorte d'apporter sa vision de la France selon l'angle choisi. Cette thématique permet à la fois la construction d'une programmation culturelle nationale et à chaque Alliance de la décliner via des expositions, des projets culturels au niveau local. L'Alliance va ainsi pouvoir communiquer auprès de son propre réseau d'acteurs à propos d'une appartenance nationale et internationale. L'objectif est que ces Saisons Culturelles deviennent un "chapeau" prestigieux donné aux AF, que par exemple la créativité, l'une des marques françaises, soit ce que renvoie la fenêtre du réseau AF mexicain. Néanmoins il apparaît aujourd'hui, comme me le faisait remarquer Benoit Thérèse, alors coordinateur culturel du réseau mexicain, que c'est un concept qui n'arrive pas encore à être compris de l'ensemble du Réseau et qui est donc perfectible. Et c'est à la perfectibilité d'un tel outil que travaille notamment la Commission Culturelle, afin que tous les outils autant de programmation comme de communication puissent être utilisés par toutes les Alliances du réseau mexicain. Il s'agit de préciser au maximum ce concept de Saison Culturelle afin qu'elle se fasse bien l'écho des exigences en termes de qualité que se pose le Réseau. La thématique par exemple

apparaît comme un très bon outil pour faire naître des initiatives localement mais elle apparaît également trop restrictive pour certaines Alliances qui ont du mal à se l'approprier et véhiculent finalement une image faussée. Or c'est cette thématique qui va être le vecteur de diffusion d'une certaine image de la France aussi il est nécessaire qu'elle soit à la fois la plus cohérente et la plus diversifiée.

Au sein du dialogue interculturel ce qui se joue c'est effectivement la mise en dialogue de représentations, de certaines images préconçues. Il s'agit de parvenir à dépasser les clichés existants et le Réseau s'y attache en jouant sur le principal facteur d'attractivité du Réseau, la curiosité du public vis-à-vis de tout ce qui entoure la France. Les élèves des Alliances Françaises mexicaines contribuent à leur échelle au renouvellement de l'image de la France ainsi que de sa culture, notamment lorsqu'après avoir assisté aux cours dispensés ils deviennent spectateurs voire acteurs des événements culturels Alliance Française . Il est intéressant de voir que ce dialogue sur l'image de la France dépasse même les frontières des Alliances Françaises mexicaines lorsque des élèves partent voyager en France dans notamment le cadre de séjours linguistiques. Mais dans le sens inverse c'est aussi en faisant venir des artistes français que l'on parvient à faire changer les stéréotypes liés à la culture mexicaine.

c- Un réseau humain avant tout

Le dialogue interculturel s'il s'appuie grandement sur les propositions culturelles du Réseau, s'appuie avant tout sur des individualités qui choisissent de s'engager en faveur de plus grands échanges entre français et mexicains. Le réseau Alliance Française mexicain est un réseau d'enseignement du français, de diffusion de la culture française mais c'est surtout et avant toute chose un réseau humain.

c-1 Esprit de réseau ?

Parler du réseau Alliance Française mexicain et non pas de l'ensemble des Alliances Françaises mexicaines n'est pas anodin. Le terme de réseau est défini comme étant un " *Ensemble de lieux (relais, stations) ou de personnes qui communiquent entre elles et dépendent généralement d'un organisme centra*l"[66]. Dans cette définition le terme "communication" est central, ainsi que le terme "dépendent" qui tous deux indiquent les liens entre ces différentes entités, qui fonctionnent les unes avec les autres. Ce qui m'intéresse aussi dans la notion de réseau c'est l'idée de maillage du territoire qu'elle invoque, idée qui me semble évocatrice pour analyser le déploiement du réseau Alliance Française mexicain. Au-delà de la symbolique même du terme de réseau, il est important de souligner le fait que l'emploi de ce terme pour parler de l'ensemble des 33 Alliances Françaises du Mexique fait sens. Effectivement force est de constater que l'esprit de réseau existe au sein de l'ensemble

[66] Trésor informatisé de la Langue Française http://stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/advanced.exe?8;s=3776845545;

des Alliances Françaises mexicaines, et se matérialise dans le travail quotidien du réseau mais aussi dans des moments plus épisodiques comme les Journées du Réseau ou des Colloques. Ces moments sont l'occasion d'échanges fournis qui favorisent la solidarité intra réseau. Cette solidarité se retrouve notamment dans le partage des frais de production d'une exposition, partage basé sur un système de quote-part qui divise les frais entre chaque Alliance et ainsi parfois rend plus accessible un projet à une Alliance qui aurait peu de moyens. On peut ainsi prendre en exemple la tournée de l'artiste cinéma Vir Andres Hera, en collaboration avec la grande école du Fresnoy, au sein du réseau AF mexicain dont le coût à diviser entre les 6 Alliances Françaises participantes s'élevait à 13 298 pesos soit à 600 euros et qui par le système de quote part est revenu à une centaine d'euros par Alliance. Toutefois cette solidarité n'a pas toujours été présente au sein du Réseau, comme me le soulignait Delphine Navarret lors de notre entretien, me faisant remarquer que c'était l'arrivée de l'ancien directeur général de l'Alliance Française de Mexico, Marc Cerdan, il y a plus de 5 ans qui a insufflé un souffle nouveau au sein du réseau mexicain. Arturo Pardo lors de notre entretien s'est exprimé dans le même sens m'indiquant qu'au début des années 2000 la présence de technocrates au sein du réseau rendait difficile la mise en place d'une véritable logique de réseau, ces derniers établissant une différenciation entre centres associés et Alliances Françaises. Ainsi les événements culturels qui étaient proposés étaient fort onéreux et ne permettaient pas la participation de chaque membre du réseau et n'encourageaient aucune solidarité. L'un des premiers projets qui a su s'ériger en véritable "projet réseau" c'est le projet *Mask Collective*, travaillant à créer un lien entre différentes cultures autour de l'objet que représente le masque, réunissant 16 AF du Réseau, qui a permis notamment aux petites AF de participer à un projet commun et compatible avec leurs moyens humains financiers. C'est ce type de projet dont a besoin le Réseau car il favorise la solidarité en son sein et permet une mise en valeur certaine de sa pluralité. Par ailleurs il s'agit à travers de tels projets de s'affirmer en tant que réseau pour s'affirmer en tant qu'acteur culturel d'envergure au sein d'un réseau d'action culturelle extérieur français parfois semblable à un véritable "mille-feuille".

c-2 Identité plurielle du réseau : qui compose le réseau ?

Le réseau Alliance Française mexicain est un réseau hétérogène à l'identité plurielle étant composé de 33 Alliances Françaises, la dernière née étant l'Alliance de Campeche. Ces 33 Alliances se différencient les unes des autres autant par leur taille, leur composition, leur emplacement mais aussi leurs moyens financiers. Ce réseau est un réseau humain avant tout, un réseau animé par des passionnés qui chaque jour ajoutent leur propre pierre au projet Alliance Française et participe ainsi activement à l'actualisation de l'image de la culture française. La composante humaine est ancrée dans l'idée même du mouvement Alliance Française : son défi principal étant de confier l'apprentissage de la langue française et la diffusion de la culture française à des locaux, des passionnés. Aujourd'hui au sein des Alliances Françaises mexicaines ce sont donc des mexicains et des français qui travaillent à la diffusion de la culture française. Lors de mes entretiens l'une des premières questions était : Quel est votre parcours professionnel ? J'ai interviewé 7 personnes - échantillon qui bien entendu n'a pas visée à être représentatif de l'ensemble du Réseau mais qui pour autant dit

quelque chose de ce dernier- et sur ces 7 personnes 3 d'entre elles ont une maîtrise de FLE, 2 d'entre elles ont une maîtrise liée soit au management de projets culturels soit à la gestion du patrimoine et les 2 restantes ont soit fait des études d'espagnol soit des études d'administration. Au vu de ce constat l'image traditionnelle d'un réseau Alliance Française mexicain "formé avant tout de professeurs"[67] que mettait en lumière François Chaubet, semble pouvoir être en partie confirmée, pour autant on voit arriver au sein du réseau une nouvelle vague d'acteurs qui proviennent de formations spécialisées dans la culture, voire parfois du milieu professionnel de la culture. Ces nouvelles arrivées peuvent s'expliquer en termes de recherche de toujours plus de professionnalisation des membres du réseau, allant de pair avec la mise en place de formations professionnalisantes. C'est cette identité plurielle qui fait la richesse du réseau, n'étant pas le reflet de personnalités similaires mais bien de personnalités diverses réunies autour du souhait de soutien de la langue et de la culture française.

c-3 Une identité plurielle faite d'identités singulières

Le réseau Alliance Française mexicain est un réseau singulier, il tire sa singularité du caractère unique de chaque Alliance, et bien entendu de la personnalité de chacun de ses membres. En fonction de son ancrage dans le territoire et de ses affinités culturelles, chaque Alliance se donne des orientations spécifiques. J'ai choisi ici de prendre l'exemple de l'Alliance Française de Guadalajara dont le directeur, Jacques Pétriment, fait preuve d'une sensibilité certaine pour les arts du cirque. Cette affection particulière pour les arts du cirque a contribué à faire de l'Alliance Française de Guadalajara une véritable référence culturelle en la matière. L'Alliance a ainsi pu accueillir cette année du 9 au 29 juillet des projections (documentaires et court-métrages) de la sixième édition du Festival internacional de circo Periplo[68], après avoir en 2015 été le lieu principal de déploiement du Festival de Circo y Chou de México. Parfois les orientations d'une Alliance ne sont pas du fait de son directeur mais plutôt de l'intention dans laquelle celle-ci a été créée. En effet la dernière née du réseau AF mexicain, l'AF de Campeche, a été créée avec comme thème de prédilection le développement durable. Ce choix s'inscrit notamment dans la logique de coopération décentralisée qu'entretient l'Etat de Campeche avec la ville française de la Rochelle alors même que "la ville de Campeche a été choisie par le Mexique en 2014 pour mener un projet de coopération sur ce thème partenariat avec la France".[69] Les orientations de chaque AF participent de la richesse de l'offre culturelle proposée autant à l'échelle locale qu'à l'échelle nationale.

---

[67] François Chaubet, *La politique culturelle française et la diplomatie de la langue : L'Alliance Française (1883-1940)*, Paris, L'Harmattan, 2006, p.52

[68] Site internet du festival Periplo, Consulté le 3 mai 2018
https://www.elperiplo.com/festival

[69] *La 34ème Alliance Française du Mexique, inaugurée à Campeche*, Communiqué 2017, Ambassade de France à Mexico, Consulté le 1 mai 2018
https://mx.ambafrance.org/La-34eme-Alliance-Francaise-du-Mexique-inauguree-a-Campeche

3 - L'esquisse d'une politique culturelle entre continuités et ruptures au sein d'une percée culturelle française ?

La volonté du réseau AF mexicain de se maintenir en tant qu'acteur culturel de premier plan au sein de la sphère franco-mexicaine s'exprime par la tentative d'impulser une nouvelle dynamique au Réseau via la définition d'une politique culturelle. Cette tentative de diffusion d'une politique culturelle répond aussi à la nouvelle orientation que veut donner la Fondation Alliance Française au Réseau en partenariat avec le MAEE au réseau Alliance Française mondial. C'est pourquoi avant même de s'interroger sur l'existence ou non d'une politique culturelle au sein du Réseau on peut s'intéresser à ce qui se joue en amont de cette tentative.

a- Création de la Fondation en 2007 à la fois pilote du réseau AF mondial et partenaire privilégié du MAEE

Les années 2000 sont des années pivots pour le réseau Alliance Française. Elles sont synonymes de la mise en route d'une transition vers entre autres choses plus de modernité, de professionnalisme. Cette transition connaît un moment fort avec la naissance en 2007 de la Fondation Alliance Française. Celle-ci est créée dans un esprit de continuité quant aux principes fondateurs de l'association Alliance Française créée en 1883. Elle fait de son premier objectif pour la décennie le fait "d'adapter le réseau international aux exigences du temps" et du fait de "préparer les Alliances à une relève efficace du réseau culturel extérieur, quand cela lui est demandé"[70] son deuxième objectif. Elle annonce ainsi clairement à la fois son ancrage dans le réseau culturel extérieur français tout comme sa qualité de réseau indépendant. L'importance de cette appartenance au réseau culturel extérieur français est rappelée en conclusion du rapport d'activités de 2008 "*Elle répond parfaitement au souhait du ministre : «avoir avec les pays des rapports peut-être plus physiques, plus fraternels, plus proches des gens. » (B. Kouchner, conférence de presse du 25 mars 2009), et apparaît d'une singulière modernité, parfaitement en phase avec les nouvelles logiques de la coopération internationale*."[71] Il est important de souligner que la Fondation Alliance Française à sa création se présente clairement comme respectant les exigences du Ministère des Affaires étrangères, ce qui questionne en partie sa marge de manoeuvre vis-à-vis de celui-ci. Mais on peut comprendre aussi ce souhait d'apparaître clairement rattachée au réseau culturel extérieur comme une volonté de donner plus de visibilité aux Alliances Françaises qui ainsi puissent être mieux connues et reconnues partout dans le monde. De plus la création de la

[70] Site internet de la Fondation Alliance Française, Rapport d'activités 2008, Consulté le 6 juin 2018 https://www.fondation-alliancefr.org/wp-content/medias/Fondation%20en%20action/Rapport_activites_Fondation2007_2008.pdf

[71] Idem

Fondation s'effectue 3 années avant la refonte de l'action culturelle extérieure entérinée par la loi du 27 juillet 2010, mais semble annoncer celle-ci. Il est intéressant de comparer le rapport d'activités de 2008 avec celui de l'année 2017[72], qui ne comporte de mention du MAEE ou du réseau culturel extérieur qu'en relation avec les subventions dont le MAEE fait bénéficier la Fondation. La Fondation semble s'être recentrée sur la gestion du réseau AF en lui même, et en quelque sorte a contribué à réaffirmer son indépendance. La principale préoccupation de la Fondation reste d'accompagner les Alliances Françaises dans leur démarche de modernisation, de rénovation. Ainsi si la Fondation apparaît nécessairement encore très liée avec le MAEE, de par la visibilité que lui octroie le fait de faire partie du réseau culturel extérieur et via les subventions qu'elle reçoit de sa part, elle a su faire en sorte que les différents réseaux AF mondiaux, dont le réseau AF mexicain, s'épanouissent dans l'indépendance qui leur est propre.

b- Un réseau unique, désormais premier réseau culturel mondial, au besoin de politique culturelle pour une visibilité ainsi qu'une lisibilité optimisées

Comme nous l'avons vu précédemment le réseau AF mexicain n'est aujourd'hui plus cet ensemble de comités de la fin du XIXe siècle. Le réseau AF mondial de la même façon est désormais "la plus grande ONG culturelle du monde"[73], à la tête de plus de 834 Alliances dans 132 pays avec 467 500 apprenants de français.[74]La Fondation Alliance Française en 2017 par exemple c'est 59 tournées culturelles dans 41 pays différents et 110 Alliances Françaises soutenues pour des projets culturels. L'une des principales préoccupations du réseau AF mexicain est de savoir se faire connaître et reconnaître par delà le monde. Comme en témoigne le Vademecum culturel de la Fondation Alliance Française il s'agit aujourd'hui de renforcer les Alliances Françaises dans leur action culturelle afin de consolider cette reconnaissance du réseau par delà le monde. Mais il ne s'agit pas ici de se faire reconnaître comme de simples "agences d'événementiel artistique" qui accepteraient de réaliser n'importe quel projet. Il s'agit bien plus de s'affirmer comme des centres culturels à la programmation exigeante sans être inaccessible et de qualité tout étant diversifiée. Si la place actuelle du réseau Alliance Française mexicain est le résultat de nombreuses années de construction du projet Alliance Française, le défi aujourd'hui est de savoir réagir face au besoin de modernisation et de structuration de l'offre culturelle qui est observé. Définir les contours d'une politique culturelle serait l'occasion pour l'ensemble du réseau mexicain d'opérer un travail de fond sur les valeurs qu'il véhicule qui aujourd'hui peuvent s'être modifiées par

[72] Site internet de la Fondation Alliance Française, Rapport d'activités 2017, Consulté le 6 juin 2018 https://www.fondation-alliancefr.org/wp-content/medias/RAPPORT%20ACTIVITES/FAF_RA_2017_A4_V14_PRINT_HD.pdf

[73] Site internet de la Fondation Alliance Française, Consulté le 8 juin 2018 https://www.fondation-alliancefr.org/

[74] Idem, Rapport Data 2017, Consulté le 8 juin 2018 https://www.fondation-alliancefr.org/wp-content/uploads/AF_Rapport_Data_2017.pdf

rapport à celles pensées en 1883. Effectivement si le réseau promeut les valeurs humanistes de ses fondateurs, il faut souligner que la création de l'Alliance Française est également basée sur des concepts identitaires et civilisateurs qui ne font peut être plus sens aujourd'hui. Il s'agit au sein de cette politique culturelle de faire valoir ces valeurs fondatrices tout en les insérant dans un cadre contemporain. Nous allons questionner dans un troisième temps l'existence d'une politique culturelle au sein du réseau Alliance Française et quels défis pose l'établissement d'une politique culturelle.

III- L'esquisse d'une politique culturelle du réseau AF mexicain qui repose sur un terreau culturel encore sous exploité

1- L'atout clé de la coordination culturelle dans l'établissement d'une politique culturelle

La Fédération des Alliances Françaises du Mexique si elle n'est pas la seule Fédération d'Alliances au sein du réseau mondial Alliance Française (Fédération des Alliances Françaises d'Italie, Fédération des Alliances Françaises des USA), est un organe indispensable à la compréhension du réseau mexicain.

a- La nécessité d'établir une ligne d'action et une communication cohérentes

Une des missions de la FAFM est la coordination culturelle des 33 Alliances Françaises mexicaines, mission que l'on peut mieux comprendre à travers la définition du terme de coordination " *Mise en harmonie de divers services, de diverses forces, de différentes composantes, en vue d'en renforcer l'efficacité"*.[75] On parle ici d'efficacité or pour assurer une certaine efficacité de l'offre culturelle proposée par le réseau Alliance Française mexicain, l'affirmation d'une ligne d'action cohérente ainsi que d'une communication impactante est nécessaire. C'est dans cette optique là qu'a été proposé le concept de Saison Culturelle en 2015, mis en place dès 2016, afin que tout d'abord au niveau visuel une certaine cohérence soit de rigueur. Ce qui était recherché c'était l'adhésion totale de l'ensemble du

[75] Trésor informatisé de la langue française http://stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/advanced.exe?8;s=4060991280;

Réseau à la charte graphique nationale et il semble que l'adhésion totale n'ait pas été atteinte parfois par manque de compréhension de l'identité elle-même, ou de l'enjeu derrière celle-ci. Au-delà de l'identité visuelle, ce qui a été diffusé au Réseau ce sont des orientations développées autour de projets de synergie, afin d'être à la hauteur des exigences du secteur culturel. Il apparaît indispensable pour un réseau tel que le réseau mexicain qu'une certaine cohérence soit suivie au niveau de l'offre culturelle nationale mais aussi sur le plan local à l'échelle de chaque Alliance et de sa spécificité.

Or cette cohérence ne peut être installée sans une communication efficace autour de la Saison Culturelle. En effet au sein d'un réseau la communication fait partie des points clés de son bon fonctionnement. Par efficace j'entends à la fois efficace en termes de contenu, de lisibilité mais aussi efficace en termes de public atteint. Fin 2017 un nouveau site internet a été mis en place, et celui-ci a été le réceptacle tout au long de la Saison Culturelle de la diffusion des informations principales. Les réseaux sociaux ont aussi joué un grand rôle dans cette transmission de l'information : comme le rappelle le Rapport Data 2017 émis par la Fondation Alliance Française[76], l'Alliance Française de Mexico atteint la 3ème place en termes de présence sur Twitter avec plus de 12 500 abonnés. En 7ème position on retrouve l'Alliance Française de Xalapa avec plus de 76 000 abonnés Facebook et en 8ème position à nouveau l'Alliance Française de Mexico avec plus de 56 000 abonnés Facebook. La portée d'une communication efficace sur les réseaux sociaux, à juste titre pour ce qui est du réseau mexicain, n'a pas été sous estimée. Ce qu'il est également important de ne pas négliger c'est la communication intra-réseau, rôle à la fois du chargé de communication de la FAFM mais aussi et essentiellement du coordinateur culturel de la FAFM. Effectivement en tant que coordinateur culturel il se tient à la disposition des différentes Alliances pour tout mettre en oeuvre afin qu'elles s'approprient les différentes propositions de la Saison Culturelle et les développent dans le respect de l'esprit tel que défini initialement.

b- L'importance d'entretenir l'intérêt mexicain pour l'expérience culturelle française

Les deux points précisés ci-dessus sont des points clés de la mission de coordination culturelle assurée par la FAFM en ce qu'ils sont ce qui va rendre attractif le Réseau aux yeux d'un certain public, notamment le public mexicain francophile. En effet comme nous avons déjà pu le voir précédemment il convient aujourd'hui de dépasser la seule réputation du réseau Alliance Française mexicain et d'oser se renouveler afin de diversifier à la fois son offre culturelle et le public ciblé. L'intérêt du public francophile mexicain doit pouvoir être maintenu et constamment éveillé. Cet intérêt ne doit pas être considéré comme acquis, il faut se demander pourquoi les mexicains peuvent s'intéresser au réseau Alliance Française. Quel apport représente pour eux le réseau mexicain ? Il s'agit dans la relation qui lie le réseau

[76] Site internet de la Fondation Alliance Française, Rapport Data 2017
https://www.fondation-alliancefr.org/wp-content/uploads/AF_Rapport_Data_2017.pdf

Alliance Française mexicain à son public d'installer des repères, des sortes de référents culturels. Ces rendez-vous culturels permettent d'entretenir une certaine curiosité quant à l'expérience culturelle française qu'offre le Réseau.
On peut prendre ici comme exemple les évènements nationaux récurrents tels que la Fête de la Musique qui donne lieu dans certaines Alliances Françaises à des appels aux volontaires afin de se produire lors de la date choisie pour célébrer la fête de la musique. L'appel aux volontaires diffusé par l'Alliance Française de Mexico, Polanco, a largement été relayé sur les réseaux sociaux et notamment par les partenaires qui se sont unis à ce projet. En effet la Fête de la Musique à Mexico est un moment "repéré" par les professionnels du milieu et cela amène à ce que lors de la conférence de presse de présentation de la Fête de la Musique soient présents comme partenaires l'éditeur de la célèbre revue musicale Marvin[77], Uili Damage ainsi que la représentante de l'espace culturel Bajo Circuito[78], Talía Chavira. Force est de constater que le fait de cultiver de bonnes relations avec des partenaires privés et publics est primordial.
Les chiffres de l'édition de l'année passée de la Fête de la Musique organisée par l'Alliance Française de Puebla sont en cela édifiants : en 2017, l'AF de Puebla a organisé 16 scènes avec la participation de 119 groupes et plus de 4500 assistants. Il convient d'ajouter que cet événement de grande ampleur a reçu le soutien d'institutions publiques et privées reconnues telles la Concha acustica BUAP (une salle de concert), la Capilla del Arte UDLAP (un musée universitaire), le Barrio del Artista (association du quartier d'artistes de Puebla)... Une telle reconnaissance par des professionnels du milieu apparaît comme étant très importante pour le réseau des Alliances Françaises du Mexique.

Au delà d'événements annuels comme la Fête de la Musique, il est intéressant de souligner les événements qui marquent le quotidien d'une Alliance Française et permettent ainsi de fidéliser un certain public. L'Alliance Française de Guadalajara organise des cafés philo chaque premier mercredi du mois, se déclinant autour de thèmes tels que "Marx, le rêve utopique"[79] ou encore "L'absence de la culture dans les propositions électorales"[80]. Le choix de développer un café philo n'est pas anodin, en effet l'image de la France incarnée dans l'esprit des Lumières est ainsi actualisée et remise en quelque sorte "au goût du jour". On peut relever aussi l'initiative culturelle de l'Alliance Française de Mérida, qui certains mardi et mercredi propose des cinés jardin, diffusant à la fois des classiques du cinéma français comme *Ascenseur pour l'échafaud* de Louis Malle[81] ou des films plus récents comme *Casse*

---

[77] Site internet de la revue Marvin, Consulté le 6 septembre 2018
https://marvin.com.mx/

[78] Site internet du Foro Bajo Circuito, Consulté le 6 septembre 2018
http://www.bajocircuito.mx/

[79] Facebook de l'Alliance Française de Guadalajara, Consulté le 5 septembre 2018
https://www.facebook.com/events/236394507040621/

[80] Idem
https://www.facebook.com/events/237965053450400/

[81] Facebook de l'Alliance Française de Mérida, Consulté le 5 septembre 2018
https://www.facebook.com/events/1208429895861948/

tête chinois de Cédric Klapisch[82]. Ces habitudes culturelles qu'essaient d'installer les différentes Alliances Françaises mexicaines sont une opportunité pour nouer une relation de confiance avec un certain public qui reconnaît en l'Alliance Française un foyer de culture.

c- La volonté de favoriser la complémentarité des acteurs

Pour que le projet Alliance Française soit possible et soit innovant il est important de compter sur une certaine complémentarité entre les différents acteurs (internes et externes mais aussi entre acteurs internes) au Réseau. Il est certain que sans cette solidarité il serait difficile de proposer une offre culturelle de qualité autant au public qu'aux différents acteurs de la sphère culturelle.

c-1 Encourager la solidarité entre opérateurs culturels

La Fédération des Alliances Françaises du Mexique dans son action de coordination du réseau mexicain vise une complémentarité toujours plus accentuée des différents opérateurs culturels. Si le réseau Alliance Française mexicain a su s'ancrer dans le maillage culturel mexicain c'est par son aptitude à entretenir de bonnes relations avec le tissu culturel franco-mexicain. Si l'on a pu évoquer l'acteur incontournable qu'est l'IFAL à Mexico, qui travaille en étroite collaboration avec le Réseau, il faut aussi mentionner d'autres acteurs qui participent de cette solidarité inter opérateurs culturels. L'année dernière a été l'occasion pour le réseau Alliance Française de participer au Festival International de cinéma Cervantino[83], la France étant le pays invité d'honneur. Le Festival a créé en collaboration avec le Réseau un projet spécifique "Más allá de Guanajuato" (Au-delà de Guanajuato), cycle de projections gratuites des grands moments du Festival. Ce projet avait pour ambition de diffuser à plus de 30 villes au sein du territoire mexicain mais aussi au sein du réseau mondial Alliance Française la sélection de la programmation ayant été diffusée à Guanajuato. Cette collaboration a confirmé les Alliances Françaises dans leur rôle de tremplin de diffusion, et a renforcé d'autant plus les liens réciproques unissant les deux institutions dans leur promotion de la richesse artistique et culturelle mondiale.

Si cette solidarité inter opérateurs culturels se nourrit d'événements ponctuels elle tire également sa force de relations continues, régulières. Des acteurs dits institutionnels tels que les Gobiernos de Estado ou encore la Secretaría de Cultura sont des acteurs clés de cette relation d'interdépendance. Lors de mon entretien avec Maricel Nicolas, coordinatrice culturelle de l'Alliance Française de Toluca celle-ci me faisait remarquer l'appui considérable

---

[82] Idem
https://www.facebook.com/events/1654473054670596/

[83] Site internet du Festival Cervantino, Consulté le 12 avril 2018
https://festivalcervantino.gob.mx/

reçu de la part de la Secretaría de Cultura pour la construction de l'auditorium, équipement nécessaire à une meilleure diffusion culturelle, mais aussi plus localement sur certains projets. La Secretaría de Cultura a à coeur de faire le lien entre la population locale et les expressions artistiques et culturelles de la région, ce qui explique son engagement régulier au sein de projets Alliance Française. L'effort quotidien du Réseau en vue de présenter une offre culturelle de qualité et pertinente ne pourrait se faire sans cet appui, sans ces relations de confiance qui sont tissées au fur et à mesure des projets.

c-2 Encourager la solidarité intra réseau AF

Le soutien des acteurs extérieurs au Réseau lui-même s'avère être un soutien indispensable mais sans de bonnes relations entre les membres du Réseau ce soutien se révélerait vain. Effectivement la solidarité intra réseau Alliance Française mexicain est l'une des valeurs et l'un des objectifs les plus défendus. Cette solidarité donne sens à l'activité quotidienne du Réseau et rend possibles les projets défendus par les 33 Alliances Françaises autant sur le plan national que sur le plan local. Comme nous avons pu le souligner précédemment le réseau des Alliances Françaises mexicaines est un réseau hétérogène qui par conséquent peut apparaître déséquilibré. Or force est de constater que c'est de son hétérogénéité que le Réseau tire sa force car c'est cette hétérogénéité qui favorise une grande solidarité en son sein. Cette solidarité est à l'oeuvre autant lors du travail quotidien du Réseau, que lors d'évènements plus exceptionnels tels que les Journées du Réseau ou bien encore des Assemblées générales.

2 - Pourquoi réinvestir dans une politique culturelle accessible à tous se faisant l'écho du potentiel présent sur le terrain ?

Le rôle de la coordination culturelle au sein du réseau mexicain est essentiel mais il l'est d'autant plus que cette dernière est l'outil qui va permettre le déploiement d'une politique culturelle à l'image du Réseau. Il s'agit en effet au travers de l'existence de cette coordination du Réseau de se donner les moyens pour développer une politique culturelle accessible et qui soit en lien direct avec le terrain.

a-Quels modes d'action privilégier ?

S'il s'agit aujourd'hui de redonner un certain élan à l'offre culturelle du réseau mexicain, il est important de penser les contours de cette dernière et plus précisément les modes d'actions à privilégier pour sa mise en place.

a-1 Une action qui mise sur des outils/espaces peu exploités

L'entretien avec Delphine Navarret, alors chargée de la démarche qualité de la Fédération des Alliances Françaises du Mexique me permet de mettre en relief l'un des volets d'action de la politique culturelle du réseau Alliance Française : le volet "nouvelles technologies de communication" dont *Culturethèque* fait partie. Ce "portail numérique"[84] a pour objectif de faciliter l'accès à des ouvrages pédagogiques de référence mais aussi à des classiques de la littérature française ou encore à la presse française. Cette fenêtre numérique sur la France est importante dans un monde ultra connecté tel que celui au sein duquel le public qui fréquente les Alliances Françaises évolue. L'intérêt de cet outil réside dans le fait qu'il est accessible depuis le domicile des élèves inscrits mais aussi depuis l'Alliance Française de référence. C'est pourquoi l'effort d'équipement en ordinateurs a été accéléré au sein des différentes Alliances Françaises mexicaines afin d'exploiter au maximum le potentiel de cet outil encore peu exploité. On peut relever la même logique dans l'envie de redynamiser l'espace des médiathèques, au travers notamment d'une formation des responsables de médiathèques. Impulser une nouvelle dynamique au sein d'espaces tels que la médiathèque est important en ce que la médiathèque est un espace pilier d'une Alliance Française et un espace qui ne doit pas tomber dans l'oubli. De plus comme me le faisait remarquer Delphine Navarret un effort a été fait sur la section de la Médiathèque intitulée "Bibliothèque de l'apprenant", section dont l'organisation permet aux étudiants de se repérer au fil des ouvrages en fonction de leur niveau de français. Ce sont ce genre d'outils, d'espaces qui permettent un meilleur accompagnement de la diffusion de la langue ainsi que de la culture française.

a-2 Une action de com' dynamique qui permette de meilleures visibilité/lisibilité

Lorsqu'on parle de diffusion, de promotion de la langue ainsi que de la culture française, l'emploi des mots "diffusion" et "promotion" n'est pas dénué de sens. Le mot diffusion est défini comme étant l'"*action de propager une idée, des connaissances, des techniques ou de distribuer un bien dans un large public et résultat de cette action*."[85] Un mode d'action répondant à cette volonté de propagation de l'information c'est une action culturelle qui s'appuie sur une communication dynamique au travers des réseaux sociaux, mais aussi des autres médias tels que la presse écrite ou la radio. Pour un réseau tel que le réseau mexicain pouvoir compter sur une bonne communication est essentiel, afin d'assurer une lisibilité et une visibilité optimales de l'offre culturelle. Il s'agit en effet d'entretenir une certaine vitrine sur la France, vitrine qui a pu pâtir d'avoir donné à voir une image trop vieillotte de la France et de fait du réseau Alliance Française mexicain. L'année 2018 a été l'occasion de la diffusion d'une identité visuelle forte de la Saison Culturelle. Au-delà du fait

[84] Site internet de Culturethèque, Consulté le 12 avril 2018
https://www.culturetheque.com/exploitation/ES/culturetheque.aspx

[85] Trésor de la langue française informatisé
http://stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/advanced.exe?8;s=2222700105;

que l'identité graphique reprenait la thématique choisie pour cette Saison Culturelle, les couleurs du drapeau tricolore étaient rappelées. Ce positionnement fort en termes d'image visait à faciliter l'identification à la culture et aux arts français, identité pouvant être appliquée autant sur des projets modernes que sur des projets plus traditionnels. Il est important de ne pas négliger l'impact d'une bonne communication en termes de retombées. Et c'est consciente de cette importance que la FAFM avait notamment souligné comme action clé de l'année 2017 la réactivation de la Commission de Communication. Cette commission se réunissant lors des Journées du Réseau principalement, a permis de réactiver une certaine préoccupation pour la qualité de la communication déployée au sein du Réseau. Des actions ciblées et intégrées à toute une stratégie de communication ont été mises en oeuvre telle la création, chaque année, de *tote bags* à l'effigie du réseau Alliance Française. En termes de réseaux sociaux le Réseau semble sur une pente ascendante, s'assurant une visibilité certaine notamment sur Facebook. Le Facebook de l'Alliance Française de Mexico est l'occasion chaque jeudi de la publication d'une citation d'une personnalité française que ce soit Edith Piaf[86] ou encore Jean de la Bruyère[87], entretenant ainsi l'attrait pour les arts français. L'une des failles en matière de communication reste la relation avec les médias qui semble aujourd'hui difficile à entretenir, faute de temps probablement. Or le facteur temps en termes de communication est crucial. Lors de mon entretien avec Maurice Chapot, coordinateur culturel de l'Alliance Française de Mexico, Polanco, celui-ci me faisait remarquer sa difficulté à assurer des retombées presse par manque de contact. Il semble que si une base de contacts a pu exister celle-ci n'est plus assez actualisée, et gagnerait à être considérée comme une véritable priorité. Mais si cette base de contacts au niveau de l'AF de Mexico, Polanco semble faire défaut ce n'est pas un constat que l'on peut généraliser, d'autres Alliances ayant parvenu à réactiver cette démarche de constitution d'un répertoire actif.

b- Une politique culturelle vue comme un engagement (autant individuel que collectif)

L'intérêt de réinvestir dans une politique culturelle du réseau Alliance Française mexicaine tient aussi au fait qu'elle est vue comme un engagement, autant individuel que collectif. C'est Benoit Thérèse, l'ex coordinateur culturel du réseau Alliance Française mexicain qui m'a parlé d'un "engagement que l'on prend envers le public mexicain et

[86] Facebook de l'Alliance Française de CDMX, Consulté le 4 septembre 2018 https://www.facebook.com/AFCDMX/photos/pb.453877121346222.-2207520000.1536933102./1932919590108627/?type=3&theater

[87] Facebook de l'Alliance Française de CDMX, Consulté le 4 septembre 2018 https://www.facebook.com/AFCDMX/photos/pb.453877121346222.-2207520000.1536933102./1924460397621213/?type=3&theater

français pour aller vers la modernité". Et effectivement le Réseau en proposant une certaine politique culturelle veut répondre tout d'abord à une certaine exigence du secteur culturel, se montrer à la hauteur des attentes de ce dernier.

b-1 Un engagement vis-à-vis de l'exigence du secteur culturel en général

Lorsque je parle du secteur culturel je parle autant du secteur culturel franco-mexicain sur place que du secteur culturel français en France. J'entends par secteur culturel l'ensemble des professionnels de la culture autant artistes que gestionnaires de projets culturels voire directeurs de structures culturelles. En effet il s'agit de se montrer compétent autant pour intéresser les acteurs locaux et le public local mais aussi afin d'intéresser des acteurs français porteurs de potentiels projets. Cet engagement se retrouve dans les choix qui sont faits notamment dans la programmation de la Saison Culturelle, cherchant à offrir toujours plus de place à l'innovation et à la création. C'est cette notion d'engagement dans le sens d'une promesse tacite d'offrir une certaine offre culturelle qui anime aujourd'hui la sélection de la programmation culturelle du Réseau. Et c'est cette "promesse" de participation active à la diffusion d'une offre culturelle moderne, contemporaine qui a porté l'appel à résidence "jeunes talents" de création textile dont la première édition a eu lieu cette année. On retrouve dans l'appel à candidatures pour la résidence itinérante de cette année le fait que celle-ci est proposée "*Dans le cadre de sa politique de soutien aux talents émergents et de promotion du dialogue artistique entre le Mexique et la France autour du textile*"[88]. Cette mise en avant de cet engagement vis-à-vis de l'artiste positionne d'entrée de jeu le Réseau comme un tremplin pour la création contemporaine.

b-2 Un engagement vis-à-vis du public francophile

Si la sélection est une étape importante dans le processus de construction d'une proposition de politique culturelle pour le Réseau, c'est qu'elle ne vise pas seulement les professionnels du secteur culturel mais également un certain public. Le réseau Alliance Française mexicain veut être vu comme un repère sur la scène culturelle. Pour cela il lui faut respecter une sorte d'engagement vis-à-vis du public qu'il vise, notamment le public francophile. Effectivement le Réseau a su se pérenniser comme entité de diffusion de la culture française en sachant répondre aux attentes du public. La politique culturelle doit être pertinente et cohérente autant vis-à-vis des attentes de "son" public habituel mais aussi vis-à-vis d'un nouveau public qu'elle est supposée atteindre. C'est pour cela qu'au sein de l'offre culturelle du Réseau vont se retrouver autant des spectacles très traditionnels comme des focus sur Edith Piaf mais aussi des propositions plus contemporaines telle la tournée de l'artiste électro-pop My Single Lise[89].

---

[88] Site internet de la Fondation Alliance Française, Consulté le 17 juin 2018 https://www.fondation-alliancefr.org/?p=36428

[89] Site du réseau Alliance Française mexicain, Consulté le 17 juin 2018, https://alianzafrancesa.org.mx/cultura/la-fiesta-de-la-musica-2018/

b-3 Un engagement vis-à-vis des artistes d'accompagnement, de remplir son rôle de "passeur culturel"

Le Réseau construit sa politique culturelle de façon à ce qu'elle soit l'occasion d'accueillir des artistes, de confirmer son rôle de passeur culturel. Effectivement le Réseau est avant tout un relai de la diffusion de la culture française et il s'engage auprès des artistes à leur assurer une certaine visibilité, à représenter pour eux un certain tremplin. Une politique culturelle qui s'engage auprès des artistes c'est une politique culturelle qui accompagne l'artiste, qui lui offre de véritables opportunités de travail, d'échange. L'artiste doit se sentir intégré lui même au sein des orientations définies par la politique culturelle, il doit pouvoir s'y identifier. L'artiste n'est pas le seul à apporter un certain savoir-faire, le Réseau aussi et c'est en cela qu'il s'engage. Lors des tournées d'artistes que j'ai pu suivre, la venue de chaque artiste était bien intégrée dans une certaine thématique et ses points de chute ainsi que ses interventions suivaient une certaine logique, une certaine dynamique.

c- Une politique culturelle vue comme une opportunité, un atout

Si une politique culturelle peut être assimilée à un engagement auprès du secteur culturel, du public et aussi des artistes plus précisément, elle peut aussi être vue comme une véritable opportunité.

c-1 Une opportunité de mettre en lumière certains pans de la culture

Par opportunité j'entends un moment opportun pour la réalisation d'une certaine action, une occasion favorable à la mise en lumière de certaines thématiques culturelles. La politique culturelle se fait le vecteur des choix d'orientations culturelles qui ont été décidés et ce sont également ces choix qui vont permettre d'offrir de nombreuses opportunités. L'un des fers de lance de la politique culturelle du Réseau est la promotion de la création contemporaine et c'est à la fois une opportunité pour le Réseau de s'intéresser à ce domaine là tout comme une opportunité pour les acteurs de ce domaine là de s'intéresser au Réseau et à sa politique culturelle. Les expositions La Joie du collectif MNSTR & FRIENDS ainsi que l'exposition France eMotions appartenant à Atout France ont été deux opportunités pour le Réseau de s'intéresser de plus près à la réalité augmentée et à ses différentes déclinaisons culturellement parlant. Ces opportunités permettent de toujours plus ouvrir l'horizon de possibilités de l'offre culturelle du Réseau mais aussi de former ses acteurs.

c-2 Une opportunité d'impliquer des experts locaux

Faire de sa politique culturelle une opportunité induit aussi le fait de pouvoir impliquer des experts locaux. Effectivement le Réseau par son positionnement culturel au travers de sa

politique culturelle va se donner l'occasion d'impliquer ces derniers. Cette année le réseau Alliance Française mexicain a la chance dans le cadre du centenaire de la fin de la guerre 14-18 de participer à la campagne de collecte de témoignages en vue de la constitution d'une exposition itinérante sur la mémoire des "Poilus mexicains". Au-delà du thème même de cette collecte de témoignages et de la future exposition, l'un des grands attraits de ce projet est qu'il est réalisé en association avec le Centre d'Études Mexicaines et Centre Américaines[90] et le groupe de recherche Mexico-Francia. Le CEMCA est un acteur majeur de la scène universitaire et culturelle mexicaine et être associé avec ce dernier sur un projet d'une telle envergure est une opportunité conséquente. De plus ce genre de projet mené conjointement permet de maintenir de bonnes relations avec des personnalités clés mexicaines telles que Javier Pérez Siller, auteur de nombreux ouvrages sur l'histoire conjointe franco-mexicaine[91]. Si le thème de la présente collecte n'est pas des plus contemporains, il fait partie de l'histoire franco-mexicaine et est de fait un thème pilier pour le Réseau.

c-3 Une opportunité de faire la différence, de renouveler et entretenir l'image de la culture française

En effet l'enjeu pour le Réseau aujourd'hui est de savoir à la fois proposer des thèmes dits traditionnels, et d'autres thèmes plus contemporains, plus modernes. La politique culturelle du Réseau est une opportunité afin de renouveler et d'entretenir la présence française au Mexique. Il ne s'agit pas de faire table rase de l'histoire de la présence française au Mexique et de tout ce qu'elle implique mais bien plus de savoir réaliser un savant mélange entre l'offre culturelle qui a fait la réputation du Réseau et la volonté d'une nouvelle offre culturelle. La politique culturelle du Réseau est une occasion de proposer cet équilibre culturel et ainsi de toujours savoir être à la page pour ce qui est des nouvelles pratiques culturelles. A travers la politique culturelle ce qui se joue c'est de savoir faire la différence par rapport à d'autres offres culturelles par exemple. La politique culturelle du Réseau est en fin de compte une opportunité pour affirmer la singularité de la culture française.

3- En quoi la politique culturelle réaffirme et enrichit le "faire ensemble" qui donne sens à l'idée de coopération culturelle ?

La politique culturelle du Réseau véhicule certains modes d'actions que le Réseau a choisi de mettre en avant, et peut être considérée à la fois comme un engagement et une opportunité. Il est intéressant de voir en quoi elle peut réaffirmer et enrichir l'idée de "faire ensemble" que l'on trouve aux fondements de la coopération culturelle. Pour mieux

[90] Site internet du CEMCA, Consulté le 5 mai 2018
http://www.cemca.org.mx/

[91] Javier Pérez Siller, México Francia: *Memoria de una sensibilidad común,* siglos XIX-XX. Vol. VI, Historias, mitos y representaciones del 5 de mayo, BUAP-CEMCA-CNRS-EÓN, 2016, 603 p.

comprendre cette notion de “faire ensemble” il faut se pencher sur la structure même du réseau culturel français à l’étranger et ses possibles mutations.

a- Vers une nouvelle gouvernance culturelle ?

Si au niveau de la politique culturelle il semble clair qu’elle n’est plus la même qu’au début des années d’existence du mouvement Alliance Française mexicain, le même constat semble être possible pour ce qui est du déploiement des opérateurs culturels français à l’étranger. Le dispositif culturel français à l’étranger court le risque d’être à nouveau modifié prochainement, ce qui affecterait en grande partie la mise en place de la politique culturelle du Réseau.

a-1 Le projet d’une mutualisation IF/AF fait-il sens ?

M’intéresser à la politique culturelle du réseau Alliance Française mexicain m’a amené à analyser le rôle d’un opérateur culturel tel que l’Institut Français ainsi qu’à observer les relations qu’il entretient avec le Réseau. Dès 2010 des conventions triennales existent entre le Ministère des Affaires étrangères, la Fondation Alliance Française et l’Institut Français[92], conventions qui prévoient un certain rapprochement des deux institutions (FAF et IF) notamment en termes d’identité visuelle mais il n’est pas fait mention d’une mutualisation complète de ces deux institutions. Or dans son audition du 24 octobre 2017[93] Jean-Yves Le Drian, ministre de l’Europe et des Affaires étrangères énonce “Nous sommes en train d'étudier la pertinence d'un rapprochement entre l'Institut français et la Fondation Alliance française, afin de favoriser les synergies et de décupler notre action dans le domaine culturel.”[94] A partir de cette date là le possible rapprochement des deux institutions devient un véritable thème et suscite le débat au sein de la sphère culturelle française.

a-2 Qu’est-ce que suppose cette mutualisation ?

Procéder à une mutualisation de ces deux institutions c’est rapprocher une association au statut privé et l’opérateur culturel du Ministère des Affaires Étrangères au statut public, ce qui semble poser un premier problème juridique. Mais au-delà de cette question juridique, cette mutualisation questionnerait l’indépendance fondatrice du mouvement Alliance Française, sa revendication d’être apolitique. Le ministre de l’Europe et des Affaires

[92] Convention triennale (2011-2013) entre le MAEE et la Fondation Alliance Française, http://www.fondation-alliancefr.org/wp-content/medias/RESPONSABLES_DALLIANCES/CONVENTION_TRIENNALE_FONDAF_MAEE20112013.pdf.

[93] Comptes rendus de la Commission des Affaires étrangères, de la défense et des forces armées, Mardi 24 octobre 2017 http://www.senat.fr/compte-rendu-commissions/20171023/etrangeres.html

[94] Idem

étrangères, le 4 janvier 2018[95], dit de ce rapprochement qu'il "servira l'ambition plus large, réaffirmée également par le Président de la République, de mener une politique offensive et innovante en matière de promotion de la langue française". Si c'est la défense de la langue française qui est mise en avant, il semblerait que ce soit plus une question de mutualisation de moyens qui anime cette réflexion, mais dont l'objectif sur le long terme serait une meilleure "promotion de langue française". En effet un tel rapprochement peut être intéressant stratégiquement parlant en termes de moyens financiers car les moyens dont dispose l'Institut Français sont bien plus importants que ceux dont jouit le réseau Alliance Français autant au niveau mondial qu'à l'échelle mexicaine. On peut penser cette mutualisation comme l'occasion d'allier la liberté qui est celle du réseau Alliance Française et les moyens dont dispose l'Institut Français. Ce décloisonnement permettrait aussi un changement de mentalité, d'approche de la part des deux opérateurs culturels et ainsi une évolution significative des pratiques de travail. Si la mutualisation est synonyme d'une intensification des échanges tout en préservant l'indépendance de chaque structure cela peut être intéressant.

a-3 Un débat qui pose un bilan de la relation IF-AF

Ici mon point n'est pas de dire si ce possible rapprochement est une bonne idée ou une mauvaise mais bien plus de voir en quoi ce débat permet d'établir une sorte de bilan de la relation Institut Français - Alliance Française. Les nombreuses publications (la plus récente étant l'audition de Pierre Vimont, ambassadeur de France, le 14 mars 2018[96]) qui nourrissent ce débat font à la fois état de l'habitude prise désormais entre les deux institutions de réunions de concertations, de formations partagées, de partages de ressources culturelles et à la fois des failles qui ralentissent le plein épanouissement de cette coopération. Comme le souligne Pierre Vimont " Les deux réseaux ont un intérêt commun à travailler ensemble : les ambassades avec les Instituts, d'un côté, et les alliances françaises, de l'autre, cherchent en permanence les moyens de collaborer du mieux possible". L'intérêt de la coopération entre ces deux institutions n'est pas à remettre en question, il s'agit plus de réfléchir à la manière d'améliorer l'efficacité du réseau culturel au travers de cette coopération. L'ambassadeur souligne l'importance de plus de régularité dans les consultations entre les présidents des Alliances Françaises et les attachés de l'Institut Français, mais aussi encourage le personnel du Réseau à poursuivre sur sa lancée de professionnalisation. Ses nombreuses remarques s'articulent autour d'un constat d'un besoin réel de pilotage de l'action culturelle extérieure, d'une vraie définition d'objectifs par le Ministère des Affaires étrangères lui-même. Il s'agit ici d'esquisser les contours d'une nouvelle gouvernance culturelle, au sein de laquelle l'Institut Français et le réseau Alliance Françaises réaffirmeraient leur position clé.

---

[95] Journal Officiel de la République Française, Débats parlementaires, 4 janvier 2018, p.40 https://www.senat.fr/questions/jopdf/2018/2018-01-04_seq_20180001_0001_p000.pdf

[96] Compte rendu de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication, Réseau culturel extérieur de la France, Audition de M.Pierre Vimont, ambassadeur de France, 14 mars 2018 http://www.senat.fr/compte-rendu-commissions/20180312/cult.html

J'ai pu moi-même constater bien plus une volonté de complémentarité qu'une volonté de concurrence. Lors de la tournée de l'artiste accueillie pour la fête de la musique tout au long du mois de juin, My Single Lise, l'Institut Français s'est impliqué dans le projet du paiement du billet d'avion au relai des retombées presse. Le financement du billet d'avion de l'artiste Alliance Française par l'Institut Français souligne la nécessité pour le Réseau d'avoir une meilleure "assise financière"[97] afin de ne pas s'installer dans une position de dépendance. Si l'essentiel de l'organisation de la tournée reste du fait de la Fédération des Alliances Françaises du Mexique ainsi que de certains acteurs du Réseau, l'Institut Français a su témoigner son soutien et s'est montré à la disposition du Réseau lorsque cela était nécessaire. J'ai pu de plus compter sur l'appui de la chargée de coopération audiovisuelle de l'Institut Français d'Amérique Latine lors de l'organisation d'un cycle de cinéma autour de mai 68. Si les possibilités d'échanges sont encore importantes, il semble qu'une certaine régularité soit observable en termes de dialogue. La dynamique de coopération entre l'Institut Français et le réseau Alliance Française telle que la prévoyaient les différentes conventions (triennales, tripartites[98]) est aujourd'hui bien réelle même si elle n'a pas encore atteint son potentiel maximum. Il semble que tout reste à faire mais que les fondements de la relation mutuelle soient solides. La relation Institut Français-Alliance Française a beaucoup à gagner de la transition du Réseau vers plus de professionalisation, une ligne d'action clairement définie et cohérente ainsi qu'une communication plus efficiente.

b- Une politique culturelle qui va favoriser une plus grande mise en réseau

La rédaction et la diffusion d'une politique culturelle va permettre de mobiliser le réseau Alliance Française mexicain, l'animer et ainsi encourager une plus grande mise en réseau.

b-1 Une véritable dimension fédératrice d'une AF au niveau local

L'Alliance Française en tant qu'édifice s'ancre dans un territoire et devient un repère au sein de ce territoire. Plus qu'un repère géographique c'est un repère culturel qui va permettre de fédérer autour de lui une communauté. C'est toute cette communauté qui va se retrouver au sein de l'Alliance Française, devenue un lieu de rendez-vous. L'Alliance Française permet ainsi de mettre en relation, en réseau toute une communauté autour d'elle-même. Lors de mon stage au sein de la FAFM, nous avons reçu une proposition d'exposition de drapeaux Vodou de la part de l'Ambassade d'Haïti. Il se trouve que dans le Sud de Mexico se trouve une importante population d'origine haïtienne mais aussi dans le Nord de l'État de

[97] Idem

[98] Convention tripartite de partenariat entre le MAEE, l'Institut Français et la Fondation Alliance Française, 12 juin 2012 http://www.fondation-alliancefr.org/wp-content/medias/RESPONSABLES_DALLIANCES/administration/Convention_tripartite_FAF_IF_MAEE2012.pdf.

Baja California, aussi il paraissait pertinent d`étudier cette proposition d'exposition afin de pouvoir réunir cette tranche de la population autour d'une telle exposition et de fait autour des Alliances Françaises présentes dans ces zones là.

Il est aussi intéressant d'appréhender le niveau local à l'échelle étatique du Mexique, en observant comment la présence de plusieurs Alliances Françaises au sein du même état, voire d'état voisin créent une communauté. Je peux prendre ici l'exemple de l'état de Guanajuato qui rassemble les Alliances de Guanajuato, Irapuato et León qui travaillent ensemble mais aussi l'exemple des états de Tlaxcala et Puebla dont les deux Alliances travaillent de concert.

b-2 Une véritable dimension fédératrice d'une AF au niveau national

Si au niveau local se crée une certaine communauté, l'idée de communauté se retrouve aussi au niveau national. Effectivement chaque Alliance mexicaine à son niveau participe de l'esprit de réseau qui se retrouve au sein de l'ensemble des 33 Alliances Françaises du Mexique. Cet esprit veut que plus la solidarité nationale est présente plus chaque Alliance pourra trouver une plus grande pertinence au sein de son territoire et une plus grande marge d'action. L'existence de la Fédération des Alliances Françaises du Mexique est l'incarnation même de cette dimension fédératrice qui existe au sein du réseau. Cette Fédération permet aussi au réseau mexicain de se positionner au sein du réseau mondial Alliance Française.

b-3 Une mise en réseau qui favorise le dialogue interculturel

La volonté de toujours plus de mise en réseau qui est ressentie au sein de l'ensemble des 33 Alliances Françaises mexicaines fait écho à une nouvelle volonté au sein de la coopération culturelle de favoriser le dialogue interculturel. En effet ce dernier affirmé par la Déclaration Universelle sur la diversité culturelle de l'UNESCO[99] en 2002, est désormais présent au sein de nombreuses politiques culturelles. On retrouve comme objectif donné à la culture au sein du réseau Alliance Française le "dialogue des cultures"[100] et dans un contexte tel que le contexte mexicain cet objectif trouve une résonance particulière de par l'extrême richesse culturelle du pays. La mise en réseau apparaît aujourd'hui au sein du réseau mexicain essentielle et comme étant le coeur même du projet développé quotidiennement dans les 33 Alliances.

c- Quelle politique culturelle aujourd'hui pour le réseau AF ?

[99] Déclaration Universelle sur la diversité culturelle, UNESCO, Série Diversité culturelle nº1, 26 août-4 septembre 2002
http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127162f.pdf

[100] Site internet de la Fondation Alliance Française, Consulté le 3 septembre 2018
https://www.fondation-alliancefr.org/?page_id=28415

Une politique culturelle est une politique qui est portée, animée, nourrie par ses acteurs. Aujourd'hui on peut se demander : quelle politique culturelle est possible au sein du Réseau ? Pour cela il est intéressant de partir de l'idée que certains membres du Réseau ont de ce qu'est et doit être une politique culturelle pour voir en pratique ce qui est mis en place.

c-1 La politique culturelle voulue par différents membres du réseau

Lors des différents entretiens que j'ai mené auprès des acteurs du réseau Alliance Française mexicain, une de mes questions a été "Pour vous qu'est et qu'est-ce que doit être une politique culturelle?". La réponse s'est souvent articulée autour d'adjectifs clés dont je vais essayer de faire le résumé ci-après :

- une politique qui ne soit pas *déconnectée* du tissu institutionnel, culturel, artistique local
- une politique qui soit *proactive*
- une politique qui soit *cohérente*
- une politique qui soit le synonyme d'une offre de qualité et diversifiée
- une politique qui soit *innovante et ambitieuse*
- une politique qui ait une identité visuelle singulière

On peut commenter qu'au sein d'une politique culturelle ce qui se joue c'est la capacité à maintenir un dialogue avec le territoire d'accueil et son tissu. Tout en devant être une politique culturelle cohérente, diversifiée et de qualité, il faut savoir prendre des risques, faire preuve d'ambition. C'est en faisant preuve d'une certaine audace que la politique culturelle du Réseau va pouvoir se positionner comme relai de la création contemporaine, de la modernité. En faisant preuve d'une attention particulière lors de la sélection à l'aide de critères définis au préalable, la politique culturelle du Réseau pourra être telle une fenêtre sur la nouveauté, donner à voir une certaine culture émergente. Il ressort que la lisibilité d'une politique culturelle est un point clé, le réseau ne peut se passer d'une identité visuelle marquée et assumée qui permettra de toucher un certain public et de s'ériger en tant que centre culturel dynamique et moderne. Faire de la proactivité de sa politique culturelle une priorité serait l'occasion pour le Réseau d'avoir une meilleure marge de manoeuvre, de mieux cibler son public, ses partenaires. Il est en effet important de doter sa politique culturelle d'une vision de long terme, d'une certaine continuité. Cette vision de long terme s'appuie sur toute une organisation effective de la base de contacts, du travail quotidien mais aussi du réseau en lui-même, affecté régulièrement par des changements de poste.

c-2 La politique culturelle proposée officiellement

Si les différents acteurs du Réseau ont chacun leur idée des contours et des objectifs d'une politique culturelle, il est important de voir sur le terrain quelle politique culturelle est actuellement mise en place. Tout d'abord il faut faire remarquer que parler de politique culturelle pour le réseau Alliance Française mexicain ce n'est pas parler d'une ligne d'action décidée depuis plusieurs années, ancrée dans la pratique culturelle du Réseau. Parler de politique culturelle pour le réseau Alliance Française mexicain c'est évoquer une feuille de route qui est en cours de définition et qui n'est donc pas encore reconnue par tout le réseau. Il importe pour que la volonté d'une politique culturelle du Réseau puisse se concrétiser qu'elle soit une volonté commune, et que l'ensemble du Réseau fasse par la suite sienne cette politique culturelle. Aujourd'hui il n'existe pas de réelle politique culturelle mise en place mais la conscience de la nécessité de cette dernière est elle vive. Si dans l'esprit de la Saison Culturelle mise en place depuis l'année dernière on note cette idée de proposer des axes, des orientations, aucune politique culturelle n'a encore été définie et diffusée au sein du Réseau.

c-3 Les défis de la définition de la politique culturelle

Aujourd'hui le Réseau me semble avoir besoin d'une politique culturelle qui structure et oriente son action culturelle. La mise sur pied d'une politique culturelle va de pair avec la dynamique de professionnalisation déjà engagée au sein du Réseau ainsi que le nouvel effort de production de documents types, qui permettent une meilleure communication intra réseau. Ne pas se doter d'une politique culturelle pourrait faire courir le risque au Réseau de rester coincé dans l'image passéiste qui lui est reprochée mais aussi manquer de redéfinir clairement les contours de son action culturelle en tant qu'opérateur culturel français. La mise en place d'une réflexion quant à une politique culturelle claire pour le Réseau m'apparaît enclenchée ; en effet le terme de politique culturelle est présent dans un des documents de référence les plus récents. Je veux parler ici du Pacte Réseau & Création[101], datant du 29 juin 2018, qui se donne comme objectif dès le premier principe "Principe de cohérence de la programmation culturelle" de "*rédiger une politique culturelle sur le long terme reprenant les grandes orientations que souhaite se donner l'AF sur le plan culturel*". Le Réseau prend petit à petit conscience du travail en amont que suppose l'élaboration d'une politique culturelle. Effectivement avant de rédiger une politique culturelle il est nécessaire que le Réseau soit au clair quant aux valeurs qu'il souhaite véhiculer, aux objectifs qu'il souhaite viser, aux acteurs qu'il souhaite mobiliser et aux actions qu'il souhaite mettre en place. Ces 4 piliers d'une politique culturelle sont autant de défis auxquels le Réseau doit faire face afin de s'ancrer encore plus durablement dans le secteur culturel franco-mexicain, en étant au fait des évolutions de ce dernier et en adoptant une vision à long terme.

[101] Pacte Réseau et Création, Réseau des Alliances Françaises du Mexique, Version 1 du 29 juin 2018

CONCLUSION

Parler de politique culturelle pour le réseau des 33 Alliances Françaises n'est pas tout à fait pertinent. S'il existe une volonté de structurer l'offre culturelle du réseau mexicain, celui-ci n'est pas encore l'auteur d'une véritable politique culturelle qui lui serait propre. Le réseau AF mexicain a su s'ancrer dans le territoire mexicain depuis la création de l'Alliance Française de Mexico en 1885 mais il apparaît nécessaire aujourd'hui de réaffirmer cet ancrage. En effet la fin du XXe siècle est marquée par la prise de conscience d'un certain essoufflement de l'action culturelle du réseau Alliance Française mexicain. Le début du XXIe siècle permet une réaction de la part de l'ensemble du Réseau et dès lors s'enclenche une nouvelle dynamique de modernisation et d'actualisation de l'offre culturelle diffusée au sein du Réseau. L'année 2018 est une année charnière de cette dynamique car elle peut autant être une année de consolidation de cette dynamique comme une année de perte de vitesse de celle-ci. Pour que cette dynamique soit renforcée apparaît aujourd'hui nécessaire le déploiement d'une politique culturelle qui mette en lumière clairement des orientations et des priorités. Le concept de Saison Culturelle mis en place dès 2016, est conçu comme un premier pas vers la construction d'une politique culturelle. La Saison Culturelle permet au réseau dans un premier temps de formaliser ses objectifs, d'identifier les valeurs qu'il veut véhiculer et donc de travailler sur son identité, de fédérer le réseau autour d'une nouvelle modernité et de rendre visible et lisible son action. La politique culturelle du réseau AF mexicain ne peut être une politique isolée, elle se doit de tenir compte du contexte culturel et de ses exigences. Pour le réseau AF mexicain, se doter d'une politique culture c'est avoir l'opportunité de se positionner en tant que point névralgique au sein du champ culturel franco-mexicain. C'est pour cela qu'une politique culturelle doit être à la hauteur des attentes autant des acteurs professionnels du secteur culturel que du public visé. Une politique culturelle se renouvelle année après année, est quelque chose en constante évolution, qui se meut. C'est en s'appuyant sur une politique culturelle que le réseau AF mexicain peut se définir à la fois comme une institution historiquement ancrée dans le territoire mexicain tout comme une institution qui regarde de l'avant, qui saura être présente dans le secteur culturel des prochaines années. Si l'établissement d'une politique culturelle n'est pas la solution miracle aux nombreux maux dont souffre encore aujourd'hui le réseau AF mexicain, elle pourrait impulser une dynamique favorable à l'élan de modernisation qui anime le réseau AF mexicain depuis quelques années.

Nombreux sont les défis posés au réseau AF mexicain. En effet celui-ci se doit au-delà du fait de poursuivre la professionnalisation de ses équipes ou encore d'assurer une meilleure communication, de réinvestir pleinement la dimension culturelle de ses missions. Or il ne faut pas perdre de vue le fait que le réseau AF mexicain fait partie du grand réseau AF mondial, piloté par la Fondation Alliance Française. Celle-ci semble connaître depuis presque un an de grandes difficultés financières qui ont amené le 18 janvier dernier Jérôme Clément, le président de la Fondation, ainsi que de nombreux administrateurs à démissionner. Cette instabilité financière de la Fondation met en péril l'ensemble du réseau et c'est le Ministère des Affaires étrangères qui a déclaré que ces difficultés étaient la traduction d'un constat d'échec d'une des principales missions confiée à la Fondation lors de sa création : la

levée de fonds. S'il n'est pas utile de plus détailler le contentieux à l'origine de ces troubles financiers, il faut néanmoins souligner que le MAEE a renouvelé son soutien au réseau AF mondial "dans le respect de [son] autonomie"[102]. Il faut espérer que cette "fragilité structurelle" n'ira pas ralentir l'effort global de modernisation et notamment de structuration de l'offre culturelle dans lequel s'est engagé le réseau AF mexicain. Il faut aussi espérer que le soutien du MAEE ne deviendra pas un soutien qui place encore plus le réseau AF mexicain dans une situation de dépendance vis-à-vis de ce dernier. Le combat économique que mène au quotidien le réseau AF mexicain ne doit pas absorber l'essentiel de ses efforts car c'est par la culture que le réseau AF mexicain va se différencier, c'est l'offre culturelle qu'il va proposer qui va devenir son avantage concurrentiel et qu'il faut aujourd'hui optimiser au maximum.

[102] "Vagues de démissions préoccupantes à l'Alliance Française", 26/02/2018, Le Figaro, Consulté le 5 mai 2018
http://www.lefigaro.fr/langue-francaise/francophonie/2018/01/19/37006-20180119ARTFIG00067-vague-de-demission-preoccupante-a-l-alliance-francaise.php

BIBLIOGRAPHIE

a) Ouvrages

- BATAILLON Claude, *Un géographe français en Amérique latine : Quarante ans de souvenirs et de réflexion,* Paris, IHEAL, 2008, 250 p.
- BRUÉZIÈRE Maurice, *Alliance Française, Histoire d'une institution 1883-1983,* Paris, Hachette, 1983, p.14
- CHAUBET François, *La culture française dans le monde 1980-2000, Les défis de la mondialisation*, Paris, L'Harmattan, 2010, 260 p.
- CHAUBET François, *La politique culturelle française et la diplomatie de la langue : L'Alliance Française (1883-1940)*, Paris, L'Harmattan, 2006, 321 p.
- MARTIGNY Vincent, Dire la France : culture(s) et identités nationales (1981-1995), Paris, Presses de Sciences Po, 2016
- MATTHIEU Gilles, *Une ambition sud-américaine : politique culturelle de la France (1914-1940)*, Paris, L'Harmattan, 1991, 254 p.
- NYE Joseph S., *Bound to Lead : The changing nature of American Power*, Basic Books, 1991
- PÉREZ SILLER Javier, México Francia: *Memoria de una sensibilidad común,* siglos XIX-XX. Vol. VI, Historias, mitos y representaciones del 5 de mayo, BUAP-CEMCA-CNRS-EÓN, 2016, 603 p.
- ROCHE François, Géopolitique de la culture
- ROLLAND Denis, Les perceptions de la France en Amérique Latine: structures et évolution, 1918-1945. In: *Mélanges de la Casa de Velázquez*, tome 28-3, 1992. Époque contemporaine. pp. 161-189
- ROLLAND Denis, *La crise du modèle français : Marianne et l'Amérique latine, culture, politique et identité,* Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2000, 463 p.

b) Rapports

- Actes du colloque international annuel du réseau Alliance Française, janvier 2010, Fondation Alliance Française
- Actes du colloque international annuel du réseau Alliance Française, janvier 2011, Fondation Alliance Française
- Actes du colloque international annuel du réseau Alliance Française, janvier 2013, Fondation Alliance Française
- Actes du colloque international annuel du réseau Alliance Française, janvier 2015, Fondation Alliance Française
- DUVERNOIS Louis, Rapport d'information n°91, *Au nom de la commission des Affaires culturelles sur la stratégie d'action culturelle de la France à l'étranger,* Sénat, 1/12/2004

- JUPPÉ Alain et SCHWEITZER Louis , *La France et l'Europe dans le monde : Livre blanc sur la politique étrangère et européenne de la France 2008 – 2020*, La Documentation Française, juillet 2008
- Le Journal Data 2017 des Alliances Françaises, Fondation Alliance Française, 2017
- LEGENDRE Jacques et CONWAY-MOURET Hélène, Rapport d'information n°419, *Au nom de la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées sur le contrat d'objectifs et de moyens 2017-2019 de l'Institut français*, Sénat, 15/02/2017
- LONCLE François et SCHMID Claudine, Rapport d'information n°1591, *Par le Comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques sur l'évaluation du réseau culturel de la France à l'étranger*, Sénat, 28/11/2013,
- MARTIN-LALANDE Patrice, Rapport d'information n°3866, *Par la Commission des Affaires étrangères en conclusion des travaux d'une mission d'information constituée le 4 mars 2015 sur l'ouverture d'un dialogue culturel et politique avec l'Amérique latine*, Sénat, 22/06/2016
- RIGAUD Jacques, *Rapport au Ministre des Affaires étrangères sur les relations culturelles extérieures*, Paris, La Documentation Française, 1979

c) Autres publications

- Charte de l'Alliance Française, Fondation Alliance Française
- Comptes rendus de la Commission des Affaires étrangères, de la défense et des forces armées, Mardi 24 octobre 2017
- Convention triennale (2011-2013) entre le MAE et la Fondation Alliance Française
- Convention tripartite de partenariat entre le MAE, l'Institut Français et la Fondation Alliance Française, 12 juin 2012
- *Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles*, Conférence mondiale sur les politiques culturelles Mexico City, 26 juillet - 6 août 1982
- Déclaration Universelle sur la diversité culturelle, UNESCO, Série Diversité culturelle nº1, 26 août-4 septembre 2002
- Le Fil d'Alliances nª45, Magazine numérique de la Fondation Alliance Française, été 2018
- Discours de M. Jean-Yves Le Drian, Ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, Paris, Journéesdu Réseau de coopé ration et d'action culturelle, 16 juillet 2018
- Journal Officiel de la République Française, Débats parlementaires, 4 janvier 2018, p.40
- *L'action culturelle française dans le monde : 150 ans d'expériences*, Communication de François Chaubet, *« Où va la diplomatie culturelle de la France ? Du rayonnement culturel à la diplomatie d'influence » , Paris, Hypothèses- Politique de la culture, 26 février 2018.*
- Projet de loi de finances pour 2018 : *Action extérieure de l'État : Diplomatie culturelle et d'influence*, Paris, Sénat, 23 novembre 2017

d) Documents internes Alliance Française

- *Pacte réseau et création,* Mexico, Réseau des 33 Alliances Françaises du Mexique, 2018
- "Vademecum culturel", Fondation Alliance Française, 2018
- *Plan Alliance 2020*, Fondation Alliance Française, 2018
- "Action culturelle 2016", Réseau des 33 Alliances Françaises du Mexique, 2016

e) Articles recueillis sur internet

- BORDAT Elodie, « Les dynamiques du changement dans l'action publique. Une analyse comparative historique des politiques culturelles mexicaine et argentine (1983-2009) »,*RITA* [en ligne], n°8 : juin 2015, mis en ligne le 17 juin 2015, Consulté le 3 septembre 2018 :http://revue-rita.com/resumesderecherche8/les-dynamiques-du-changement-dans-l-action-publique-une-analyse-comparative-historique-des-politiques-culturelles-mexicaine-et-argentine-1983-2009.html
- GUENARD Annie. Réflexions sur une diplomatie culturelle de la France. In: Matériaux pour l'histoire de notre temps, n°65-66, 2002. Hommage à René Girault : Pour une histoire des relations internationales, sous la direction de Robert Frank. pp. 23-27. www.persee.fr/doc/mat_0769-3206_2002_num_65_1_403309
- *La 34ème Alliance Française du Mexique, inaugurée à Campeche,* Communiqué 2017, Ambassade de France à Mexico, Consulté le 1 mai 2018 https://mx.ambafrance.org/La-34eme-Alliance-Francaise-du-Mexique-inauguree-a-Campeche
- "Vagues de démissions préoccupantes à l'Alliance Française", 26/02/2018, Le Figaro, Consulté le 5 mai 2018 http://www.lefigaro.fr/langue-francaise/francophonie/2018/01/19/37006-20180119ARTFIG00067-vague-de-demission-preoccupante-a-l-alliance-francaise.php

f) Émissions radios et vidéos

- *La culture, une affaire cruciale (1/5) : A quoi sert une politique culturelle ? / Deuxieme partie : Teresa Cremisi*, Paris, France Culture, 30/05/2016, écoutée le 11/06/2018
- *L'invité de 8h20 : Le Grand Entretien - Jack Lang invité*, Paris, France Inter, 3/07/2018, écoutée le 3/07/2018
- *La Grande Table "Politique culturelle : Jack Lang donne le "la""*, Paris, France Culture, 18/06/2018 écoutée le 20/06/2018
- *Audition de M. Pierre Vimont, ambassadeur de France*, Commission de la culture, de l'éducation et de la communication, Commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées, Vidéos Sénat, 14/03/2018, visionnée le 16 mars 2018

g) Sites internet

- Facebook de l'Alliance Française de CDMX https://www.facebook.com/AFCDMX/
- Facebook de l'Alliance Française de Guadalajara https://www.facebook.com/events/236394507040621/
- Facebook de l'Aliance Française de Mérida https://www.facebook.com/events/1208429895861948/
- Site de la Fondation Alliance Française https://www.fondation-alliancefr.org
- Site du réseau des 33 Alliances Françaises du Mexique https://alianzafrancesa.org.mx
- Site internet du CEMCA http://www.cemca.org.mx/
- Site internet de Culturethèque https://www.culturetheque.com/exploitation/ES/culturetheque.aspx
- Site internet du Festival Cervantino https://festivalcervantino.gob.mx/
- Site internet du festival Periplo https://www.elperiplo.com/festival
- Site internet du Foro Bajo Circuito http://www.bajocircuito.mx/
- Site internet de la revue Marvin https://marvin.com.mx/

Table des matières

Introduction

Première partie : Entre naissance, apogée et essoufflement, quelle image le réseau AF renvoie-t-il de l'action culturelle française à l'étranger ?

1- Trajectoire du mouvement Alliance Française au sein de la diplomatie culturelle française

a-Une conscience très tôt d'une "mission" culturelle française en Amérique latine

a-1 Quelles valeurs véhiculées au travers de la culture française ?
a-2 Comment s'établit la présence française au Mexique , au sein du continent latin considéré "riche d'avenir" ?
a-3 Un "soft power" véritable instrument politique, vecteur de rayonnement

b- *La naissance du réseau AF au sein du maillage culturel de l'action culturelle française à l'extérieur*

b-1 L'implantation des AF en Amérique latine
b-2 Qu'est-ce qui fait le statut particulier du réseau AF ?
b-3 Brève cartographie réseau AF mexicain et questionnement de l'intérêt du terrain mexicain

c- *Un nouvel opérateur d'une culture reconnue comme "une des formes les plus efficaces de l'action française à l'extérieur" entre heure de gloire et essoufflement*

c-1 Le réseau AF lors de ses premiers pas
c-2 L'heure de gloire du réseau AF
c-3 Un malaise symptôme d'un besoin de rénovation

2 - Un réseau affecté par de nombreux facteurs externes

a-Quel impact du facteur économique ?

a-1 Quel financement du réseau AF?
a-2 La culture mondialisée vue en termes d'utilité ?
a-3 Risques d'une uniformisation culturelle

b- Quel impact politique : contexte changeant = vulnérabilité

b-1 Quelle influence du MAEE ?
b-2 Contexte politique local/national

c- En quoi le facteur temps est-il central pour la compréhension du réseau ?

c-1 Quid de la question de la temporalité humaine ?
c-2 Qu'est-ce que penser la culture à court terme/ à long terme

3- Mais un réseau qui fait preuve d'une démarche auto réflexive afin de se réinventer

a- Une mise à l'ordre du jour des objectifs stratégiques en vue d'un changement de paradigme

a-1- Professionnalisation des acteurs
a-2 Une diversification de l'offre pour toucher de nouveaux publics tout en maintenant l'intérêt d'un public dit traditionnel
a-3 Quelles dynamiques de transformation des centres associés?

b- Une mise à disposition d'outils d'évaluation

b-1 Mise en place de concertations, commissions, Journées du réseau
b-2 Production de documents de référence
b-3 Existence d'un poste inédit de démarche qualité

c- Quels défis pour le futur ?

<u>c-1</u> Capacité d'adaptation
<u>c-2</u> Importance de l'expérimentation, d'oser
<u>c-3</u> Nécessité d'une démarche proactive

Deuxième partie : Entre continuités et ruptures, un nouveau réseau AF qui se maintient comme un repère culturel, un référent au Mexique

1- Un réseau symbole de l'exception française qui conserve son rôle de fer de lance de la politique culturelle extérieure française

a- La question de "nation branding"

b- Le maintien de la marque AF

b-1 Une "labellisation" de l'offre culturelle ?
b-2 Comment se démarquer au sein d'un contexte concurrentiel ?

c- Une savante déclinaison entre enseignement et culture au service du projet Alliance Française

2- Un réseau qui désormais n'incarne plus le seul rayonnement culturel unilatéral mais bien plus le dialogue interculturel

a- Un ancrage nécessaire au sein du territoire mexicain

b- Une volonté de favoriser le dialogue quant à l'image de la France

c- Un réseau humain avant tout
<u>c-1</u> Esprit de réseau ?
<u>c-2</u> Identité plurielle du réseau : qui compose le réseau ?
<u>c-3</u> Une identité plurielle faite d'identités singulières

3 - L'esquisse d'une politique culturelle entre continuités et ruptures au sein d'une percée culturelle française ?

a- Création de la Fondation en 2007 à la fois pilote du réseau AF mondial et partenaire privilégié du MAEE

b- Un réseau unique, désormais premier réseau culturel mondial, au besoin de politique culturelle pour une visibilité ainsi qu'une lisibilité optimisées

Troisième partie : Le déploiement d'une politique culturelle du réseau AF mexicain qui repose sur un terreau culturel encore sous exploité

1- L'atout clé de la coordination culturelle dans l'établissement d'une politique culturelle

a- La nécessité d'établir une ligne d'action et une communication cohérentes

b- L'importance d'entretenir l'intérêt mexicain pour l'expérience culturelle française

c- La volonté de favoriser la complémentarité des acteurs

c-1 Encourager la solidarité entre opérateurs culturels
c-2 Encourager la solidarité intra réseau AF

2 - Pourquoi réinvestir dans une politique culturelle accessible à tous se faisant l'écho du potentiel présent sur le terrain ?

a-Quels modes d'action privilégier ?

a-1 Une action qui mise sur des outils/espaces peu exploités
a-2 Une action de com' dynamique qui permette de meilleures visibilité/lisibilité

b- Une politique culturelle vue comme un engagement (autant individuel que collectif)

b-1 Un engagement vis-à-vis de l'exigence du secteur culturel en général
b-2 Un engagement vis-à-vis du public francophile
b-3 Un engagement vis-à-vis des artistes d'accompagnement, de remplir son rôle de "passeur culturel"

c- Une politique culturelle vue comme une opportunité, un atout

c-1 Une opportunité de mettre en lumière certains pans de la culture
c-2 Une opportunité d'impliquer des experts locaux
c-3 Une opportunité de faire la différence, de renouveler et entretenir l'image de la culture française

3- En quoi la politique culturelle réaffirme et enrichit le "faire ensemble" qui donne sens à l'idée de coopération culturelle ?

a- Vers une nouvelle gouvernance culturelle ?

a-1 Le projet d'une mutualisation IF/AF fait-il sens ?
a-2 Qu'est-ce que suppose cette mutualisation ?
a-3 Un débat qui pose un bilan de la relation IF-AF

b- Une politique culturelle qui va favoriser une plus grande mise en réseau

b-1 Une véritable dimension fédératrice d'une AF au niveau local
b-2 Une véritable dimension fédératrice d'une AF au niveau national
b-3 Une mise en réseau qui favorise le dialogue interculturel

c- Quelle politique culturelle aujourd'hui pour le réseau AF ?

c-1 La politique culturelle voulue par différents membres du réseau
c-2 La politique culturelle proposée officiellement
c-3 Les défis de la définition de la politique culturelle

Conclusion