



N° 275

---

# ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

QUINZIÈME LÉGISLATURE

---

---

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 12 octobre 2017

## AVIS

PRÉSENTÉ

AU NOM DE LA COMMISSION DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES  
SUR LE PROJET DE **loi de finances pour 2018** (n° 235),

**TOME I**

### **ACTION EXTÉRIEURE DE L'ÉTAT**

ACTION DE LA FRANCE EN EUROPE ET DANS LE MONDE ;  
FRANÇAIS À L'ÉTRANGER ET AFFAIRES CONSULAIRES

PAR Mme ANNE GENETET

Députée

---



## SOMMAIRE

	Pages
<b>INTRODUCTION</b> .....	7
<b>I. LE MINISTÈRE DE L'EUROPE ET DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES : UN ÉLEVE SÉRIEUX</b> .....	9
<b>A. DES EFFORTS AU-DESSUS DE LA MOYENNE DEPUIS DE NOMBREUSES ANNÉES</b> .....	9
1. Un effort réel d'adaptation de notre action extérieure.....	9
2. Un service public de plus grande qualité grâce au numérique.....	10
3. Une gestion des ressources humaines qui ne cesse de progresser .....	11
<b>B. DES MOYENS PRESERVÉS AU SERVICE DE L'AMBITION POLITIQUE</b> ..	12
1. Le projet politique : une diplomatie universelle .....	12
2. Un budget 2018 en cohérence avec les engagements présidentiels.....	12
a. Une stabilisation budgétaire confirmée.....	12
b. Le programme 105 « Action de la France en Europe et dans le monde » .....	13
c. Le programme 151 « Français à l'étranger et affaires consulaires » .....	14
d. Le programme 347 présidence française du G7.....	15
3. L'universalité du réseau : un principe essentiel à préserver .....	15
<b>II. DES MARGES DE PROGRESSION : PRECONISATIONS POUR RÉPONDRE AUX DÉFIS A VENIR</b> .....	17
<b>A. LEVER DES POINTS DE BLOCAGE : LIBÉRER, PROTÉGER, INVESTIR</b> .....	17
1. Libérer les chefs de postes : un périmètre de responsabilités plus grand .....	17
a. Le service commun de gestion : un goût d'inachevé.....	17
b. Des décisions « mono-ministérielles » pesantes .....	17
2. Libérer la gestion du patrimoine immobilier d'une vision budgétaire à court-terme pour mieux protéger les intérêts de notre pays .....	18
a. Des gains de cession amputés par une contribution forfaitaire .....	18
b. Restructuration des sites parisiens : de bons projets qui traînent .....	18
c. Un suivi de projet qui pose question.....	19
d. L'urgence à trouver un nouveau mode de financement.....	19
3. Protéger les Français à l'étranger : le cas de la Caisse des Français de l'Étranger.....	20

4. Investir dans le numérique pour libérer l’action diplomatique et mieux protéger nos intérêts .....	21
a. Meilleure protection consulaire et consulat à domicile à l’horizon 2020 .....	21
b. Visas : une contrainte européenne lourde de conséquences.....	21
c. La sécurité électronique : un défi relevable et indispensable .....	22
<b>B. METTRE À JOUR LE LOGICIEL DE PILOTAGE.....</b>	<b>23</b>
1. Construire une carte d’identité de chaque poste .....	23
2. Préférer des outils de suivi pertinents .....	25
a. De la difficulté de mesurer les relations humaines .....	25
b. Trouver de meilleurs indicateurs .....	25
c. Quelques exemples étonnants de méthode de suivi .....	25
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>27</b>
<b>SYNTHÈSE DES PRINCIPALES PRÉCONISATIONS.....</b>	<b>29</b>
<b>TRAVAUX DE LA COMMISSION : PRÉSENTATION DU RAPPORT DEVANT LA COMMISSION DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES.....</b>	<b>31</b>
<b>EXAMEN DES CRÉDITS.....</b>	<b>39</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>41</b>
<b>LISTE DES PERSONNALITÉS RENCONTRÉES PAR VOTRE RAPPORTEURE.....</b>	<b>77</b>

## Résumé

Le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères est à la fois le cœur, le pivot et le pilier de la présence de la France sur la scène internationale. Il dispose d'un petit budget (1,1 % du budget total de l'Etat) pour un immense impact, eu égard à la première place de la France au classement 2017 des pays les plus influents dans le monde. Il faut donc saluer le choix politique de stabiliser son budget pour 2018. Les programmes 105 et 151 qui font l'objet de ce rapport comprennent l'ensemble de l'action diplomatique de la France, ses fonctions support, son patrimoine immobilier et la sécurité de nos implantations, les contributions à des organisations internationales, les opérations de maintien de la paix, le centre de crise du Quai d'Orsay, les affaires consulaires et les services aux Français à l'étranger. Depuis plusieurs années, ces deux programmes ont fait l'objet d'efforts notables en termes de réduction des effectifs et des dépenses. Ceci sans sacrifier ni à la créativité pour restructurer le réseau, ni à la qualité du service aux usagers avec la numérisation, ni à l'attention aux parcours professionnels des personnels du ministère.

Bon élève face aux exigences de réduction des dépenses publiques demandées par le gouvernement, le Ministère doit cependant faire preuve d'innovation et d'audace pour rationaliser son fonctionnement et gagner encore en efficacité. En s'appropriant la vision « Libérer, Protéger, Investir » du Président de la République, le ministère pourra dénouer plusieurs difficultés de fonctionnement, de gestion et de suivi. Il pourra donner plus d'ampleur à ses chefs de poste, améliorer la gestion de son patrimoine immobilier, mieux accompagner nos concitoyens à l'étranger et affiner ses services consulaires. Enfin, en confrontant les usages aux nouvelles exigences d'un monde en mouvement incessant et en développant de nouveaux outils et de nouvelles méthodes, le ministère sera en mesure, sans grever son budget, de poursuivre son remarquable travail qui nous permettra de conserver le statut de grande puissance.



## INTRODUCTION

Avec un budget représentant 1,1 % de celui de l'État et 0,7 % des effectifs de l'État, le ministère de l'Europe et des affaires étrangères (MEAE) anime le troisième réseau diplomatique au monde (180 ambassades, 66 consulats généraux).

La mission « Action extérieure de l'Etat » comporte trois programmes principaux : Action de la France en Europe et dans le Monde (programme 105) ; Français établis hors de France et Affaires consulaires (programme 151) et Diplomatie d'influence (Programme 185). Le présent rapport porte sur les programmes 105 et 151.

Conformément aux engagements présidentiels, le projet de budget 2018 stabilise les moyens d'un ministère qui est à bien des égards, un élève sérieux (I).

La rapporteure identifie néanmoins des marges de progression et formule des préconisations pour l'aider à répondre au mieux aux défis à venir (II).

L'article 49 de la loi organique n° 2001-692 du 1<sup>er</sup> août 2001 relative aux lois de finances fixe au 10 octobre la date butoir pour le retour des réponses aux questionnaires budgétaires. À cette date, environ 80 % des réponses étaient parvenues.



## I. LE MINISTÈRE DE L'EUROPE ET DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES : UN ÉLÈVE SÉRIEUX

### A. DES EFFORTS AU-DESSUS DE LA MOYENNE DEPUIS DE NOMBREUSES ANNÉES

Le Quai d'Orsay fait souvent l'objet de stéréotypes négatifs, notamment sur son incapacité à se réformer. Si les représentants du MEAE reconnaissent que leur ministère « revient de loin » en matière de gestion, la rapporteure a constaté qu'il est aujourd'hui un bon élève à bien des égards, et que sa gestion a fortement progressé, comme en témoigne l'attribution, il y a deux ans, du prix de la performance publique décerné par la revue *Acteurs publics* pour la réforme « Ministère des Affaires étrangères et du développement international (MAEDI) 21 ».

**Le ministère a dû s'adapter à des ajustements budgétaires très importants ces vingt dernières années.** Sur 30 ans, il a perdu 53 % de ses effectifs et un tiers en 10 ans, alors même que ses missions se sont élargies, en particulier à la diplomatie économique (voir annexe 3). L'ensemble du réseau diplomatique universel français compte aujourd'hui 13 791 emplois temps plein (ETP) pour interagir avec le monde entier et gérer de façon plus rapprochée plus de 2 millions de français établis à l'étranger et des millions d'autres de passage. Pour comparaison toute relative, la ville de Toulouse compte 22 000 ETP au service de ses 440 000 administrés et la ville de Paris 50 000 au service de ses 2,2 millions d'habitants.

#### 1. Un effort réel d'adaptation de notre action extérieure

Il s'agit du premier pilier du projet MAEDI 21 (voir le bilan de la mise en œuvre du projet MAEDI 21 en annexe 2).

Ces dernières années, le MEAE a consenti un effort important de **rétrécissement de son réseau** : il a ainsi été décidé de transformer 25 ambassades en postes de présence diplomatique (ou PPD) ou de revoir les effectifs des ambassades les mieux dotées pour renforcer les secteurs prioritaires (exercice dit « grands postes »). La rapporteure tient à souligner ici **l'importance des PPD** qui permettent de maintenir un véritable contact avec le pays et qui ne sauraient être remplacés par des ambassadeurs virtuels sur le modèle britannique des « *Laptop Ambassadors* ». Seule la présence physique garantit un lien véritable avec un pays, sur lequel il est possible de construire.

Le MEAE s'efforce également de **redéployer le réseau** vers nos nouveaux objectifs prioritaires et les puissances de demain. Le projet MAEDI 21 vise ainsi l'affectation de 25 % des effectifs du ministère dans les pays émergents du G20 (voir annexe 7) à l'horizon 2025 contre 13 % en 2012.

Afin qu'une présence française soit assurée dans toutes les grandes métropoles où nous avons des intérêts mais pas de poste diplomatique, un nouveau format a été inauguré avec les « **bureaux de France** » qui regroupent plusieurs acteurs économiques et/ou culturels. Trois implantations auront été ainsi lancées fin 2017 : Monterrey (USA), Chennai/Madras (Inde) et Adelaïde (Australie).

Le MEAE poursuit également un objectif de rapprochement de nos actions et moyens avec les Européens. Le projet est de « **colocaliser** » **25 ambassades** avec des partenaires européens à l'horizon 2025. À ce jour, 9 colocalisations sont en service, 4 en cours de réalisation et 8 à l'étude.

Le MEAE étudie également au cas par cas les **possibilités de mutualisation** et de répartition des tâches avec la délégation de l'Union européenne et les ambassades des autres Etats membres. Selon les éléments de bilan transmis à la rapporteure (voir annexe 2), ce volet serait délicat à aborder dans le contexte politique actuel et exigerait plus de temps que prévu.

Le MEAE cherche également à renforcer sa capacité d'anticipation et sa réactivité. Il a ainsi constitué en administration centrale un **groupe de soutien** (agents du département, jeunes retraités et experts) destiné à affecter sous 48 heures du personnel auprès des services ou postes confrontés à des crises. L'effectif de départ de 50 agents fin 2015 a été porté à 100 en 2017.

Un important effort a également été porté sur la **politique de communication** du MEAE qui doit devenir le service de communication du gouvernement à l'international. Ceci se traduit par l'exigence d'une présence des postes sur les réseaux sociaux, un objectif de passage de 6 à 10 langues de communication, la mise en place d'une veille stratégique de l'ensemble des sources ouvertes pour mieux connaître les tendances de l'opinion dans le monde ou encore une mise à disposition en données ouvertes des informations publiques du ministère. **Il sera utile de suivre auprès d'Etalab (voir annexe 6) l'avancée de ce dernier projet.**

## **2. Un service public de plus grande qualité grâce au numérique**

Il s'agit de deuxième pilier du projet MAEDI 21 (voir bilan en annexe 2). Le MEAE a, en particulier depuis 2012, engagé d'importantes actions pour améliorer et simplifier le service public qu'il assure pour les Français à et de l'étranger et pour les autres usagers :

– l'accueil et le traitement des demandes de visas, élément important pour notre attractivité et notre sécurité, ont été améliorés : aujourd'hui, près de 35 % des visas sont délivrés en moins de 48 heures. Le service dématérialisé France Visas en est la prochaine étape ; lancé en octobre 2017, il sera pleinement déployé en 2020.

– la simplification des services consulaires délivrés à nos concitoyens a été lancée : simplification d’un grand nombre de procédures ; déploiement du vote électronique ; rénovation du site « Conseils aux voyageurs » et d’Ariane, suppression progressive de services pour lesquels la valeur ajoutée eu égard au temps passé est très faible (actes notariés).

– de nombreux outils numériques ont été mis en place ou sont en projet : création de monconsulat.fr, préfigurateur du consulat numérique ; déploiement du portail Diplomatie, outil de communication sécurisé, collaboratif en interministériel et vers l’étranger, qui compte actuellement près de 15 000 utilisateurs ; développement des outils numériques pour toucher de nouveaux publics, comme la plateforme France Alumni ou notre présence renforcée sur les réseaux sociaux ; lancement du projet d’archives numériques (VITAM) pour la conservation pérenne et la consultation de très gros volumes de documents numériques et du projet « France Visas » pour le traitement des demandes de visas.

Comme le soulignent la plupart des personnes rencontrées par la rapporteure, il convient de relever que le programme 151 apparaît comme un modèle de bonne gestion, doté d’une très forte culture de l’efficacité et de l’efficacité. **Il conviendra cependant de travailler sur les indicateurs de qualité** (voir 2 du B du II du présent rapport).

### **3. Une gestion des ressources humaines qui ne cesse de progresser**

En en faisant l’un des trois piliers de son projet de modernisation (programme d’action MAEDI 21), le Ministère de l’Europe et des affaires étrangères a clairement placé les ressources humaines au cœur de ses préoccupations. Plusieurs **chantiers d’envergure** ont été lancés : l’accompagnement individuel des agents, la progression vers la parité, le développement de la mobilité professionnelle, une formation professionnelle orientée vers des compétences ciblées (langues, Europe, management) et la mise en place d’une gestion prévisionnelle à 10 ans des effectifs, des emplois et des compétences.

La Cour des comptes, dans un référé de novembre 2016 sur la gestion des ressources humaines du ministère<sup>(1)</sup>, observe que l’organisation générale de la fonction ressources humaines paraît satisfaisante dans ses différentes composantes (voir annexe 8).

Dans son référé précité, la Cour des comptes note aussi que **l’indemnité de résidence à l’étranger (IRE)**, complément de rémunération pour les agents affectés à l’étranger, qui représente plus de 31 % de la masse salariale totale du ministère, a fait l’objet d’une réforme en 2011 qui répond à la plupart de ses recommandations et observations. Elle estime que le nouveau système est plus

---

(1) <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/EzPublish/20170214-refere-S2016-3516-gestion-rh-Maedi.pdf>

satisfaisant, équitable et transparent que le précédent. La rapporteure souhaiterait cependant que soit mise en place **une évaluation annuelle systématique de cette indemnité** en la rapprochant de divers indicateurs de niveau de vie du pays.

Concernant l'égalité entre les femmes et les hommes, les objectifs fixés en 2015 et 2016 ont été tenus et ceux établis pour 2017 sont en passe d'être atteints. Le ministère poursuit donc son action en faveur de la parité afin d'atteindre, en 2017, l'objectif de 40 % de primo-nominations sur des emplois de direction ou de cadres dirigeants (contre 29 % en 2014). Par ailleurs, une démarche de labellisation AFNOR relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été engagée. La rapporteure exprime ici le souhait que **la parité soit atteinte dès la fin 2018 parmi les chefs de poste** des pays du G20.

## **B. DES MOYENS PRESERVÉS AU SERVICE DE L'AMBITION POLITIQUE**

### **1. Le projet politique : une diplomatie universelle**

Le président de la République l'a clairement affirmé dans son discours d'ouverture de la conférence des ambassadeurs le 29 août dernier : *« j'ai choisi la voie d'une France reprenant son rang parmi les Nations en Europe, répondant aux défis du monde actuel et faisant entendre clairement son point de vue. (...) »*

*Je veillerai personnellement à ce que vous ayez les moyens de remplir vos missions, et je sais que le Premier ministre est très vigilant à ce point : assurer la sécurité de nos personnels, qui demeure une priorité absolue, faire fonctionner, tout en l'adaptant en permanence, **l'un des rares réseaux diplomatiques universels qui existe dans le monde**, régler nos contributions aux organisations internationales et financer nos programmes de rayonnement culturel, d'aide humanitaire ou de coopération au développement. Pour cela, l'année 2018 sera une année de stabilisation budgétaire ».*

### **2. Un budget 2018 en cohérence avec les engagements présidentiels**

#### **a. Une stabilisation budgétaire confirmée**

Pour 2018, le budget de l'Action extérieure de l'État hors Aide Publique au Développement est sensiblement maintenu au niveau prévu dans la loi de finances initiale (LFI) pour 2017 avec des crédits de paiement qui s'élèvent à environ 2,9 milliards d'euros.

Les programmes 105 et 151 notamment voient leurs crédits stabilisés avec un budget de 2,2 milliards d'euros qui répond aux quatre priorités fixées par le Président de la République :

- Sécurité du réseau : répondre aux enjeux sécuritaires tout en maintenant nos moyens diplomatiques et d'influence à l'étranger ;

- Europe : refonder une « Europe qui protège » ;
- Multilatéralisme : améliorer la gouvernance mondiale et le règlement des crises internationales ;
- Innovation : poursuivre la modernisation du réseau diplomatique afin d'en accroître l'efficacité.

***b. Le programme 105 « Action de la France en Europe et dans le monde »***

Le budget du programme 105 (voir tableau en annexe 1) est stabilisé à 1,902 milliards d'euros en 2018 contre 1,903 dans la loi de finances initiales (LFI) pour 2017.

• Une large partie de ce programme (40 %) correspond à la contribution de la France au **financement de 83 organisations internationales et d'opérations de maintien de la paix**. Notre pays dispose de marges manœuvre très étroites sur le montant de ces contributions qui présentent un caractère largement obligatoire. Fort opportunément, des facteurs essentiellement conjoncturels font que les crédits consacrés aux contributions internationales et opérations de maintien de la paix diminuent de 11 millions d'euros en 2018 sur un total de plus de 750 millions d'euros (1,4 %). Cette diminution correspond à une totale stabilité des contributions aux opérations de maintien de la paix, quelques baisses en volume sur les contributions internationales et un effet de change favorable.

• Une autre partie (56 %) correspond au budget nécessaire pour faire fonctionner l'ensemble du réseau ; on y distingue trois grands pôles (voir tableau en annexe 4) :

– le fonctionnement du réseau (administration générale, masse salariale et indemnité de changement de résidence, ressources humaines, communication, systèmes d'information et de communication, fonctionnement des ambassades) ;

– l'immobilier en France et à l'étranger ;

– la sécurité (réseau, français à l'étranger, centre de crise).

**Le fonctionnement du réseau** bénéficie de crédits de paiement qui reflètent son évolution : stabilité et adaptabilité, stabilité de son organisation et des principaux besoins et adaptabilité qui se traduit par une hausse marquée de la ligne protocole pour couvrir les frais induits par la tenue des sommets de la francophonie en Arménie et de France Océanie à Papeete. On note également une hausse de la ligne ressources humaines qui traduit les choix et progrès signalés précédemment.

**L'immobilier** voit ses crédits de paiement augmenter tant en France qu'à l'étranger. Mais l'explication en est complexe et détaillée dans l'annexe 5 <sup>(1)</sup>. Ce budget comprend principalement la location de locaux, la maintenance des locaux existants et l'entretien lourd, tant en France qu'à l'étranger.

Jusqu'en 2016, l'entretien lourd à l'étranger était essentiellement financé par les produits de cessions de biens, les crédits budgétaires sur le programme 105 étant notoirement insuffisants (2,2 millions d'euros en loi de finances pour 2015). Depuis, un effort a été consenti pour augmenter les crédits budgétaires d'entretien lourd, qui atteindront 13,4 millions d'euros en 2018. De même, la maintenance à l'étranger bénéficiera en 2018 de 8 millions d'euros contre moins de 4 millions l'an passé. **C'est une évolution qui va dans le bon sens mais c'est encore très insuffisant pour couvrir les besoins qui, pour un parc valorisé à 4,8 milliards d'euros, se situent entre 50 et 100 millions d'euros par an.**

**La sécurité** est une priorité avec une hausse de 28 % des crédits de paiement pour la partie affectée aux fonctions de soutien (environ 10 millions d'euros) et une très légère baisse sur la très volumineuse ligne budgétaire de la sécurité du réseau à l'étranger. L'effort initié en 2017 dans le domaine de la lutte anti-terroriste et de la protection des communautés et des intérêts français à l'étranger est maintenu à 75 millions d'euros en 2018 avec une enveloppe de crédits supplémentaires hors personnel de 52 millions d'euros et 67 ETP affectés à la sécurité. Sur cette enveloppe, 22,16 millions d'euros sont consacrés à la sécurisation des ambassades, consulats et instituts français, 14,7 millions aux établissements d'enseignement et un million pour les alliances françaises. Le Président de la République, s'exprimant devant l'Assemblée des Français de l'étranger en octobre dernier a promis qu'aucune facilité, aucune négligence et donc aucune économie ne serait faite sur ce poste.

Le renforcement des crédits d'intervention de la **direction de la coopération de sécurité et de défense** (DCSD) se poursuit en 2018 : 2 millions viennent compléter les 9,46 millions d'euros d'augmentation de 2017.

La rapporteure relève que les crédits du **centre de crise** passent de 4,7 millions d'euros en loi de finances initiale pour 2017 à 3,8 millions dans le présent projet de loi de finances. Selon les informations transmises par le MEAE, cette diminution importante résulterait de la décision de « réinternaliser » un projet de géolocalisation des victimes qui devait être confié à une société externe, ce qui permettrait une économie de près d'un million d'euros.

### ***c. Le programme 151 « Français à l'étranger et affaires consulaires »***

Le budget du programme 151, hors élections, est stabilisé à son niveau de 2017 (voir tableau en annexe 1).

---

(1) On peut noter en particulier que sur le programme 105, une enveloppe de 7,5 millions d'euros est « rebudgétée » pour l'entretien lourd en France. Ce budget était jusqu'en 2017 pris en charge sur le programme 309 (« Entretien des bâtiments de l'État ») qui a été supprimé.

L'enveloppe prévue en 2017 pour couvrir des élections à l'étranger de 14,2 millions d'euros est « libérée » et permettra de financer l'organisation du G7 (programme 347).

Cette stabilité permettra de **maintenir un même niveau de service** - affaires consulaires, bourses scolaires, aide sociale, délivrance de visas - dans un contexte de besoins qui augmentent régulièrement, sensiblement pour les premiers et fortement pour le dernier (voir annexe 9).

Sur le programme 151, **l'enveloppe des bourses scolaires** s'élève à 110 millions d'euros. Cette prévision se base sur une croissance des frais de scolarité plus maîtrisée, constatée sur les deux dernières années. Elle intègre une prévision de gain au change. En tenant compte de la disponibilité dans les comptes de l'AEFE d'une « soulte » (enveloppe de crédits restant disponibles au titre des années antérieures), une enveloppe stable devrait permettre au MEAE de couvrir l'ensemble des besoins en bourses scolaires.

Le programme 151 comporte aussi une **aide sociale** pour 17 millions d'euros qui concerne environ 4000 allocataires (4078 en 2017 contre un eu moins de 4200 en 2016). Cette aide étant dans le « viseur » de Bercy, la rapporteure souhaite rappeler son caractère indispensable pour venir en aide à des compatriotes que nous ne pouvons pas perdre de vue.

Enfin, la rapporteure note que depuis 2015, l'enveloppe des bourses prend en compte le financement des **assistants de vie scolaire (AVS) pour les élèves handicapés**, ce qui, de fait, réduit les moyens disponibles pour les autres boursiers. Certes le montant en cause est encore modeste – 250 000 euros – mais il tend à augmenter, ce dispositif n'étant opérationnel que depuis le budget 2016. Il conviendrait de transférer ce financement des AVS sur la ligne budgétaire consacrée à l'action sociale au bénéfice de nos compatriotes à l'étranger et d'augmenter à due concurrence le financement des bourses scolaires.

#### *d. Le programme 347 présidence française du G7*

Pour 2018 et 2019, un programme dédié est créé pour financer l'organisation du prochain sommet du G7 présidé par la France et qui se tiendra en 2019. Les dépenses sont évaluées à 36,407 millions d'euros. L'essentiel de cette enveloppe sera utilisé en 2019, l'année du sommet. Dès 2018, un certain nombre de dépenses devront déjà être réalisées afin de préparer cet événement ; une enveloppe de 12 millions d'euros est prévue à cet effet.

### **3. L'universalité du réseau : un principe essentiel à préserver**

Nous avons fait le choix comme les États-Unis et le Royaume-Uni, mais aussi la Chine et la Russie, d'un réseau universel, principe consacré par le Livre blanc sur la politique européenne et étrangère de la France de 2008. Les ministères de l'économie et des comptes publics ayant exprimé une vision budgétaire de

nature à le remettre en cause, la rapporteure souhaite ici souligner son attachement à ce principe. Elle souhaite rappeler que cette universalité est conforme à nos ambitions, à notre statut de puissance nucléaire, à notre place au conseil de sécurité des Nations unies et à la vision d'une diplomatie globale et mondiale portée par le Président de la République.

Revenir sur l'universalité du réseau au moment où la France souhaite réaffirmer sa voix dans un ordre international contemporain profondément désorganisé, parler à tout le monde et faire entendre un multilatéralisme ambitieux relèverait du contresens.

Nos implantations nous confèrent une capacité de recherche d'information, d'analyse, d'action, de réaction, d'anticipation et de suivi hors du commun. La rapporteure note que le Royaume-Uni qui avait fermé des postes fait désormais le choix d'en rouvrir. Le multilatéralisme cher au Président de la République n'a pas de sens s'il se fait avec un nombre de pays restreint. Notre influence dans le monde en dépend. Nos choix budgétaires ne doivent en aucun cas nous conduire à nous priver d'un tel atout. **On ne saurait sacrifier le long terme au court terme.**

## II. DES MARGES DE PROGRESSION : PRECONISATIONS POUR RÉPONDRE AUX DÉFIS A VENIR

### A. LEVER DES POINTS DE BLOCAGE : LIBÉRER, PROTÉGER, INVESTIR

#### 1. Libérer les chefs de postes : un périmètre de responsabilités plus grand

Les ambassades ont une dimension interministérielle : les finances, la défense, mais aussi les affaires sociales, la justice, l'intérieur et parfois d'autres ministères peuvent être présents. Si l'ensemble des services est sous l'autorité hiérarchique de l'ambassadeur, la multiplication des tutelles fait que la coordination des moyens de l'État au niveau local reste extrêmement limitée dans les faits.

##### *a. Le service commun de gestion : un goût d'inachevé*

Depuis 2011, la gestion administrative et financière des services issus de différents ministères a été mutualisée grâce à la mise en place d'un service commun de gestion (SCG), ce qui constitue un progrès important. Le SCG d'un poste, structure d'appui placée auprès de l'ambassadeur, a en charge la gestion administrative et financière de l'ensemble des services du poste et constitue l'interlocuteur légitime et incontournable de tous les services de l'État représentés dans le pays.

Cependant, la mutualisation de la gestion et des moyens demeure incomplète. Les crédits des services de l'État restent cloisonnés (chaque service arrivant avec son propre budget) et les réglementations ne sont pas harmonisées. Les SCG doivent ainsi appliquer des règles et procédures différentes selon le ministère. La prise en charge des frais de mission et de déplacement en est un des nombreux exemples.

##### *b. Des décisions « mono-ministérielles » pesantes*

Par ailleurs, les décisions d'implantation des services de l'État à l'étranger (qui comprennent notamment 120 représentations du ministère de l'économie et des finances, 93 du ministère de l'intérieur et 86 du ministère de la défense) ne relèvent pas du MEAE. Ces décisions peuvent peser sur les moyens du MEAE, lorsque par exemple la mission économique ou business France décident de fermer un poste ce qui en transfère la charge résiduelle, qui n'est jamais neutre, sur l'ambassade.

La rapporteure estime qu'il faudrait **élargir le périmètre de responsabilités des chefs de poste** à l'ensemble des services de l'État. **Le détachement des attachés spécialisés auprès du MEAE** sur le modèle allemand est la bonne réponse et permettrait de renforcer le rôle de coordination des chefs

de postes. En parallèle, une harmonisation des réglementations applicables apparaît indispensable.

## **2. Libérer la gestion du patrimoine immobilier d'une vision budgétaire à court-terme pour mieux protéger les intérêts de notre pays**

Le patrimoine immobilier du MEAE se compose de plusieurs implantations en France (Quai d'Orsay bien entendu mais aussi La Courneuve, Chatillon, Invalides, Convention, Nantes) et d'un vaste réseau à l'étranger constitué notamment d'ambassades, de consulats, de résidences et d'Instituts. Ce patrimoine est souvent fort ancien, parfois fruit de cadeaux de pays ou personnes tiers, et requiert un important entretien.

### *a. Des gains de cession amputés par une contribution forfaitaire*

La gestion du patrimoine immobilier conduit à beaucoup de fantasmes qui cachent cependant de vraies difficultés. Rappelons que la politique immobilière du MEAE est essentiellement financée par des cessions de biens à l'étranger. Les produits de ces cessions ne sont pas rattachés au budget du MEAE mais versés au compte d'affectation spécial « gestion du patrimoine immobilier de l'État » (CAS immobilier). Entre 2015 et 2017, une contribution forfaitaire sur les cessions de biens à l'étranger a considérablement amputé les moyens d'intervention du MEAE pour l'entretien de son parc. En 2018, **on peut se féliciter que le MEAE ne soit plus soumis à cette contribution forfaitaire.**

### *b. Restructuration des sites parisiens : de bons projets qui traînent*

Dans le cadre de plusieurs contrôles des opérations immobilières du MEAE en région parisienne, la Cour des comptes a dressé des constats sévères portant sur l'insuffisance dans la programmation des travaux et leur financement mais aussi dans l'exercice de la fonction de maître d'ouvrage, ce qui n'est pas sans conséquences sur les finances publiques <sup>(1)</sup>.

Adopté en 2006, le premier schéma pluriannuel de stratégie immobilière du MEAE s'est fixé comme principal objectif de rassembler l'ensemble des services centraux parisiens sur les trois sites du Quai d'Orsay, de la rue de la Convention et de La Courneuve. Depuis, le nombre des implantations parisiennes n'a pu être réduit que de neuf à cinq et la surface utile nette occupée par ses services de 39 %. Malgré ces résultats encourageants, le schéma immobilier n'a pas encore permis, comme prévu, un regroupement sur trois sites. Ce résultat ne pourra être atteint qu'au terme de deux autres opérations immobilières.

La première opération est celle des travaux à venir dans le bâtiment du Quai d'Orsay (rénovation de l'aile dite des archives et construction d'un nouveau bâtiment sur le site, accompagnée d'une mise aux normes techniques de

---

(1) Voir en particulier *Cour des comptes, rapport public annuel 2015, « les opérations immobilières du ministère des affaires étrangères en région parisienne : un bilan insatisfaisant ».*

l'ensemble du site). Cette opération devrait permettre de créer 300 postes de travail nécessaires à l'installation des personnels encore hébergés sur le site du boulevard des Invalides partagé avec le ministère de l'Outre-Mer.

La seconde opération est celle de l'installation du service de la valise diplomatique sur le site de La Courneuve, qui permettra de libérer les locaux aujourd'hui loués à Châtillon. Un défaut d'anticipation des exigences de ce service (isolement, sécurité) alors que sa nouvelle implantation est prévue sur le même site que les archives qui, au contraire, sont ouvertes et génèrent un important passage de visiteurs, remet en question le projet et surenchérit l'ensemble.

### *c. Un suivi de projet qui pose question*

**La rapporteure note que ce projet a fait l'objet de nombreuses remises en cause.** Le projet d'installation des services de la valise diplomatique à la Courneuve a été engagé en 2001, abandonné en 2006, puis relancé en 2011. Le déménagement était prévu en 2016, mais selon les réponses au questionnaire, de nouveaux éléments de contexte ont conduit le MEAE à réorienter le projet. Le renforcement des mesures de sécurité rendu nécessaire par la montée du risque terroriste et la priorité accordée à la numérisation des archives et à la dématérialisation des documents administratifs ont de lourdes conséquences fonctionnelles pour le bâtiment des Archives de la Courneuve. Ces nouveaux éléments ont conduit à abandonner le projet de co-localisation des deux services (Archives et Valise) dans un même bâtiment et à réorienter les études pour examiner la faisabilité de l'installation du service de la valise sur le site de La Courneuve dans un bâtiment indépendant à construire sur le foncier non bâti disponible.

De manière générale, **la rapporteure s'interroge sur le dimensionnement des équipes chargées de suivre les opérations immobilières.** Selon les informations transmises, une quinzaine de personnes serait chargée de suivre les opérations complexes menées en France. À l'étranger, le MEAE dispose d'une quinzaine d'antennes immobilières dotées d'une compétence régionale. Les effectifs de ces antennes vont d'une personne (ce qui est insuffisant) à quatre personnes.

À titre d'exemple, s'agissant des travaux engagés à Abuja au Nigéria, le MEAE est confronté à des surcoûts importants, un retard de l'opération qui s'expliquerait par un retard dans la délivrance du permis de construire par les autorités locales, une défaillance de l'entreprise principale (qu'il a fallu remplacer) et l'ajout de prescriptions sécuritaires demandées en phase d'étude de conception. Or, l'antenne régionale se situe à Abidjan et le ministère ne dispose pas de volontaire international sur place pour suivre les travaux.

### *d. L'urgence à trouver un nouveau mode de financement*

Enfin et surtout, comme plusieurs personnes l'ont également relevé (commissaires aux affaires étrangères et personnes auditionnées), la rapporteure

s'interroge sur les **limites de la logique de financement** de la politique immobilière par les cessions de biens à l'étranger. Entre 2006 et 2015, 17 % du patrimoine immobilier aura été vendu pour 700 millions d'euros. Si des rationalisations sont sans doute nécessaires, jusqu'où peut-on aller dans la mise en vente des « bijoux de famille », outils parfois majeurs du rayonnement et du prestige de notre diplomatie ?

Le ministère a vendu la résidence de Munich et n'a donc plus rien pour recevoir la Bavière. Il en va de même à Barcelone ou encore à Chicago. Nous nous apprêtons à vendre Knightsbridge à Londres. La vente de certains bijoux semble répondre à une logique d'urgence budgétaire ce qui est une **dangereuse vision court-terme** que nous pourrions amèrement regretter dans quelques années.

Au-delà, les grandes opérations se raréfient et la ressource des produits de cession est inéluctablement appelée à se réduire. Or, des recettes aux montants aussi aléatoires et à l'avenir incertain peuvent difficilement financer de manière durable des dépenses à caractère régulier et planifiées dans le temps.

Il conviendra donc de fixer un objectif à long terme, de stabiliser le périmètre immobilier et d'allouer des moyens décents pour entretenir ce patrimoine. Cette réflexion est indissociable d'une réflexion sur l'avenir et les missions du réseau.

### **3. Protéger les Français à l'étranger : le cas de la Caisse des Français de l'Étranger**

La Caisse des Français de l'Étranger (CFE) est un organisme privé chargé d'une mission de service public et relève du code de la sécurité sociale. Cette caisse offre des prestations sociales courantes (maladie, maternité, retraite) et assure une forme de continuité avec les différents régimes de protection sociale en France. Elle est facultative mais vivement recommandée.

Elle relève de plusieurs tutelles : MEAE pour une dotation d'environ 300 000 euros en frais d'intervention (ligne action sociale), Ministère des affaires sociales et Ministère des Finances, le tout pour quelques milliers d'adhérents sur les près de 2 millions de français établis hors de France.

Son conseil d'administration est largement contrôlé par l'Assemblée des français de l'étranger (3 élus AFE + 15 représentants des assurés élus par l'AFE et non pas élus par les assurés comme dans d'autres organismes mutualistes).

La rapporteure qui n'a pas eu accès aux statuts de la CFE, s'interroge sur **le mode de contrôle de la CFE par l'État**, aucun parlementaire ne siégeant au conseil d'administration comme cela est le cas dans les organisations de type EPIC.

#### 4. Investir dans le numérique pour libérer l'action diplomatique et mieux protéger nos intérêts

##### *a. Meilleure protection consulaire et consulat à domicile à l'horizon 2020*

Le MEAE est engagé dans la création d'un consulat numérique qui passe par la dématérialisation de toutes les procédures. Une expérimentation de la pré-demande de passeport en ligne est en cours en vue d'une généralisation rapide. La communication électronique avec le service d'État-civil pour les particuliers, les notaires et les administrations est achevée, de même que l'envoi de la procuration de vote aux mairies de manière électronique. L'objectif est qu'à l'horizon 2020, chaque citoyen français à l'étranger puisse effectuer l'essentiel des démarches en ligne 24 heures sur 24 et ne se rendre dans les locaux du consulat qu'une fois tous les dix ans.

L'objectif est de **libérer nos concitoyens** de la contrainte de se déplacer mais aussi de **libérer les consulats** qui pourront mieux se consacrer à la protection consulaire et à la relation de proximité avec nos concitoyens à l'étranger, laquelle demeure essentielle. La rapporteure souligne ici que les situations requérant une visite au consulat seront donc les plus complexes et nécessiteront des **formations adaptées du personnel d'accueil des consulats qu'il convient d'anticiper dès maintenant**.

##### *b. Visas : une contrainte européenne lourde de conséquences*

Les visas Schengen sont délivrés aussi souvent que possible en 48 heures, de plus en plus souvent avec l'aide d'un partenaire externe. Sur un plan budgétaire, cette activité ne coûte rien à l'Etat, les frais versés par les demandeurs couvrant largement le coût de délivrance.

La dématérialisation doit permettre de faciliter les demandes de visas, d'accélérer l'instruction des dossiers et d'améliorer l'accueil. Le portail internet France Visas lancé en Octobre dernier en sera l'un des outils. Il sera pleinement déployé en 2020, et conduira à une dématérialisation de la majorité du processus, - excepté le recueil des données biométriques et l'apposition de la vignette sur le passeport qui imposeront toujours une comparution au consulat.

Pour cet outil, la rapporteure souhaite **qu'un bilan précis soit fait à un an de son lancement avec un indicateur précis et fiable** (par exemple nombre d'emplois temps plein – ETP - pour gérer la délivrance de 100 visas).

L'objectif est que d'ici à 2020, les visas soient également délivrés en ligne (e-vignette). Cependant, en ce qui concerne l'e-vignette, la mesure a été suspendue car le code des visas européens doit être révisé et qu'un long travail de persuasion est à mener auprès de nos partenaires européens. **Il conviendra de lever cette contrainte**.

**La rapporteur s'interroge sur la pertinence** en terme de coût et d'efficacité de l'ensemble « France Visas + Comparution au consulat + Prestataire ». Il conviendra donc d'assurer un suivi de cette procédure en termes de qualité de service (enquête usagers) et de coût (en y incluant le nombre d'ETP requis). Dans un premier temps et dès 2018, **il conviendra de définir des indicateurs répondant aux critères SMART** (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, évalué sur un Temps limité).

La rapporteure tient également à souligner ici que l'idéal serait d'avoir un service comparable à la procédure ESTA américaine qui ne nécessite aucune comparution du demandeur (les relevés d'empreintes biométriques pourraient se faire au dernier point de départ avant l'arrivée à la destination Schengen ; la cohérence entre le demandeur de visa et le voyageur serait ainsi pleinement garantie).

### *c. La sécurité électronique : un défi relevable et indispensable*

La mise en place en 2017 d'un nouveau système de vote par internet n'a pas pu être menée à bien compte tenu du risque élevé de cyber-attaques. Comme l'a indiqué le Président de la République devant l'Assemblée des Français de l'étranger le 2 octobre dernier, *« si nous ne sommes pas en capacité pour les prochaines élections de nous organiser pour avoir un système de vote étanche à toute attaque, ça ne s'appelle plus la France, notre pays ! Nous nous en donnerons les moyens parce que c'est un intérêt d'abord démocratique mais c'est une question aussi de crédibilité et de souveraineté qui est la nôtre. »*

Le vote électronique est une forte attente des français de l'étranger parmi lesquels nombre d'entre eux habitent à plusieurs heures d'avion de leur bureau de vote. La rapporteure souligne qu'un service consulaire de qualité (objectif du programme 151) passe par la mise en place du vote électronique dès les prochaines échéances électorales. Elle serait intéressée de connaître les détails du plan envisagé : cahier des charges, appel d'offres, gestion du projet.

De manière générale, **le MEAE doit investir davantage dans la communication numérique et la cybersécurité**. Cet investissement n'est pas uniquement financier car selon les informations transmises à la rapporteure, la France souffrirait d'un regard « culturel », voire d'une « naïveté confondante » dans ce domaine. On peut à cet égard s'étonner que le ministère n'ait pas encore doté ses postes et services en équipements de visioconférence sécurisés. Selon le bilan de MEADI (voir annexe 2), le plan d'action du ministère a pris du retard. *« L'homologation du parc applicatif du ministère a pris du retard en raison du nombre de logiciels concernés. Un investissement humain et matériel plus important est nécessaire afin de mener une politique efficace de cyber sécurité de notre système d'information. D'autre part la communication aux agents sur les enjeux cyber est à renforcer »*.

## B. METTRE À JOUR LE LOGICIEL DE PILOTAGE

Le MEAE peut encore progresser dans la définition des objectifs prioritaires et des outils d'évaluation de son action, en particulier les indicateurs. Cet exercice permettrait au ministère de mieux rendre compte de son action et de mieux la défendre dans le cadre de la mise en œuvre d'action publique 2022. Il permettrait au Parlement et aux citoyens de mieux l'évaluer et de mieux la connaître. Conformément à la demande du Président de la République, le MEAE doit se montrer plus proactif et responsabilisé dans la conduite des réformes et sortir d'une logique par trop défensive qui conduit Bercy à formuler des scénarii d'évolution qui peuvent parfois apparaître provocateurs. À cet égard, la rapporteure observe qu'il manque, dans les différentes conférences budgétaires, une étape qui permettrait au MEAE d'exprimer et d'expliquer ses besoins. La finalité doit être une diplomatie toujours plus efficace, qui permette le cas échéant de dégager des marges nouvelles pour financer de nouvelles priorités et non une diminution des moyens.

### 1. Construire une carte d'identité de chaque poste

L'adaptation du réseau repose sur une modularisation en fonction des priorités diplomatiques. Plusieurs catégories de postes ont ainsi été définies :

- postes à missions élargies ;
- postes à missions prioritaires (à l'égard desquels les attentes de la France seraient limitées à un nombre restreint de sujets) ;
- postes de présence diplomatique (PPD).

La Cour des comptes relève dans un rapport<sup>(1)</sup> que ces formats différenciés se sont révélés peu opérants dans la pratique. Les deux premières catégories, pour lesquelles les missions et le format n'ont pas été préalablement identifiés, ont été essentiellement adaptées à l'existant.

Combien de moyens les différents postes consacrent-ils et devraient-ils consacrer à la diplomatie politique, économique, culturelle ? Y a-t-il trop de moyens à Madagascar, au Liban ou au Maroc ? Y a-t-il suffisamment de moyens dans les pays émergents, notamment ceux du G20 (voir annexe 7) ?

Afin de pouvoir répondre à ces questions, la rapporteure souhaite inviter le ministère à **définir une typologie précise de chaque poste** en fonction de ses missions (diplomatie politique, diplomatie économique, diplomatie culturelle, diplomatie scientifique, sécurité, affaires consulaires, *etc.*) et de critères précis de l'environnement de ces postes (PIB, intérêts de la France, nombre de contrats commerciaux, importance de la communauté française sur place, appartenance du pays au G20, *etc.*). À partir d'une matrice à deux entrées, en pondérant les critères

---

(1) *Cour des comptes, L'évolution du réseau diplomatique depuis 2007, février 2013.*

(missions et environnement) selon leur volume, il sera possible de construire une carte d'identité de chaque poste, carte qui permettra de définir avec plus de précision les besoins du poste.

Un tel outil permettrait de vérifier la cohérence entre la labellisation et la répartition des moyens et de mieux piloter l'évolution du réseau.

Tous les postes devraient être passés au crible de cette matrice, y compris ceux dont les missions peuvent paraître mal définies à l'instar des ambassadeurs thématiques ou des conseillers diplomatiques placés auprès de chacun des préfets de région.

Le CORINTE, comité interministériel des réseaux internationaux de l'État, enceinte dans laquelle tous les opérateurs développent une vision prospective de ce qu'ils doivent faire à l'échéance de 5 à 10 ans, est la bonne enceinte pour définir cette matrice.

Types de postes	Nombre de pays	Moyenne des effectifs par pays (ETP 2015)	Somme des effectifs (ETP 2015)	Description
Postes à missions élargies - format d'exception	8	211	1 684	par effectifs décroissants : USA, Maroc, Allemagne, Sénégal, UK, Madagascar, Espagne, Italie
Postes à missions élargies	29	122	3 543	ces postes assurent l'ensemble des missions de l'Etat à l'étranger tout en recherchant des synergies à travers la création de pôles de compétences interministérielles pour suivre efficacement les principaux enjeux globaux et ceux de la relation bilatérale. 8 pays sur 29 dotés de plus de 150 ETP.
Postes à missions prioritaires	100	44	4 369	postes à l'égard desquels les attentes sont limitées à un nombre plus restreint de sujets
Postes de présence diplomatique (PPD) - vague 1 (2013-2015)	13	6	76	préservation d'une capacité de veille et d'analyse politique
Postes de présence diplomatique (PPD) - vague 2 (en cours)	13	16	202	
<b>Total</b>	<b>163</b>	<b>61</b>	<b>9 873</b>	

Au regard de cette grille, on peut relever que plusieurs pays qualifiés de postes à missions prioritaires ont des effectifs de plus de 90 personnes, par exemple le Bénin (94 ETPT), le Togo et la Mauritanie (90 ETPT), alors que la moyenne par pays pour ce type de poste en 2015 était de 44 ETPT.

On peut également noter que l'Algérie, poste à missions élargies, compte 300 ETPT, le Cambodge, poste à missions prioritaires en compte 83, l'Afghanistan, poste à missions prioritaires, 70, Haïti, poste à missions prioritaires, 68.

Le Maroc, poste à format d'exception compte 324 ETPT, très au-dessus de la moyenne de 122 pour ce type de poste, à quasi égalité avec la Chine et les États-Unis, alors que ses voisins l'Égypte et la Tunisie, postes à missions prioritaires, comptent trois fois moins d'effectifs, ce qui reste bien au-dessus de la moyenne.

La rapporteure s'interroge sur les moyens alloués au Madagascar (170 ETPT) pour un poste prioritaire. Pour le Sénégal, elle fait l'hypothèse que son nouveau rôle au sein du G5 Sahel explique les importants effectifs observés (198 ETPT), alors que des critères objectifs quantifiables tels le poids de la population et du PIB, ou encore le nombre de Français établis dans ce pays ne le justifieraient sans doute pas.

## 2. Préférer des outils de suivi pertinents

### a. De la difficulté de mesurer les relations humaines

Rappelons ici la définition du terme « diplomatie » : « *action et manière de représenter son pays auprès d'une nation étrangère et dans les relations internationales* » (Larousse). Ce rappel permet de souligner que la diplomatie, tout comme les affaires consulaires, est un domaine où l'humain joue un rôle clé. Évaluer son activité et suivre ses performances à l'aide d'indicateurs chiffrés est certainement complexe ; à cet égard, plusieurs indicateurs de performance mentionnés dans le PAP (programme annuel de performance) sont tout à fait surprenants, tout comme quelques objectifs. Leur absence d'évolution d'une année sur l'autre démontre soit qu'ils sont inadaptés, soit que la performance n'est pas au rendez-vous. La première hypothèse est la plus vraisemblable.

### b. Trouver de meilleurs indicateurs

Cependant, et cela est rassurant, les auditions menées montrent que le MEAE est conscient qu'il peut et doit progresser dans la définition de ses objectifs et priorités et qu'il doit **trouver de meilleurs indicateurs** de performance. La rapporteure rappelle qu'un bon indicateur doit être SMART : spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporellement défini. De trop faibles variations sur plusieurs années successives, statistiquement non significatives, exigent de reconsidérer l'indicateur et de le modifier.

Le MEAE, à travers le projet MAEDI 21, a déjà progressé dans la définition d'une vision et de priorités de la diplomatie à moyen et long terme. En revanche, les objectifs fixés dans le projet annuel de performance apparaissent trop incantatoires (« renforcer la sécurité internationale », « construire l'Europe ») et obéissent trop à une logique de reconduction d'une année sur l'autre.

La rapporteure invite le MEAE à **définir avec plus de précision des objectifs et les actions qui en découlent** pour une période de trois à quatre ans. Il s'agirait par exemple d'identifier une carence, d'en faire une priorité et d'identifier les actions précises à réaliser pour se remettre à niveau.

### c. Quelques exemples étonnants de méthode de suivi

La sécurité du réseau : ces dernières années une priorité budgétaire a été donnée à la sécurité du réseau. La lecture du projet annuel de performance ne permet pas d'apprécier les besoins en la matière ni la manière dont les crédits

dépensés y répondent. L'indicateur 1.2 « *veiller à la sécurité des Français à l'étranger* », qui mesure le pourcentage de relecture des fiches conseils aux voyageurs et le nombre de consultations du site « conseils aux voyageurs » (sur lequel le ministère n'a pas la main), n'est pas du tout éclairant à cet égard. En quoi consulter des conseils de voyage améliore la sécurité de celui qui les lit ? Lire ne signifie pas comprendre et encore moins mettre en œuvre.

La contribution aux organisations internationales : une part importante du budget du MEAE est affectée au financement des nombreuses organisations internationales dont notre pays est membre. Il serait utile, non pas pour remettre en cause cette politique mais pour mieux la légitimer, de disposer d'une évaluation du nombre de Français occupant des postes clés dans ces organisations et d'une évaluation de l'intérêt à être présent dans chacune.

Il serait de même utile de disposer de l'évolution du nombre de Français placés à des postes clé au sein des institutions de l'Union européenne.

Le service public aux français à l'étranger : s'agissant du programme 151, pour mesurer l'objectif d'assurer un service de qualité aux Français de l'étranger, la rapporteure estime qu'il manque un thermomètre pour mesurer la satisfaction de ces derniers. Il existe pourtant de nombreuses méthodes d'évaluation d'une qualité de service auprès des usagers. En ce qui concerne l'action sociale et les bourses scolaires aux élèves français, il conviendrait également de pouvoir disposer d'une évaluation des besoins et notamment du nombre d'élèves déscolarisés (école à la maison, donnée tout à fait accessible par le suivi des réseaux sociaux sur des groupes de parents qui s'entraident) et le nombre d'élèves qui ont basculé vers un autre système scolaire après avoir sollicité une bourse scolaire.

Restructuration du réseau : des indicateurs manquent dans le projet annuel de performances pour le suivi des redéploiements et de l'efficacité du réseau : proportion des effectifs dans les pays émergents du G20 (l'objectif fixé par le projet MAEDI 21 étant de 25 % en 2025) ; pourcentage de co-localisations des ambassades (objectif 25 à l'horizon 2025) ; proportion des effectifs dédiés aux fonctions supports dans le réseau ; dépenses de fonctionnement par agent.

## CONCLUSION

Dans un contexte mondial où nos partenaires historiques, États-Unis, Grande-Bretagne et Allemagne, ont de fortes préoccupations sur leurs scènes nationales respectives de nature à les rendre sensiblement moins audibles à l'extérieur, la France a aujourd'hui une opportunité unique d'être moteur sur la scène internationale. Il est indispensable pour cela qu'elle puisse compter sur un réseau diplomatique solide et universel. Nous avons déjà des diplomates remarquables et une politique étrangère très claire. Le MEAE se doit maintenant d'être plus innovant que ses homologues. Car le monde change, les attentes changent, les méthodes changent, de nouvelles générations connectées, audacieuses et mobiles arrivent et la diplomatie se doit non seulement d'accompagner les transformations à venir mais aussi de les anticiper en mettant constamment à jour ses pratiques. L'innovation reposera sur quatre piliers méthodologiques que sont la transparence, des objectifs précis et accessibles, un *reporting* structuré et des indicateurs SMART. Ces outils, qui ne renient en rien l'approche humaine qui est et doit rester le cœur du métier, deviendront les atouts qui permettront au MEAE de défendre et valoriser l'ensemble de ses missions auprès de ses équipes, du ministère des finances, et plus largement des Français.

Ce rapport ne saurait être refermé sans saluer le premier rang de la France depuis l'élection présidentielle au classement des pays les plus influents au monde établi par le cabinet de conseil Portland aux États-Unis en collaboration avec l'université de Californie du sud. Notre pays surpasse les États-Unis et la Grande-Bretagne, premiers de ce classement en 2015 et 2016. Les auteurs du rapport expliquent ainsi que cette montée de la France de la cinquième à la première place « *est en partie due à l'influence du centriste Macron mais repose aussi sur le vaste réseau diplomatique français qui est sans égal en termes de présence dans des institutions internationales et multilatérales* ». Gageons que la combinaison de la valeur intrinsèque du MEAE, de ses efforts en cours et à venir pour s'adapter à son temps, de sa détermination à choisir sa transformation plutôt que de la subir, de son audace à se mettre en valeur et à se défendre et des recommandations qu'il reçoit, sera de nature à maintenir le « *soft power* » à la française au plus haut niveau pour de nombreuses années.



## SYNTHÈSE DES PRINCIPALES PRÉCONISATIONS

1. Maintenir l'universalité du réseau ;
2. Détacher au MEAE les fonctionnaires spécialisés issus d'autres ministères afin d'élargir le périmètre de coordination du chef de poste et gagner en efficacité et frais de support ;
3. Affiner la typologie de chaque poste en construisant pour chacun une carte d'identité matricielle ;
4. Construire des indicateurs de qualité répondant aux critères SMART (spécifique, mesurable, atteignable, reproductible, évalué sur un Temps défini)
5. Mettre un terme à la stratégie court-terme de cession de biens pour financer l'entretien lourd du patrimoine en renforçant nettement les crédits budgétaires sur le programme 105;
6. Au cours des 6 conférences budgétaires annuelles, ajouter une étape qui permettrait au MEAE de présenter ses objectifs et son fonctionnement au ministère des finances ;
7. Anticiper la transformation de la fonction accueil des consulats suite à la dématérialisation ;
8. Evaluer annuellement l'indemnité de résidence en la rapprochant d'indicateurs de niveau de vie du pays ;
9. Atteindre la parité parmi les chefs de poste fin 2018 ;
10. Transférer le financement des Accompagnants scolaires d'enfants handicapés de la ligne « bourses scolaires » vers la ligne « action sociale » ;
11. Visas : construire un indicateur précis et fiable qui permette de réaliser un bilan du système France Visas à 1 an de son lancement
12. Visas : discuter avec les partenaires européens d'une simplification de la procédure de délivrance des visas Schengen pour éviter la comparution, sur le modèle américain ou australien ;
13. Suivre auprès d'Etalab l'avancée du projet données ouvertes ;
14. Investir davantage dans la communication numérique et la cybersécurité, notamment formation des agents aux enjeux cyber.



## TRAVAUX DE LA COMMISSION

### PRÉSENTATION DU RAPPORT DEVANT LA COMMISSION DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES

À la suite de la présentation, en commission le mercredi 25 octobre 2017, par Mme Anne Genetet, rapporteure pour avis, du projet de rapport sur les crédits de la mission Action extérieure de l'État, un débat a lieu.

**M. Pierre Cordier.** Merci pour cette approche qui permet de dégager des marges de progression. Je voudrais plus de précisions sur la sécurité des lycées et collèges français dans des zones particulièrement tendues. Quels sont les crédits fléchés sur la sécurité de ces établissements depuis deux ans ?

**M. Jean-Paul Lecoq.** 30 % de réduction des effectifs, voilà qui est impressionnant ! Il y a des marges de progression mais Bercy est à l'affût. Si les efforts du MEAE permettent de dégager des marges de manœuvre budgétaires qui ne peuvent être utilisées par ce dernier pour améliorer notre dispositif diplomatique, je ne vois pas l'intérêt. Il faudrait un contrat avec Bercy et que Bercy laisse le MEAE améliorer le système. Sans contrat, ce sera le pillage permanent. Ça ne peut pas aller !

**M. Nicolas Dupont-Aignan.** Pouvez-vous nous dire si les dépenses de sécurité sont suffisantes ? Arrive-t-on à un pallier ? Vont-elles encore augmenter dans les années à venir ? Si elles doivent augmenter, cela impliquera nécessairement des redéploiements, qui pourraient remettre en cause le caractère universel du réseau. Vous avez parlé à très juste titre des problèmes de mise à disposition de fonctionnaires de différents corps et des difficultés des ambassadeurs à pouvoir disposer d'équipes soudées et permanentes avec une tendance de Bercy à réduire les postes du MEAE tout en maintenant les siens à l'étranger. Comment garantir au MEAE une position plus forte vis-à-vis du Ministère des finances ?

**M. Christophe Naegelen.** Vous avez indiqué que le MEAE avait perdu 30 % de ses effectifs. Je voudrais savoir à quels endroits ces postes ont été supprimés. S'agit-il de postes en France ou à l'international ? En ce qui concerne les contributions internationales, vous avez dit qu'on ne décidait pas, c'est pourquoi j'aimerais en savoir plus sur le processus de décision.

**M. Christian Hutin.** La rapporteure a parlé d'un effort budgétaire consacré à la sécurité. Avez-vous des précisions sur cette sécurité ? Concerne-t-elle le personnel, le matériel ? Y a-t-il un investissement suffisant en ce qui concerne la cybersécurité ? Pouvez-vous revenir sur votre position concernant les

visas qui m'avait semblé un peu sévère lors du premier échange de vues sur ces crédits ? Je pense à un cas précis de couple qui vient de se marier et dont le collaborateur indien n'a pas pu obtenir de visa pour venir au mariage.

**Mme Samantha Cazebonne.** Comment se fait le suivi des ventes immobilières ? Qui décide ? Au Portugal, nous avons un institut qui est en vente depuis un certain temps et se dégrade alors qu'à côté, le lycée français est surchargé. Qui suit ce genre de dossier ?

**M. Buon Tan.** De nombreux sites français prestigieux ont été vendus à l'étranger notamment à Shanghai, à Hong Kong (résidence du consul général). Nous avons gagné des dizaines de millions d'euros mais les frais de fonctionnement vont augmenter. Qui décide de ces ventes ? Comment est répartie la recette ?

**M. Jean-Luc Mélenchon.** Il faudrait une évaluation de la politique immobilière. Les ventes à l'étranger n'étant pas sous nos yeux, nous avons souvent tendance à en minimiser la signification. J'ai par exemple été profondément peiné d'apprendre qu'on vendait à Paris le centre de conférences internationales de l'avenue Kleber où le destin de notre pays s'est joué pendant des décennies. Je ne comprends pas bien quel a été l'intérêt de vendre ce bâtiment, surtout dans les conditions dans lesquelles cette vente s'est faite. Peut-on intégrer cela dans une réflexion d'ensemble où, sans montrer du doigt personne, on ferait quand même valoir que certaines opérations présentées comme des sources d'économies ont en réalité été des sources de pillage ?

Sur les 30 % d'emplois supprimés, quelle est la part de fonctionnaires et la part de ceux qui travaillaient pour nous localement et dont on a assez grossièrement changé le statut en les faisant passer sur des contrats locaux et qui ont vu du jour au lendemain leur situation sociale complètement bouleversée ? Notre pays ne ressort pas grandi d'une opération comme celle-là dans bien des endroits.

En ce qui concerne l'entretien des postes, combien aujourd'hui ne sont plus utilisables ? Je connais au moins un poste (l'Equateur) où la résidence n'est plus accessible et quant à l'ambassade, je connais des MJC de quartiers qui sont mieux dotées... Dans combien d'endroits en est-on là ? Le MEAE le sait de manière très précise mais ce sont des sujets dont on ne parle pas. C'est une erreur car quand on est la France on reçoit dignement et on se fait respecter. Enfin, je vous remercie pour votre rapport et vous félicite pour votre remarque sur les disparités d'effectifs d'un pays à l'autre. 28 au Vatican, ce n'est pas acceptable ! Mais combien sont-ils aux Etats-Unis et en Chine ? Ne faudrait-il pas plus de monde en Chine car c'est là que sont les enjeux ? Il faut aussi regarder de près un certain nombre de postes en Europe, qui, étant à proximité de Paris en avion, sont très demandés et où on pourrait peut-être revoir les effectifs à la baisse.

Par ailleurs, j'espère qu'on remettra trois ou quatre sous sur l'UNESCO maintenant que nous en assurons la direction générale.

Quid du service extérieur de l'Union européenne ? J'attends toujours qu'on m'explique à quoi il sert, combien il nous coûte, combien il comporte de Français et combien de fois il nous remplace sur place et distribue notre argent aux gens avec des critères qui diffèrent des nôtres car très éloignés de nos préoccupations notamment culturelles et très centrés sur la compétitivité et l'efficacité.

Enfin, la maxime dit que les Français arrivent d'abord avec les archéologues, puis avec l'opéra et enfin avec les militaires. Je rappelle que tout passe par les instituts et les alliances françaises.

**M. Bertrand Bouyx.** Il ne faudrait pas que la réduction des effectifs et la typologie améliorée des postes se fassent au détriment de la qualité. Je reviens de l'antenne Chateaubriand à Jérusalem qui a été gérée par un volontaire de 22 ans, ce qui n'était pas efficace. La situation est rectifiée aujourd'hui puisqu'il y a une directrice qui est en capacité de faire fonctionner l'institut. Il faut que les personnels affectés à nos locaux soient à la hauteur des enjeux.

**Mme Bérangère Poletti.** La diminution des effectifs a-t-elle un impact sur notre activité diplomatique dans certains pays ? Y a-t-il un recentrage sur certains pays ? Pouvez-vous nous apporter des précisions sur les crédits immobiliers et sur l'aide sociale dont vous indiquez qu'elle est dans le viseur de Bercy ? Enfin, le nombre des ambassadeurs thématiques a beaucoup augmenté alors que leur utilité n'est pas démontrée. Avez-vous pu obtenir une évaluation de leur activité ? Est-il indispensable de les conserver ?

**M. Jacques Maire.** Je me tiens à l'écart de ce dossier car j'y suis juge et partie. J'ai vécu pendant 30 ans la paupérisation vraiment absolue du réseau diplomatique et de ses membres. Il y a 30 ans, on pouvait encore se comparer avec les collègues du privé. Aujourd'hui vous ne trouvez plus personne pour aller à Boston, Los Angeles ou les villes un peu chères. Les agents n'y arrivent plus et les meilleurs ont des problèmes de fins de mois. Je ne parle pas forcément du consul ou de l'ambassadeur mais des agents de base qui font le réseau. Aujourd'hui, quand vous voulez faire une mission avec le SEAE et de ce point de vue je rejoins l'observation de Jean-Luc Mélenchon, vous avez 10 personnes du SEAE qui partent à Abuja depuis Nairobi en classe affaire et le pauvre ambassadeur de France vient tout seul en classe économique avec son ordinateur et passe la nuit dans l'hôtel du coin. Il y a une différence de niveau qui a complètement explosé et qui aujourd'hui rend le ministère collectivement profondément dépressif. Au-delà de la bonne figure qui est faite par le secrétaire général et quelques directeurs généraux, ce ministère est dépressif. Une autre raison en est la pyramide des âges, sujet auquel il faut aussi s'attaquer de front. Tous les ambassadeurs thématiques n'ont pas une rentabilité à 100 % mais on a une bulle dans les niveaux A + et cadres dirigeants que nous poussons mais qui ne diminue pas avec le temps. Cela

ajoute à la dépression collective et la démobilisation des agents. Ne pourrait-on pas envisager des mesures d'âge ? Si nous donnions deux ou trois ans de salaires à des gens qui ont encore 10 ans de carrière sur la base d'un double volontariat, nous pourrions faire partir plusieurs dizaines de collègues qui iraient enseigner à l'université, faire de la recherche ou travailler dans des entreprises internationales... Si on ne le fait pas, on va continuer à tirer ce boulet pendant 15 ans car le MEAE ne fait pas de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

En ce qui concerne les locaux, vous avez tous raison : on vend nos bijoux de famille. Quand on n'a plus de crédits d'intervention, un réseau culturel qui s'affaiblit, que reste-t-il pour exister socialement ? La résidence, lieu dans lequel on peut faire venir des intellectuels, des chercheurs, des Parisiens en déplacement, des Français et des étrangers. Or, ces résidences sont en train de disparaître et c'est un jeu à sens unique. On ne remettra jamais 100 millions d'euros pour avoir une résidence de très haut niveau dans une capitale européenne ou étrangère. Le problème est qu'il n'y a pas de lobby pro-diplomatie au sein de l'État ni au sein de l'environnement politique. Seuls quelques députés de cette commission et les députés des Français de l'étranger connaissent le réseau et se rendent compte de la situation. Au Ministère des finances, la direction du budget a décidé que finalement il n'y avait pas d'intérêt à garder un réseau homogène et universel. Tant qu'on n'aura pas franchi deux degrés dans le rapport de force, Bercy va continuer.

Comment se passe cette espèce de dévitalisation ? Prenons l'exemple des primes en centrale qui sont extrêmement faibles au Quai d'Orsay pour justement garder un tout petit peu de budget pour les indemnités de résidence à l'étranger parce qu'il faut trouver des gens pour aller en Namibie ou en Ouzbékistan. Je rappelle que 90 % des pays sont des pays dans lesquels on vit mal, où il y a du danger pour les enfants, où la sécurité alimentaire n'est pas assurée et où l'espérance de vie des collègues est très mauvaise. Un de mes collègues ambassadeur à Katmandou a perdu un rein faute d'avoir été soigné à temps. Le Quai d'Orsay a donc fait le choix de réserver les budgets de rémunération indemnitaire sur l'étranger. La conséquence est que personne ne vient à Paris. On ne peut pas détacher un agent du ministère de l'intérieur, de la défense ou du ministère des finances au Quai d'Orsay tout simplement parce qu'ils sont payés 30 ou 40 % en-dessous de leur salaire. Au total, il y a donc une situation de mourir. Comment le MEAE réagit-il à cela ? Tout ce qui est absorbé de l'extérieur au Quai d'Orsay est tué par arbitrage de moyens. Il faut que nous soyons très attentifs à cela. Quand le MEAE a intégré le ministère de la coopération en 2001, pendant 15 ans la quasi intégralité des ajustements budgétaires se sont faits par la réduction des effectifs de coopération, en pilotage et sur le terrain. Donc confier au MEAE des missions nouvelles comme on est en train de le faire sur le commerce extérieur, ça inquiète tout le monde... Tout ce qui n'est pas leur cœur de métier fait l'objet d'arbitrages défavorables faute de moyens. Aujourd'hui, il n'y a plus d'équipes de pilotage de l'AFD. Nous avons une super banque de développement mais qui est, sinon en roue libre, au moins très émancipée des enjeux politiques

quotidiens. En tant que diplomate, je ne souhaite pas jouer de rôle particulier sur cette question, mais il faut un niveau de mobilisation extrêmement important, tant politique que médiatique. Faute d'une telle mobilisation, on ne s'en sortira pas. Nous avons aujourd'hui 25 PPD (postes à présence diplomatique). Si on ne fait rien demain on en aura 50. Nous avons sauvé les six mois qui viennent mais sauvera-t-on l'année prochaine ? Et dans dix ans, vous aurez des ambassadeurs avec une carte de crédit dans un Regus et un appartement du coin... Je rappelle enfin que Mme Azoulay a été élue grâce aux voix de pays totalement improbables, des petits pays qui n'entendent parler de la France qu'à travers le collègue qui est sur place. Nous avons gagné cette bataille parce que nous avons encore des gens très motivés et une machine de guerre.

**Mme Valérie Boyer.** Quelle est l'évaluation des ambassadeurs thématiques ? Dispose-t-on d'une étude du rapport coût-efficacité de ces postes ? Par ailleurs, sur quels critères les ventes de biens à l'étranger se font ? Y a-t-il un objectif et des critères précis (rayonnement, poids du pays, nombre de Français présents sur place, priorités diplomatiques) ou une approche « au petit malheur la malchance » en fonction des besoins budgétaires ? A quoi servent les 17 millions d'aide sociale ? Je souhaiterais mettre en relation ce qui se passe avec notre réseau à l'étranger d'une part et ce qui se passe en France, à savoir l'explosion de l'aide médicale d'Etat (1,5 milliard) et le fait que les personnes qui demandent le droit d'asile soient inscrites automatiquement à la sécurité sociale. Lorsqu'ils sont déboutés du droit d'asile, que se passe-t-il en ce qui concerne leur affiliation à la sécurité sociale ? On ne peut avoir un plaidoyer pour le réseau diplomatique et ignorer ce que fait la France pour des personnes qui entrent légalement ou illégalement sur son territoire. Ces budgets doivent être mis en parallèle.

**M Sylvain Wasserman.** Ma première remarque est d'ordre technique. Vous avez soulevé une question très importante, à savoir la nécessité que l'ambassadeur soit en mesure de piloter ses équipes, quel que soit leur ministère d'origine. Pour cela vous proposez de généraliser les détachements auprès du ministère des affaires étrangères. Pensez-vous que votre proposition ait une chance d'aboutir ? Ma deuxième question est une question de fond : comment réagit-on face à cette « dégradation en pente douce » des moyens évoquée par M. Maire ? Plutôt que de se battre pour défendre quelques euros sur des micro-sujets, ne pouvons-nous pas lancer une initiative parlementaire, du type Diplomatie 2020, qui viserait à proposer une vision pragmatique sur trois ans des moyens de notre réseau diplomatique ? On a un Président de la République qui porte un renouveau incroyable en matière de relations internationales, n'est-ce pas le moment de porter ce type de proposition ?

**Mme Nicole Le Peih.** Je voudrais conforter ce que je viens d'entendre. Je reviens d'un voyage privé en Afrique du Sud. Dans le cadre d'une visite d'entreprise, le consul m'a demandé ce que faisait la France. Personne n'est venu nous rencontrer, m'a-t-il dit. La visite de M. Laurent Fabius a été annulée. Mme Ségolène Royal est venue au Botswana mais n'est pas descendue jusque chez nous. Que devient la France et le rayonnement que je dois porter ? On me

demande ce que je fais à la commission des affaires étrangères ? N'est-il pas temps de surfer sur la vague portée par M. Macron pour promouvoir ce rayonnement diplomatique qui est porteur d'opportunités économiques ?

**M. Bernard Deflesselles.** Je reprendrai l'expression de mon collègue, à savoir la « pente douce ». Il faut je crois rendre hommage au personnel de notre réseau diplomatique, et aux ambassadeurs qui font des efforts extraordinaires pour ouvrir l'ambassade et récupérer des fonds pour faire « tourner la machine ». Je citerai en exemple le palais Farnèse, à Rome, qui est ouvert à des événements publics et autres défilés de mode pour compenser les baisses de crédits.

**Mme Anne Genetet, rapporteure pour avis.** Mme Boyer, vos questions sur l'aide médicale d'Etat et la sécurité sociale ne sont pas du ressort de nos deux programmes. Quant à l'aide sociale, elle n'est versée qu'aux Français établis à l'étranger. Le budget n'est pas totalement consommé et j'ai obtenu que les sommes non dépensées soient allouées aux accompagnants aidant les enfants handicapés, sommes qui étaient auparavant prélevées sur les bourses scolaires. Il y aura par ailleurs une évaluation, point très important.

Je manque de nombreuses réponses au questionnaire budgétaire pour vous répondre: je n'ai pas les données sur la répartition entre les agents de droit local et les fonctionnaires, en tout je ne sais pas combien de fonctionnaires ont été convertis en agents de droit local.

Lors des auditions, il nous a été dit que le ministère manquait de moyens. Il nous a été demandé de faire du lobbying auprès de nos collègues parlementaires pour défendre notre réseau diplomatique. La présence de la France dans le monde, c'est autant d'emplois que l'on crée en France. Il faut l'avoir présent à l'esprit, l'époque des petits fours et du champagne est révolue. Plus de la moitié de l'action des postes est aujourd'hui dédiée à la diplomatie économique. Ce chiffre résulte d'une évaluation faite par le Ministère de l'Europe et des affaires étrangères au doigt mouillé. Il faudra là aussi évaluer plus précisément la part de cette mission à l'aide d'indicateurs. Cela rejoint ma proposition d'une typologie beaucoup plus fine de chaque poste.

Je suis d'accord avec vous, il est essentiel que les parlementaires prennent une initiative pour défendre notre diplomatie, peut-être en faisant la différence entre la diplomatie économique, humanitaire et politique.

J'aimerais tout de même rappeler que Bercy est demandeur d'éléments plus précis pour comprendre ce que fait le MEAE et comment sont alloués les moyens entre les postes. Je vous invite à regarder le tableau en annexe de mon rapport qui indique le nombre d'ETP par poste des pays du G20. On voit qu'on a mis le paquet sur la Chine. On peut en revanche s'interroger sur la faiblesse des moyens en Corée du Sud. Il y a donc un manque de dialogue avec Bercy mais encore une fois Bercy est demandeur, notamment d'indicateurs précis. Je les sens prêts à reconsidérer leurs positions sur différents sujets si le MEAE leur apporte

plus d'indicateurs de l'efficacité de son action. Ils sont prêts à comprendre mais voudraient pour cela disposer de « billes », c'est-à-dire d'une meilleure compréhension de la manière dont le MEAE fonctionne et à quoi il sert. Ils ont l'impression, et ce n'est pas faux, que les fonctionnaires du Quai d'Orsay sont d'excellents diplomates qui ont parfois du mal à conceptualiser et formaliser leurs missions, à les rendre claires et lisibles. Une typologie précise des postes permettrait de répondre à cette demande.

Concernant la sécurisation des établissements, les situations sont variables, mais le ministère n'a pas voulu nous donner d'éléments trop précis de peur de révéler les points de faiblesse. Je n'ai donc pas de visibilité sur les besoins. J'ai pour ma part l'exemple d'un établissement dans ma circonscription dont les investissements en matière de sécurité ont été menés à l'initiative des parents d'élèves et en partie financés par l'AEFE. La sécurisation a été réalisée pour un coût très raisonnable et me semble pouvoir être déclinable dans d'autres établissements scolaires.

J'ai aussi pu visiter le centre de crise, dont le travail est remarquable. Leurs crédits diminuent cette année mais ne vous y trompez pas, ils diminuent pour une bonne raison. Ils avaient recours à un prestataire extérieur qu'ils ont décidé de congédier cette année au motif qu'ils pouvaient faire eux-mêmes, ce qui leur permet de réaliser une économie importante.

L'immobilier enfin. Sur cette question, le ministère doit se mobiliser. Je leur ai recommandé que pour chaque poste ils déterminent la valeur du bien immobilier, la valeur équivalente en location, les frais de fonctionnement, ce qu'ils seraient si le MEAE louait, la fonction, y compris de prestige, du lieu. Il faut objectiver tous ces éléments pour les présenter à Bercy.

C'est d'ailleurs le sens de mon rapport : je veux dire au personnel du ministère, prenez en main votre destin, appuyez-vous sur des éléments objectifs pour défendre votre cause. Pour le moment ils subissent et ils ne choisissent pas.

L'un d'entre vous m'a interrogée sur l'utilité des ambassadeurs thématiques, c'est une vraie question, mais nous avons peu d'éléments et pas d'indicateurs pour y répondre. Ils devront aussi faire l'objet d'une évaluation à l'aune des critères et de la typologie qui devrait être établie pour l'ensemble des postes. Nous avons aussi des conseillers diplomatiques affectés auprès des préfetures, qui n'ont pas des fonctions de diplomates. On pourrait peut-être regrouper ces 13 diplomates à Paris, les réduire à 8 et les rendre disponibles pour aller apporter des conseils en préfecture, mais dans leur domaine. J'ignore les fonctions remplies par les ambassadeurs thématiques, leurs objectifs et n'ai pas eu connaissance de l'évaluation de leur activité. D'où mon idée de faire une typologie des postes, assortie de réels indicateurs. Le ministère a du mal à fixer deux ou trois objectifs précis à chaque poste assortis d'un point de départ, d'un point d'arrivée et d'indicateurs. Ce n'est pas du tout dans le mode de fonctionnement du ministère et c'est un manque.

Sur les visas, il y a une réflexion à mener. Comment réinjecter de l'humain dans un processus qui a été déshumanisé, pour des raisons qu'on peut comprendre, liées à la gestion du risque migratoire ? Ce processus déshumanisé conduit à des décisions qui sont parfois lourdes de conséquences sur le plan humain. J'ai ainsi vu des situations dans lesquelles le conjoint, au sein de couples mariés, ne pouvait pas venir en France.

**Mme la présidente Marielle de Sarnez.** L'idée d'une initiative parlementaire pour préserver l'universalité de notre réseau me semble particulièrement pertinente. Il faut aussi que le ministère soit intéressé budgétairement parlant à faire des réformes. Les économies doivent lui permettre de retrouver une autonomie de décision. Il y a un changement de matrice à promouvoir. Le ministère doit être dans une évaluation continue, nous devons les accompagner.

**M. Bernard Deflesselles.** Faisons-le en s'appuyant sur le travail formidable des personnes qui sont en poste à l'étranger.

## EXAMEN DES CRÉDITS

À l'issue de l'audition, en commission élargie <sup>(1)</sup>, de M. Jean-Yves Le Drian, ministre de l'Europe et des affaires étrangères, le jeudi 26 octobre 2017, la commission des affaires étrangères examine pour avis, sur les rapports respectifs de Mme Anne Genetet (programmes Action de la France en Europe et dans le monde et Français à l'étranger et affaires consulaires) et M. Frédéric Petit (programme Diplomatie culturelle et d'influence –Francophonie), les crédits de la mission Action extérieure de l'État du projet de loi de finances pour 2018.

*La Commission rejette l'amendement n° II-AE5 de Mme Clémentine Autain, les amendements II-AE3, II-AE4 II-AE6 de M. Jean-Luc Mélenchon, l'amendement II-AE7 de Mme Clémentine Autain et l'amendement II-AE8 de M. Jean-Luc Mélenchon.*

Suivant les conclusions des rapporteurs, la commission émet un *avis favorable* à l'adoption des crédits de la mission « Action extérieure de l'État », tels qu'ils figurent à l'état B annexé à l'article 29 du projet de loi de finances pour 2018.

---

(1) [http://www.assemblee-nationale.fr/15/budget/plf2018/commissions\\_elargies/cr/c007.asp](http://www.assemblee-nationale.fr/15/budget/plf2018/commissions_elargies/cr/c007.asp)



## **ANNEXES**



**ANNEXE N° 1**

**I. PROGRAMME 105 : EVOLUTION DES CREDITS (PROJET DE LOI DE FINANCES 2018)**

En euros		LFI 2017		PLF 2018 constant		PLF 2018 courant		Variation PLF2018/LFI 2017	
		AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
105	<b>ACTION DE LA FRANCE DANS L'EUROPE ET DANS LE MONDE</b>	1 899 357 530	1 903 039 494	1 898 434 470	1 901 399 361	1 899 561 684	1 902 526 361	0,01%	-0,03%
T2	hors CAS	522 388	522 388 518	518 025 864	518 025	519 227 851	519 227	-0,61%	-0,61%
	CAS	108 371	108 371 829	101 943 123	101 943	102 151 127	102 151	-5,74%	-5,74%
	<b>TOTAL T2</b>	<b>630 760</b>	<b>630 760 347</b>	<b>619 968 987</b>	<b>619 968</b>	<b>621 378 978</b>	<b>621 378</b>	<b>-1,49%</b>	<b>-1,49%</b>
	<b>TOTAL HT2</b>	<b>1 268 597 222</b>	<b>1 272 279 147</b>	<b>1 278 465 249</b>	<b>1 281 430 374</b>	<b>1 278 574 1 278</b>	<b>1 281 147 1 281</b>	<b>0,76%</b>	<b>0,76%</b>
	<b>Coordination de l'action diplomatique</b>	<b>22 985 314</b>	<b>22 985 314</b>	<b>24 996 991</b>	<b>24 996 991</b>	<b>24 996 991</b>	<b>24 996 991</b>	<b>8,75%</b>	<b>8,75%</b>
	<b>Centre de crise</b>	<b>4 755 000</b>	<b>4 755 000</b>	<b>3 793 000</b>	<b>3 793 000</b>	<b>3 793 000</b>	<b>3 793 000</b>	<b>-20,23%</b>	<b>-20,23%</b>
	T3	4 680 000	4 680 000	3 643 000	3 643 000	3 643 000	3 643 000	-22,16%	-22,16%
	T6	75 000	75 000	150 000	150 000	150 000	150 000	100,00%	100,00%
	<b>Etat major</b>	<b>8 876 323</b>	<b>8 876 323</b>	<b>9 400 000</b>	<b>9 400 000</b>	<b>9 400 000</b>	<b>9 400 000</b>	<b>5,90%</b>	<b>5,90%</b>
	T3	6 537 845	6 537 845	6 794 855	6 794 855	6 794 855	6 794 855	3,93%	3,93%
	T6	2 338 478	2 338 478	2 605 145	2 605 145	2 605 145	2 605 145	11,40%	11,40%
	<b>Protocole</b>	<b>6 500 000</b>	<b>6 500 000</b>	<b>8 950 000</b>	<b>8 950 000</b>	<b>8 950 000</b>	<b>8 950 000</b>	<b>37,69%</b>	<b>37,69%</b>
	T3	6 500 000	6 500 000	8 950 000	8 950 000	8 950 000	8 950 000	37,69%	37,69%
	<b>Communication</b>	<b>2 853 991</b>	<b>2 853 991</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>				
	T3	2 825 991	2 825 991	2 825 991	2 825 991	2 825 991	2 825 991	0,00%	0,00%
	T6	28 000	28 000	28 000	28 000	28 000	28 000	0,00%	0,00%
	<b>Action européenne</b>	<b>41 157 635</b>	<b>41 157 635</b>	<b>41 768 746</b>	<b>41 768 746</b>	<b>41 768 746</b>	<b>41 768 746</b>	<b>1,48%</b>	<b>1,48%</b>
	<b>Action européenne hors contributions</b>	<b>705 135</b>	<b>705 135</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>				
	T3	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	0,00%	0,00%
	T6	690 135	690 135	690 135	690 135	690 135	690 135	0,00%	0,00%
	<b>Contributions européennes</b>	<b>40 300 000</b>	<b>40 300 000</b>	<b>41 063 611</b>	<b>41 063 611</b>	<b>41 063 611</b>	<b>41 063 611</b>	<b>1,89%</b>	<b>1,89%</b>
	T3	40 300 000	40 300 000	41 063 611	41 063 611	41 063 611	41 063 611	1,89%	1,89%
	<i>réserve parlementaire</i>	152 500	152 500	0	0	0	0	-100,00%	-100,00%
	<b>Contributions à la sécurité internationale</b>	<b>769 244</b>	<b>769 244 298</b>	<b>757 561 767</b>	<b>757 561 767</b>	<b>757 561 767</b>	<b>757 561 767</b>	<b>-1,52%</b>	<b>-1,52%</b>
	<b>Contributions internationales en euros</b>	<b>166 274</b>	<b>166 274 217</b>	<b>161 722 053</b>	<b>161 722</b>	<b>161 722 053</b>	<b>161 722</b>	<b>-2,74%</b>	<b>-2,74%</b>
	T6	166 274	166 274 217	161 722 053	161 722	161 722 053	161 722	-2,74%	-2,74%
	<b>Contributions internationales en devises</b>	<b>218 682</b>	<b>218 682 577</b>	<b>210 976 362</b>	<b>210 976</b>	<b>210 976 362</b>	<b>210 976</b>	<b>-3,52%</b>	<b>-3,52%</b>
	T6	218 682 577	218 682	210 976 362	210 976	210 976 362	210 976	-3,52%	-3,52%
	<b>Opérations de maintien de la paix</b>	<b>384 287 504</b>	<b>384 287 504</b>	<b>384 863 352</b>	<b>384 863</b>	<b>384 863 352</b>	<b>384 863</b>	<b>0,15%</b>	<b>0,15%</b>
	T6	384 287 504	384 287 504	384 863 352	384 863	384 863 352	384 863	0,15%	0,15%
	<b>Coopération de sécurité et de défense</b>	<b>34 328 444</b>	<b>34 328 444</b>	<b>36 327 645</b>	<b>36 327 645</b>	<b>36 327 645</b>	<b>36 327 645</b>	<b>5,82%</b>	<b>5,82%</b>
	<b>Coopération de sécurité et de défense</b>	<b>34 328 444</b>	<b>34 328 444</b>	<b>36 327 645</b>	<b>36 327 645</b>	<b>36 327 645</b>	<b>36 327 645</b>	<b>5,82%</b>	<b>5,82%</b>
	T3	33 671 000	33 671 000	34 671 000	34 671 000	34 671 000	34 671	2,97%	2,97%
	T6	5 217 376	5 217 376	3 951 832	3 951 832	3 951 832	3 951 832	-24,26%	-24,26%
	T3	29 111 068	29 111 068	32 375 813	32 375 813	32 375 813	32 375 813	11,21%	11,21%
	<b>Soutien</b>	<b>119 405</b>	<b>124 543 243</b>	<b>133 819 822</b>	<b>137 243</b>	<b>133 819 822</b>	<b>137 243</b>	<b>10,20%</b>	<b>10,20%</b>
	<b>Administration générale</b>	<b>17 132 441</b>	<b>17 132 441</b>	<b>17 650 441</b>	<b>17 650 441</b>	<b>17 650 441</b>	<b>17 650 441</b>	<b>3,02%</b>	<b>3,02%</b>
	T3	16 932 441	16 932 441	17 450 441	17 450 441	17 450 441	17 450 441	3,06%	3,06%
	T5	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	0,00%	0,00%
	<b>Ressources humaines</b>	<b>8 566 000</b>	<b>8 566 000</b>	<b>9 469 000</b>	<b>9 469 000</b>	<b>9 469 000</b>	<b>9 469 000</b>	<b>10,54%</b>	<b>10,54%</b>
	T3	8 566 000	8 566 000	9 469 000	9 469 000	9 469 000	9 469 000	10,54%	10,54%
	<b>Systèmes d'information et de télécommunication</b>	<b>38 671 000</b>	<b>38 671 000</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>				
	T3	38 671 000	38 671 000	34 671 000	34 671 000	34 671 000	34 671	2,97%	2,97%
	T5	5 000 000	5 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	-20,00%	-20,00%
	<b>Politique immobilière France</b>	<b>46 638 056</b>	<b>51 776 020</b>	<b>57 277 350</b>	<b>60 700 972</b>	<b>57 277 350</b>	<b>60 700</b>	<b>22,81%</b>	<b>17,24%</b>
	T3	46 638 056	51 776 020	49 777 350	53 200 972	49 777 350	53 200	6,73%	2,75%
	<i>dont Immobilier HLB</i>	11 484 536	11 642 500	14 121 330	12 564 952	14 121 330	12 564 952	22,96%	7,92%
	<i>dont LB France</i>	35 153 520	35 153 520	35 656 020	35 656 020	35 656 020	35 656 020	1,43%	1,43%
	<i>dont Loyer La Courneuve</i>	0	4 980 000	0	4 980 000	0	4 980 000		0,00%
	T5	0	0	7 500 000	7 500 000	7 500 000	7 500 000		
	<b>Sécurité</b>	<b>8 397 782</b>	<b>8 397 782</b>	<b>10 752 031</b>	<b>10 752 031</b>	<b>10 752 031</b>	<b>10 752 031</b>	<b>28,03%</b>	<b>28,03%</b>
	T3	8 397 782	8 397 782	9 882 031	9 882 031	9 882 031	9 882 031	17,67%	17,67%
	T5	0	0	870 000	870 000	870 000	870 000		
	<b>Réseau diplomatique</b>	<b>281 476</b>	<b>280 020 213</b>	<b>283 990 512</b>	<b>283 531</b>	<b>283 707 735</b>	<b>283 249</b>	<b>0,79%</b>	<b>1,15%</b>
	<b>Fonctionnement des ambassades</b>	<b>83 340 660</b>	<b>83 340 660</b>	<b>83 340 660</b>	<b>83 340 660</b>	<b>83 662</b>	<b>83 662 660</b>	<b>0,39%</b>	<b>0,39%</b>
	T3	80 594 004	80 594	80 594 004	80 594	80 916 004	80 916	0,40%	0,40%
	T5	2 746 656	2 746	2 746 656	2 746 656	2 746 656	2 746 656	0,00%	0,00%
	<b>Immobilier à l'étranger</b>	<b>100 531 292</b>	<b>99 075</b>	<b>105 353 643</b>	<b>104 894</b>	<b>105 353 643</b>	<b>104 894</b>	<b>4,80%</b>	<b>5,87%</b>
	T3	88 306 292	86 850 292	91 897 643	91 438	91 897 643	91 438 912	4,07%	5,28%
	<i>dont Immobilier étranger HLB</i>	32 294 249	30 290 249	35 429 633	34 264 902	35 429 633	34 264 902	9,72%	13,42%
	<i>dont LB Etranger</i>	56 022 044	56 022 044	56 474 010	56 474 010	56 474 010	56 474 010	0,81%	0,81%
	T5	12 225 000	12 225 000	13 456 000	13 456 000	13 456 000	13 456	10,07%	10,07%
	<b>Indemnité de changement de résidence</b>	<b>19 560 340</b>	<b>19 560</b>	<b>19 560 340</b>	<b>19 560 340</b>	<b>19 955 563</b>	<b>18 955</b>	<b>-3,09%</b>	<b>-3,09%</b>
	T3	19 560 340	19 560	19 560 340	19 560 340	19 955 563	18 955	-3,09%	-3,09%
	<b>Sécurité à l'étranger</b>	<b>78 043 921</b>	<b>78 043</b>	<b>75 735 869</b>	<b>75 735</b>	<b>75 735 869</b>	<b>75 735</b>	<b>-2,96%</b>	<b>-2,96%</b>
	T3	27 582 786	27 582	26 500 382	26 500	26 500 382	26 500	-3,82%	-3,82%
	T5	50 491 135	50 491	49 235 487	49 235	49 235 487	49 235	-2,49%	-2,49%

## II. PROGRAMME 151 : EVOLUTION DES CREDITS (PROJET DE LOI DE FINANCES 2018)

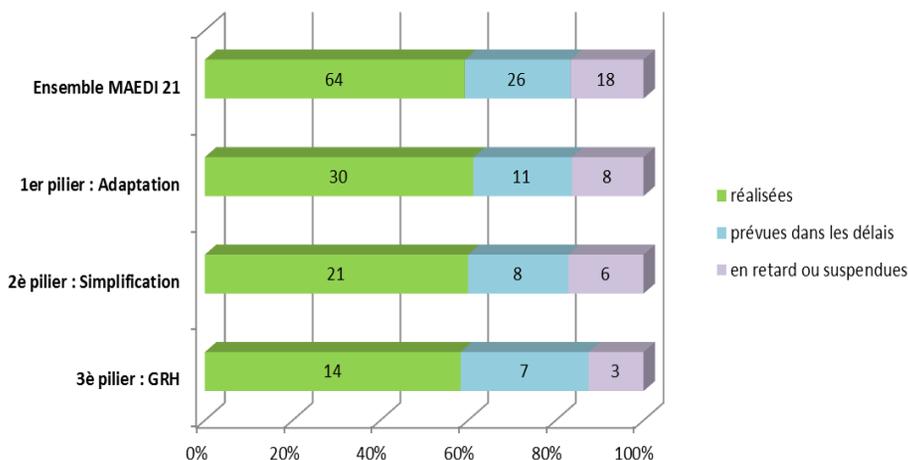
En euros	LFI 2017		PLF 2018 constant		PLF 2018 courant		Variation PLF 2018/LFI 2017	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
<b>151 FRANCAIS A L'ETRANGER ET AFFAIRES CONSULAIRES</b>	<b>387 278 402</b>	<b>387 278 402</b>	<b>368 392 697</b>	<b>368 392 697</b>	<b>368 437 697</b>	<b>368 437 697</b>	<b>-4,86%</b>	<b>-4,86%</b>
T2 hors CAS	204 044	204 044 323	201 179 753	201 179 753	201 260 253	201 260	-1,36%	-1,36%
CAS	28 234 691	28 234 691	27 137 503	27 137 503	27 172 003	27 172 003	-3,73%	-3,73%
<b>TOTAL T2</b>	<b>232 269</b>	<b>232 269 014</b>	<b>228 317 256</b>	<b>228 317 256</b>	<b>228 432 256</b>	<b>228 432</b>	<b>-1,65%</b>	<b>-1,65%</b>
<b>TOTAL HT2</b>	<b>155 009</b>	<b>155 009 388</b>	<b>140 075 441</b>	<b>140 075 441</b>	<b>140 005 441</b>	<b>140 005</b>	<b>-9,68%</b>	<b>-9,68%</b>
Offre d'un service public de qualité aux Français à l'étranger	45 009 388	45 009 388	30 075 441	30 075 441	30 005 441	30 005 441	-33,34%	-33,34%
Assemblée des Français de l'étranger (T3)	2 592 076	2 592 076	2 600 000	2 600 000	2 600 000	2 600 000	0,31%	0,31%
Fonctionnement des services (majorité de T3)	7 586 497	7 586 497	7 557 873	7 557 873	7 487 873	7 487 873	-1,30%	-1,30%
Téléadministration et accueil (T3)	1 449 805	1 449 805	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	10,36%	10,36%
Elections (T3)	15 300 000	15 300 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000	-92,81%	-92,81%
Affaires sociales (T6)	17 552 798	17 552 798	17 217 568	17 217 568	17 217 568	17 217 568	-1,91%	-1,91%
réserve parlementaire	528 212	528 212					-100,00%	-100,00%
Accès des élèves français au réseau de l'AEFE	110 000	110 000 000	110 000 000	110 000	110 000 000	110 000	0,00%	0,00%
Bourses scolaires (T6)	110 000	110 000 000	110 000 000	110 000	110 000 000	110 000	0,00%	0,00%

ANNEXE N° 2

**BILAN DU PLAN MAEDI 21 : JUIN 2017**

**L'adaptation du MAEDI implique la mise en œuvre d'un programme de réforme construit sur trois piliers :**

- L'adaptation de notre action extérieure,
- La simplification pour un service public de qualité,
- La gestion des femmes et des hommes du MAEDI.



**1<sup>er</sup> pilier : L'adaptation de notre action extérieure.**

**1.1. Adapter notre présence internationale à la nouvelle géographie de la puissance et de nos intérêts**

**1.1.1.** Redéployer le réseau de l'Etat et de ses opérateurs vers nos nouveaux objectifs prioritaires et les puissances de demain, en organisant la complémentarité et la subsidiarité de ses différentes composantes et implantations :

- A l'horizon 2025, 25 % des effectifs du MAEDI seront affectés dans les pays émergents du G20, contre 13 % en 2012.

*Travail en cours dans le cadre des programmations successives : avancement de la programmation des effectifs en cohérence.*

- Une présence française devra être assurée dans toutes les grandes métropoles où nous avons des intérêts : premières expérimentations avec l'ouverture de « Bureaux de France » en 2017.

*En voie de réalisation : le travail de préfiguration pour la mise en place de bureaux dans trois métropoles est achevé (Monterrey, Chennai/Madras, Adelaïde). La mise en œuvre logistique est en cours pour une ouverture d'ici la fin 2017.*

- En 2017, la Chine deviendra notre première ambassade dans le monde par ses effectifs.
- Mesure effective depuis le 31/12/2015.

Une cartographie à horizon de 1 an / 5 ans / 10 ans de l'évolution de l'ensemble des implantations et moyens de l'Etat et de ses opérateurs sera réalisée par le Corinte (comité interministériel des réseaux internationaux de l'Etat) (*printemps 2016*).

*Cartographie réalisée et adoptée par le comité permanent du Corinte du 14 décembre 2016.*

**1.1.2.** Mutualiser dans le monde nos actions et nos moyens avec les Européens et assurer la complémentarité :

- 25 ambassades seront co-localisées avec des partenaires européens à l'horizon 2025 (contre 3 ambassades en 2012).

*Travail en cours assuré par la DIL : 9 colocalisations en service, 4 en cours de réalisation et 8 à l'étude. Echanges menés avec les Etats membres de l'UE pour confronter offres et demandes.*

- La mutualisation des fonctions et la répartition des tâches avec la délégation de l'Union européenne et les ambassades des autres Etats membres seront systématiques. Elles s'organiseront au cas par cas dans chaque pays en promouvant le dispositif le plus efficace (notamment : plan de sécurité, protection consulaire, veille presse, analyses conjointes, programmation en matière de coopération et de développement) et en tirant les conséquences sur nos propres moyens et missions, afin d'éviter les doublons. *Evaluation en 2016.*

*Travail en retard : Après la réalisation d'un inventaire par le ministère, un questionnaire inspiré par l'Allemagne et la France a été diffusé par le SEAE aux secrétaires généraux des 27. Le sujet est délicat à aborder dans le contexte politique actuel et demande du temps. L'échéance est à réviser.*

**1.1.3.** Renforcer notre capacité d'anticipation et notre réactivité :

- Former un groupe de soutien qui déploiera du personnel pré-positionné (agents du département, jeunes retraités, experts) auprès des services ou des postes confrontés à des crises dans un délai de 48h. L'effectif de départ sera de 50 agents fin 2015, porté à 100 agents en 2017. Un répertoire des compétences sera également créé pour permettre d'identifier rapidement des agents pouvant être mobilisés sur des missions précises. *Lancement du dispositif à partir de 2016.*

*Le groupe de soutien en administration centrale est monté en puissance et atteint dorénavant 95 agents. Le CDCS a organisé des sessions de formation dédiées à leur intention afin de les préparer en cas d'activation de CIAV.*

*Un travail a été lancé sur le répertoire des compétences avec la réalisation d'un premier recensement sur les compétences linguistiques des agents pouvant être mobilisés sur des missions précises. Ce répertoire des compétences sera complété grâce aux évaluations FANEV, la mise à jour du répertoire des métiers (fiches NOMADE), l'élaboration d'un dictionnaire des compétences ministérielles et la création d'un module GPEEC à intégrer au SIRH (cf mesure 3.4.1). Ce chantier a pris du retard, échéance à réviser.*

*En parallèle, dix postes de soutien régional ont été mis sous tension afin de déployer des équipes immédiatement à tout moment vers les postes en crise.*

- Actualiser notre cartographie des risques pilotée par le CAPS et le CDCS, en lien avec les directions géographiques, qui croise nos intérêts et les fragilités potentielles des Etats. *Mise en œuvre avant la fin 2015.*

*Travail réalisé par le CDCS et le CAPS qui ont développé les outils nécessaires pour identifier les signaux faibles. Les postes actualisent leurs évaluations de nos intérêts et des fragilités potentielles des Etats pour alimenter la matrice établie par le CDCS.*

- Mettre en place un système de veille et d'alerte précoce concernant les situations qui peuvent déboucher sur une crise d'importance pour nos intérêts à horizon 3 mois / 1 an :
- Etablissement d'une liste d'attention pilotée par le CAPS en lien avec les autres directions et les services extérieurs. *Mise en place fin 2015.*
- Mise en place lorsque nécessaire de task forces interministérielles « pré-crise » qui complètent notre dispositif et permettent de prendre à temps les mesures de prévention ou de précaution. *Démarrage au second semestre 2015.*

*Travail réalisé grâce à la mobilisation du CDCS, du CAPS, de la DGP et du secrétariat général : notes d'anticipation réalisées par le CDCS, transmission bimensuelle au ministre de notes d'alerte précoce comprenant une liste d'attention. Développement de nos capacités d'anticipation et de veille pré-crise sous l'égide de la DGP : plusieurs réunions d'une task-force pré-crise ont eu lieu.*

**1.1.4.** Accélérer la mise en œuvre des mesures pour renforcer la sécurité des Français à l'étranger :

- Consolider et actualiser le maillage du territoire organisé dans les plans de sécurité de la communauté française à l'étranger. Présentation systématique de la synthèse de l'actualisation lors de l'assemblée des Français de l'étranger au printemps. *Première mise en œuvre au printemps 2016.*

*Mesure réalisée : les plans de sécurité de la communauté française sont réexaminés régulièrement. Le directeur du CDCS participe systématiquement à la commission de sécurité et de protection des personnes et des biens de l'AFE.*

- Poursuivre le regroupement immobilier des services de l'Etat et des opérateurs à l'étranger, pour une meilleure sécurité. *Objectif de postes regroupés : 75% d'ici 2017.*

*Travail en cours : 66 % de nos emprises sont à ce stade regroupées (hors établissements culturels et scolaires).*

*Plusieurs opérations emblématiques de regroupement sont en cours – Accra, Abuja, Libreville, Nairobi, Ottawa, Budapest, Doha, Amsterdam et Séoul – et d'autres sont envisagées notamment à Lomé, Stockholm, Guatemala et Londres.*

*La dimension regroupement sera prise en compte dans tous les nouveaux projets en vue de la réalisation de l'objectif même si un retard sur l'échéance est à prévoir en raison de l'impact sur la programmation à l'étranger des nouvelles règles de gestion budgétaire interministérielle des dépenses d'investissement immobilier.*

- Renforcer les mesures de sécurité pour notre réseau culturel et d'enseignement. *10 M€/an à partir de 2016.*

*Mesure réalisée : Dans le cadre du « Plan de renforcement des moyens de lutte contre le terrorisme et de protection des communautés et intérêts français à l'étranger », des crédits supplémentaires ont été dégagés pour 2017 notamment afin de sécuriser davantage les sites et implantations de l'ensemble des réseaux du ministère à l'étranger, y compris le réseau culturel et d'enseignement.*

- Mener une politique de cyber sécurité tout en prenant en compte la diversité des métiers et des utilisateurs, les situations de nomadisme et de mobilité. *Plan d'action du ministère avec début de mise en œuvre en 2016.*

*En cours : l'homologation du parc applicatif du ministère a pris du retard en raison du nombre de logiciels concernés. Un investissement humain et matériel plus*

*important est nécessaire afin de mener une politique efficace de cyber sécurité de notre système d'information. D'autre part la communication aux agents sur les enjeux cyber est à renforcer. Échéance à réviser.*

#### **1.1.5. Renouveler notre communication :**

- Changer d'échelle en ce qui concerne notre audience sur les réseaux sociaux, en demandant à chaque poste d'être présent sur les réseaux sociaux locaux, avec une stratégie d'audience. *Mise en œuvre d'ici fin 2015, en vue d'un triplement de notre audience d'ici 2017.*

Travail réalisé : *Les plans de communication des postes qui sont élaborés chaque année comportent désormais une rubrique systématique sur l'audience des réseaux sociaux. Les évolutions d'audience sont mesurées grâce aux indicateurs idoines des "tableaux de bord pays". Le nombre d'abonnés aux comptes Facebook et Twitter de nos ambassades et consulats à l'étranger a considérablement augmenté depuis janvier 2015 (respectivement + 158 % et + 148 %).*

En cours : *l'objectif de triplement de l'audience devrait donc être atteint d'ici la fin 2017.*

- Mieux relayer notre communication avec des espaces régionaux de communication et de presse qui seront pilotes dans une langue et auront des moyens renforcés. *Première expérimentation en 2016.*

Expérimentation lancée : *Les domaines d'activité de ces espaces sont définis. L'expérimentation lancée au Caire pour la zone arabophone connaît des résultats positifs. Une deuxième expérimentation a été lancée pour la zone hispanophone en février 2017.*

*Ces centres auront notamment pour vocation d'appuyer les services de presse des autres postes de la région, notamment en matière de partage des bonnes pratiques, de traduction, d'élaboration et de diffusion d'argumentaires adaptés à la zone, d'organisation d'événements conjoints pour la presse, ou encore de mutualisation des ressources documentaires.*

- Langues de communication : 6 langues principales de communication aujourd'hui, 10 en 2017.

Travail en cours : *Cinq langues additionnelles de communication ont été identifiées : hindi, japonais, russe, portugais et si possible persan. Les ressources nécessaires ainsi que les modalités de travail à mener avec les postes seront déterminées à l'été 2017.*

- Renforcer notre présence audiovisuelle :
  - Assurer la diffusion de France 24 en espagnol (2016-2017),
  - Accompagner le développement des services RFI dans les langues utilisées en Afrique (2016-2017),
  - Promouvoir les synergies dans les nouveaux services numériques entre France médias monde, le MAEDI et ses opérateurs (2016).

*Pour favoriser ces synergies, le ministère des Affaires étrangères et du Développement international assurera la co-tutelle de France médias monde (2016).*

En cours : *La décision de principe du lancement de France 24 en espagnol a été annoncée par le Président de la République le 24 février 2016. Les contours du projet sont arrêtés. Les premières diffusions sortiront en 2018.*

*Le lancement de RFI en mandingue est effectif depuis le 19 octobre 2015, après le swahili et l'haoussa.*

*Un premier état des lieux des offres numériques de FMM et TV5 Monde a été réalisé afin d'identifier quelles synergies pourraient être mises en œuvres à cet égard.*

*Objectif affiché désormais dans tous les COM validé ou en cours de rédaction (IF, AEFE, FMM, Campus).*

- Faire du Ministère des Affaires étrangères et du Développement international le service de communication du gouvernement à l'international. Etablir un réseau interministériel de rédaction et de communication, regroupant les autres ministères et opérateurs. *Mise en place en 2016.*

Mesure réalisée. *Avec le concours du SIG, un réseau de référents dans l'ensemble des ministères est constitué et permet de fournir aux postes des argumentaires interministériels, sur une base régulière (à titre d'exemple sur l'action de la France dans la lutte contre Daech, sur le Brexit, etc..)*

- Mettre en place une veille stratégique de l'ensemble des sources ouvertes (presse, médias audiovisuels, internet et réseaux sociaux) pour mieux connaître les tendances de l'opinion dans le monde et les attentes à l'égard de la France : *mise en place du « DiploLab » début 2016.*

Mesure réalisée. *Le DiploLab monte en puissance. Les produits de veille réalisés par la DCP sont dorénavant tous sous ce logo «Diplolab » et se développent (veille mensuelle et thématique : « Jihad.fr »).*

- Transformer la relation avec le public par la mise à disposition de toutes les données ouvertes que peuvent avoir le ministère et les postes : accélération de la numérisation des archives diplomatiques ; mise en œuvre, en lien avec la mission Etalab, du plan d'action national (2015-2017).

Travail en cours *avec l'accélération de la numérisation des archives diplomatiques. Le projet SAPHIR (Système d'Archivage Pérenne pour l'Histoire, l'Information et la Recherche) doit assurer la mise en place au sein du MAEDI d'un système d'archivage électronique utilisant le socle VITAM). Une version en capacité de recevoir les données réelles est prévue pour fin 2017, début 2018.*

Mesure réalisée *en ce qui concerne la mise à disposition des données ouvertes : fourniture de dizaine de jeux de données couvrant l'ensemble de nos activités (expatriation, travail à l'étranger, coordonnées de nos entreprises, déclarations de politique étrangère, etc.) ; Mise en place d'une plateforme de visualisation des données sur l'aide au développement : transparence-aide.gouv.fr*

- Lancer la dotation de tous les postes et services en équipement de visioconférence sécurisée. *Mise en œuvre achevée en 2018.*

Travail en cours : *aménagement en cours de salle de visio-conférence dans les postes à missions élargies et installation de la visioconférence individuelle sur tous les Itinéo.*

## **1.2. Vivifier notre présence en France afin de mobiliser les acteurs de l'action extérieure**

1.2.1. Créer la synergie avec les nouvelles régions et les métropoles, avec l'affectation d'un conseiller diplomatique auprès de chaque préfet de région, qui apportera l'information et l'appui de notre réseau extérieur. *Mise en place à partir de 2016.*

Mesure réalisée : *douze conseillers sont nommés.*

1.2.2. Renforcer les liens avec la société civile et promouvoir le volontariat : favoriser le service civique et le recours à la réserve citoyenne pour l'action extérieure. *Mise en place en 2016.*

*Mesure réalisée* : le ministère a mobilisé son réseau de coopération et d'action culturelle afin d'ouvrir le service civique à l'international. Il est également intégré au dispositif interministériel mis en place pour la réserve civique.

### **1.3. Développer la diplomatie économique en renforçant l'interaction avec les entrepreneurs et les investisseurs**

1.3.1. Assurer un contact direct avec un ambassadeur, pour toute entreprise le demandant, dans le cadre de « rencontres express » lors de la semaine des ambassadeurs (1<sup>ère</sup> édition en 2015 : #1AmbassadeurEntrepreneur) et dans le cadre de rendez-vous réguliers par visioconférence, avec la participation de Business France et des autres acteurs. *Mise en place en 2015.*

*Mesure réalisée* : organisation de rencontres par visioconférence ou à l'occasion des déplacements en France des ambassadeurs. Les rencontres express lors de l'édition 2016 de la semaine des ambassadeurs ont été rééditées.

1.3.2. Parachever dans chaque pays la « chaîne de l'accueil » pour chaque entreprise exportatrice et d'un « portail de l'international » organisé autour des grandes étapes de l'internationalisation des entreprises. *Aboutissement en 2016.*

*Mesure réalisée* : Sur 57 chaînes identifiées, 50 sont en place. Le portail "France international" a été lancé en février 2016 afin de permettre aux entreprises de trouver leur bon interlocuteur à chaque étape de leur internationalisation.

1.3.3. Organiser dans toutes les ambassades une journée annuelle sur les investissements en France (à partir de septembre 2015).

*Mesure réalisée* : Le premier « Invest in France Month » s'est déroulé en 2015 et a été réédité.

1.3.4. Créer une application « Conseil aux voyageurs d'affaires » sur le modèle des « Conseils aux voyageurs. » *Mise en place en 2016.*

*Mesure réalisée*. Une rubrique « voyages d'affaires » contenant toutes les informations utiles a été mise en production en janvier 2016 dans le cadre des « Conseils aux voyageurs. »

### **1.4. Accroître notre attractivité pour les touristes**

1.4.1. Créer un portail numérique France (2016) pour la promotion du tourisme en France et pour renforcer notre présence sur les réseaux sociaux en matière de tourisme.

*La récupération de l'URL "france.fr" est réalisée. Le contenu du site est actif et son modèle économique en cours d'évolution.*

1.4.2. Mettre en place un réseau universel « tourisme » (2016) : bureaux d'Atout France et correspondants « tourisme » dans les ambassades dans les pays où Atout France n'est pas présent.

*Mesure réalisée*. Les correspondants ont été désignés et un guide de bonne pratique a été diffusé (ND-2016-258261).

1.4.3. Former une alliance « Destination France » des opérateurs (Atout France, France médias monde, Institut Français, Campus France) pour faire jouer les synergies entre culture/tourisme et audiovisuel (2016).

*Travail à lancer avec les opérateurs concernés. Echéance à réviser.*

1.4.4. Pérennisation de l'opération annuelle internationale « Goût de France » (à partir de 2016).

Mesure réalisée. *L'opération est rééditée tous les 21 mars.*

1.4.5. Renforcer notre soutien au tourisme d'affaires, congrès, salons et grands événements, grâce à un suivi des événements à soutenir ou à capter, et des rencontres régulières avec les professionnels (fin 2015).

Mesure réalisée. *Renforcement concrétisé par la création de la mission de promotion du tourisme au sein de la DEEIT. Un comité de filière "Rencontres d'affaires et événementiel" a été lancé. Une ND (2015-1078647) a été adressée aux postes en vue des actions nécessaires.*

○ 1.4.6. Organiser une veille spécifique sur l'accueil en France des visiteurs étrangers avec une analyse de leurs perceptions et de leurs attentes. *Mise en place d'ici 2017.*

○ Mesure réalisée. *une enquête sur la satisfaction des clientèles étrangères a été menée avec la contribution du MAEDI.*

## **1.5. Faire du Quai d'Orsay un « Ministère vert »**

○ 1.5.1. Développer la démarche « administration exemplaire » et le plan « ambassade verte » dans chaque poste. *Achèvement en 2017.*

○ Travail en cours. *A ce stade, une soixantaine de postes ont envoyé au Département leurs propositions de plan d'action « Ambassade verte ».*

○ 1.5.2. Rénover le Quai d'Orsay en transformant l'aile des archives et en construisant un nouveau bâtiment dans l'enceinte, afin de regrouper l'ensemble des services parisiens sur trois sites à forte identité, au lieu de cinq aujourd'hui (en complément des implantations à Nantes) et de disposer d'une vitrine écologique, architecturale et technologique (2015-2018).

○ Travail en cours. *4 candidats ont été sélectionnés afin de présenter courant 2017 un projet architectural pour la rénovation du site du Quai d'Orsay. Echéance révisée à 2020*

○ 1.5.3. Adapter le fonctionnement du MAEDI pour parvenir à un bilan neutre en carbone à l'horizon 2020.

Première étape franchie : *le bilan carbone du ministère et de son réseau est réalisé ; le portefeuille de projets de compensation doit être défini.*

## **1.6. Adapter notre politique de solidarité au nouvel agenda du développement durable**

1.6.1. Rapprocher l'Agence française du développement et la Caisse des dépôts et consignations, pour notamment démultiplier nos capacités de financement (2016) et mieux intégrer nos actions internationales avec nos actions dans et avec les territoires.

○ Mesure réalisée. *Le rapprochement de l'AFD avec et la Caisse des dépôts et consignations, pour notamment démultiplier nos capacités de financement, a été validé à l'occasion du dernier CICID.*

1.6.2. Assurer le portage de nos experts techniques internationaux par Expertise France, pour répondre plus efficacement aux besoins et valoriser notre expertise (2015).

*Mesure réalisée.* Le portage des ETI est progressivement mis en œuvre depuis 2016.

1.6.3. Créer un effet de levier et démultiplier notre action en matière de gouvernance, grâce à une nouvelle synergie entre l'Agence française du développement (AFD) et Expertise France (2016).

*Mesure réalisée.* Le nouveau dispositif est en place.

## 1.7. Développer les synergies avec tous nos partenaires

1.7.1. Piloter la famille des opérateurs de l'action extérieure de l'Etat :

- Etablissement d'un comité des opérateurs réunissant tous les opérateurs de l'action extérieure en France, comme dans les postes, sous l'autorité de l'ambassadeur. Association aux réunions de directeurs et des chefs de service des ambassades. *Mise en œuvre au second semestre 2015.*
- Contribution des opérateurs au plan d'action de l'ambassade. Consultation de l'ambassadeur sur les objectifs et les projets de chaque opérateur dans son pays de résidence. *Mise en œuvre septembre 2015.*
- Communication harmonisée sur les sites Internet du ministère, des opérateurs et des postes. *Mise en œuvre au premier semestre 2016.*

*Mesures réalisées.* Le premier comité des opérateurs présidé par le Ministre s'est tenu le 9 février 2016. Instructions envoyées aux postes pour l'établissement d'un comité local des opérateurs.

*En revanche, s'il a été possible de constituer et d'animer un réseau des communicants des opérateurs, l'harmonisation de la communication sur les sites internet du ministère, des opérateurs et des postes n'est pas effective.*

1.7.2. Agir comme une seule équipe. *Mise en place à l'été 2016 :*

- Affectation des agents dans une équipe plutôt que sur des postes, pour mieux s'adapter aux priorités.

*Une note de service a été envoyée. Les premières expérimentations concernent en administration centrale, tous les agents de la DGP et la DUE et les postes comprenant plus de 5 titulaires A du MAEDI. Extension progressive ensuite à tous les services et postes. Prise en compte de cette dimension dans les fiches de poste et la procédure d'évaluation des agents (FANEV).*

1.7.3 Conjuguer nos efforts dans le monde avec nos partenaires européens :

- Poursuivre les travaux de création de consulats européens, alors que la fonction consulaire au sein de l'Union européenne évoluera beaucoup. *Présentation d'une contribution pour 2016.*

*Mesure suspendue :* un non papier français ambitieux et pragmatique sur les consulats européens se déclinant en six axes de coopération (accords de représentation en matière de délivrance de visas de court séjour pour les pays Schengen ; co-localisations ; coopération en cas de crise ; protection consulaire ; consuls honoraires ; services rendus aux citoyens européens ie coopération hors crise) a été rédigé. En raison du référendum sur le Brexit, il a été décidé de ne pas communiquer ce non papier aux partenaires.

- Renforcer le dialogue avec les « think tanks » travaillant sur les questions européennes, grâce à l'organisation d'une rencontre annuelle au ministère (*première édition en 2016*).

*Travail à lancer* : Le ministère organise régulièrement des événements avec les think-tanks travaillant sur l'Europe, souvent avec une participation de haut niveau. Cependant, une rencontre annuelle au ministère reste à concevoir.

## **2<sup>e</sup> pilier : La simplification pour un service public de qualité.**

### **2.1. Développer le consulat numérique**

2.1.1. Dématérialisation de toutes les procédures :

- *En 2016* :
  - pré-demande de passeport : *Travail en cours* : Expérimentation en cours en France et à l'étranger pour une généralisation en septembre 2017.
  - communication électronique avec le service d'Etat-civil pour les particuliers, les notaires et les administrations : *Mesure réalisée*, signature d'une convention entre les parties prenantes.
  - envoi de la procuration de vote aux mairies de manière électronique : *Mesure effective* : plus de 11 400 procurations ont été envoyées par voie électronique des consulats aux mairies pour les élections régionales de décembre 2015.
- *En 2017* : mise en place d'un nouveau système de vote par internet plus ergonomique pour les électeurs, les candidats et l'administration.
- *A l'horizon 2020*, chaque citoyen français à l'étranger pourra effectuer l'essentiel des démarches en ligne 24h/24.

*Travail en cours* : La solution informatique ne sera pas mise en oeuvre pour les élections législatives 2017 compte tenu du risque élevé de cyber-attaques mais continuera à être développée afin d'être utilisée lors de futurs scrutins.

*L'inscription en ligne des usagers au registre des Français établis hors de France et sur la liste électorale consulaire est effective depuis juin 2016.*

2.1.2. Les consulats pourront mieux se consacrer à la relation de proximité avec nos concitoyens à l'étranger et à la protection consulaire :

- fin de la double comparution pour les demandes de passeport avec la possibilité pour l'utilisateur de recevoir son passeport par courrier sécurisé (2015) : *la mesure est effective dans 38 pays*.
- dispositif facilité pour l'inscription et la radiation sur la liste électorale consulaire (2016) : *Mesure réalisée* : l'inscription en ligne des usagers sur la liste électorale consulaire est effective depuis juin 2016.
- Possibilité de reporter la Journée Défense et citoyenneté (2016) : *Mesure effective*.
- Accroissement du rôle des consuls honoraires pour faciliter les démarches des usagers : *Mesure réalisée en ce qui concerne la remise d'un titre sécurisé (carte d'identité ou passeport) ainsi que pour le recueil de demandes de renouvellement de passeport*.

### **2.2. Faciliter les demandes de visas et améliorer l'accueil**

2.2.1. Créer un portail Internet pour les visas (France Visas) :

- A partir de 2017, les demandeurs rempliront leur dossier en ligne. L’instruction des demandes en sera facilitée, la réponse plus rapide.
- A terme, les visas seront également délivrés en ligne (e-vignette) (d’ici 2020).

*Travail en cours* pour le déploiement du portail France-Visas qui permettra une dématérialisation de la majorité du processus, exceptés le recueil des données biométriques et l’apposition de la vignette sur le passeport. Echéance révisée pour mise en œuvre en 2018.

*En ce qui concerne l’e-vignette, la mesure a été suspendue car le code des visas européens doit être révisé et qu’un long travail de persuasion est à mener auprès de nos partenaires européens.*

2.2.2. Visas en 48 h : étendre le dispositif à plus de 50% des visas délivrés dans le monde (2017).

*Mesure réalisée en grande partie : Plus de 45% des visas délivrés le sont dans les pays où la mesure est appliquée (Chine, Inde, Afrique du Sud, Etats du Golfe, Singapour, Turquie).*

2.2.3. Publics-cibles pour notre attractivité : *passport talents* (entrepreneurs, étudiants, chercheurs, créateurs, etc.) pour faciliter les démarches à l’étranger comme en France (2016).

*Mesure réalisée : le passport talent est en place depuis fin 2016.*

### **2.3. Démultiplier notre action d’influence dans les domaines de l’enseignement et de la culture et accompagner le développement de la francophonie**

2.3.1 Mettre en place une « école française numérique » à l’étranger permettant de compléter notre réseau d’établissements scolaires, pour accompagner les classes et rendre accessible l’enseignement français partout et à tous. *Mise en œuvre en 2017 (objectif : 1 million d’élèves en ligne en 2025) (AEFE, Institut Français, CIEP, CNED, Mission laïque française).*

- *Travail en cours : le projet sera lancé, dans sa phase de préfiguration, à l’été 2017.*

2.3.2 Créer auprès de l’Institut Français une plateforme numérique offrant à tous, sur un portail commun, l’accès à l’ensemble de la culture et de la création française. *Mise en œuvre en 2017.*

- *Travail en cours : une stratégie numérique ambitieuse de valorisation des industries culturelles et créatives française en ligne se dessine et servira d’appui à la création d’une Plateforme culturelle numérique courant 2018. Echéance à réviser.*

2.3.3 Etendre la plateforme France Alumni et ses services, avec l’ouverture de sites Internet locaux dans tous les pays (d’ici 2017), contre 19 aujourd’hui.

*Travail en cours : 63 sites locaux sont opérationnels et 39 sont en attente de lancement. On compte, en mars 2017, plus de 53 000 alumni inscrits.*

2.3.4 Accélérer l’entrée de la francophonie dans l’ère numérique, en partenariat étroit avec l’Organisation internationale de la Francophonie et ses opérateurs :

- Encourager la création d'un portail francophone commun accueillant toutes les ressources numériques universitaires disponibles dans les pays et les établissements qui souhaiteraient s'y associer (2016).

*Mesure réalisée : Le projet est en phase de conception par l'agence universitaire de la francophonie avec un engagement fort des pays membres de l'OIF.*

- Lancement d'un plan Suds et Numérique (2015) destiné à accélérer l'accès aux potentialités du numérique dans les pays en développement.

*Mesure réalisée : Le Plan Numérique et développement, qui vise à proposer des contenus numériques universitaires dans les pays devant faire face à une massification des effectifs étudiants, a été lancé le 15 décembre 2015 par Mmes Girardin et Lemaire..*

2.3.5. Afin de démultiplier le rayonnement de la culture et de la langue françaises et pour favoriser les synergies, rassembler les métiers de l'influence et de la culture avec le pilotage de notre réseau d'action culturelle et d'enseignement :

- Au MAEDI, les deux directions concernées seront réunies en une seule direction de la culture, de l'enseignement et du réseau au sein de la direction générale de la mondialisation (Janvier 2016).

*Mesure réalisée : la nouvelle direction de la culture, de l'enseignement, de la recherche et du réseau (DCERR) sera en place à partir de janvier 2016.*

- La tutelle de l'Institut Français sera partagée par le MAEDI avec le ministère de la Culture et de la Communication et celle de France médias monde par le ministère de la Culture et de la Communication avec le MAEDI (2016), pour mieux marier nos actions.
- *Mesure réalisée : le projet de loi « création » comportant ces dispositions a été adopté en juin 2016.*

2.3.6. Développer un programme « Hors les murs » pour le ministère et les postes, pour aller à la rencontre des nouveaux publics, en France comme à l'étranger pour mise en œuvre en 2016.

*Mesure réalisée : Le programme pour 2016/2017 est réalisé et s'appuie sur une stratégie de communication. Le vivier d'agents est constitué et les premières interventions ont eu lieu en septembre 2016.*

## 2.4. Simplifier les méthodes de travail

2.4.1. Simplifier les plans d'action d'ambassade. Application à partir de septembre 2015 :

- Ils seront centrés sur 3 priorités au maximum.
- Ils feront trois pages maximum.
- Ils intégreront la dimension européenne afin de favoriser les synergies et la complémentarité. Mise en place en 2016.
- Ils devront être validés trois mois au maximum après la prise de fonction du chef de poste.
- L'ambassade sera responsable de leur mise en œuvre et établira un rapport annuel sous une forme simplifiée.
- *Mesure réalisée : l'instruction circulaire sur la simplification des plans d'action d'ambassade a été adressée aux postes pour application immédiate (ND 2015-1054191).*

2.4.2. Simplifier les procédures comptables. *Mise en œuvre à partir de septembre 2015* :

- Mécénat et partenariats facilités grâce à la réforme du dispositif des fonds de concours : *rationalisation du fonctionnement du fonds de concours 14 juillet réalisée*.
- Paiement en ligne des droits de chancellerie : *Expérimentation du paiement en ligne des frais de passeport lancée pour réalisation à la fin du premier semestre 2017*.
- Dématérialisation de l'envoi des pièces comptables depuis l'étranger et suppression des procédures inutiles (taux de chancellerie, pièces justificatives pour le versement des indemnités de changement de résidence, etc.). *Travail en cours via CROCUS ; réduction du nombre de pièces justificatives pour le versement des ICR réalisée*.
- Report de la date de fin de gestion afin de réduire la période de clôture comptable. *Mesure réalisée : arrêté publié le 31 décembre 2015*

A ces différentes mesures s'en est ajoutée une nouvelle concernant le projet CROCUS. Cette application budgétaire et comptable tendra à la dématérialisation à l'horizon 2020. Elle implique la révision des circuits financier afin d'intégrer l'ensemble de la chaîne budgétaire et comptable de la programmation à l'exécution et des postes jusqu'à la DSFIPE. L'objectif est la réduction des coûts et des tâches aussi bien pour les postes que pour les services d'administration centrale au MAEDI et à la DSFIPE à Nantes.

2.4.3. Favoriser la cyber diplomatie en perfectionnant nos applications et en déployant les outils nomades :

- Poursuivre le développement du Portail Diplomatie (*version 2.0 livrée en 2016*) :
  - Triplement du nombre d'utilisateurs en étendant son utilisation aux partenaires de l'action extérieure hors de l'administration, soit 50 000 utilisateurs en 2018 (contre 15 000 aujourd'hui).

*Mesure réalisée : La version 2 du Portail Diplomatie est en cours de déploiement.*

- Viser la création d'un système de communication unifié en vue d'utiliser les mêmes terminaux et les mêmes réseaux pour le transport d'images, de son et de données (correspondance, téléphonie et visio-conférence) :
  - Diffusion progressive d'outils supplémentaires de mobilité aux agents qui n'en sont pas dotés (600 terminaux supplémentaires au second semestre 2015 pour l'administration centrale, un accès à la messagerie professionnelle sur portable dans tous les postes dès 2016),

*Mesure réalisée : 600 terminaux supplémentaires ont été distribués en administration centrale ; l'accès à la messagerie professionnelle sur portable est disponible dans les postes.*

- Dès 2017, possibilité d'accéder au portail Diplomatie sur les téléphones portables.

*Mesure réalisée.*

*Travail piloté par la DGP pour contribuer à la simplification des méthodes de travail et de la constitution des dossiers de visites et d'entretiens à relancer au second semestre 2017.*

### **3<sup>e</sup> pilier : La gestion des femmes et des hommes du MAEDI.**

#### **3.1. Réorganiser la Direction des Ressources Humaines**

Cette réorganisation de la DRH permettra de mettre en place une gestion prévisionnelle à 10 ans des emplois et des compétences et ainsi assurer un accompagnement individuel des agents : création en son sein de conseillers « parcours individuels » permanents (2016), en complément des affectataires, dont certains pourront être issus du secteur privé.

*Travail en voie d'achèvement : La démarche de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) a débuté par un travail de recensement des données relatives aux ressources humaines existantes et d'analyse de leur évolution tendancielle. Ces informations sont enrichies au fur et à mesure de la mise à jour du référentiel ministériel des métiers et de l'élaboration d'un dictionnaire des compétences du Département. L'ensemble de ces données sera par la suite traité par un module GPEEC intégré au SIRH du ministère.*

*Parallèlement, un exercice de formulation des besoins en ressources humaines à moyen terme a été engagé. Il a consisté à identifier les tendances exogènes influant sur les activités ministérielles (tel que l'essor du numérique), à déterminer les paramètres pouvant agir comme variables sur les emplois et les effectifs (à titre d'exemple le périmètre de compétences du ministère) puis à analyser les besoins exprimés par les directions employeurs.*

*Se fondant sur ces éléments débattus dans le cadre du dialogue social, un document de synthèse est sur le point d'être achevé afin de proposer aux autorités un plan stratégique de gestion des ressources humaines dans tous ses aspects : recrutement, formation, parcours des agents, évolution des filières et des métiers, réformes statutaires, etc.*

*Mesure réalisée : Un pôle de conseil en parcours est mis en place depuis le début de l'année au sein de la sous-direction des personnels.*

#### **3.2. Assurer la parité**

Poursuivre l'action du ministère en faveur de la parité afin d'atteindre en 2017 l'objectif de 40% de primo-nominations sur des emplois de direction ou de cadres dirigeants (contre 29% en 2014).

*Mesure en voie de réalisation : Les objectifs fixés en 2015 et en 2016 ont été tenus et ceux établis pour 2017 sont en passe d'être atteints. De plus, le MAEDI est engagé dans une démarche d'obtention du label relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes délivré par l'AFNOR.*

#### **3.3 Construire des parcours professionnels individualisés pour tous les agents qui valorisent la mobilité**

3.3.1. Développer la mobilité interne. *Mise en œuvre à partir de 2017 :*

- Lancement d'une évaluation dans le cadre du dialogue social pour favoriser une plus grande fluidité entre les catégories et les corps et la valorisation des compétences acquises. *Mise en place de la mission d'évaluation d'ici fin 2015.*
- Travail sur l'évolution des missions des agents de catégories C et B en poste. *Evaluation début 2016.*

*Ces objectifs ont été intégrés au chantier GPEEC.*

3.3.2. Promouvoir la mobilité à l'extérieur du ministère. *Mise en œuvre à partir de 2016 :*

- Revoir les règles de la mobilité statutaire pour prévoir une mobilité à l'extérieur du ministère, obligatoire dans les parcours des agents aspirant aux fonctions d'encadrement supérieur.
- Inciter tous les agents à effectuer des mobilités externes, notamment chez les opérateurs, dans les autres ministères, dans les territoires, dans la société civile, en entreprise, dans les organisations internationales, au service européen d'action extérieure et chez nos partenaires européens.
- Construire pour les agents, spécialistes des questions européennes des parcours de mobilité leur permettant d'acquérir et de diversifier leur expérience dans ce domaine et de pouvoir notamment constituer un vivier pour des postes dans les institutions européennes, en particulier au service européen d'action extérieure.
- Développer les échanges de personnels avec le service européen d'action extérieure et les diplomates de nos partenaires européens. *Augmentation de ces échanges de 50% d'ici l'été 2017.*

*Mesure réalisée : le travail de promotion de la mobilité externe s'est déroulé autour de trois axes : tout d'abord, l'accroissement du nombre d'actions de sensibilisation et d'information à l'attention des agents du ministère (exemple : un guide de la mobilité a été élaboré) ; ensuite le resserrement des liens entre les agents en mobilité et l'administration (exemple : création d'un guichet mobilité à la DSI afin de permettre aux agents en mobilité de disposer du matériel informatique adéquat) ; enfin, le développement de partenariats avec les partenaires pouvant accueillir des agents du ministère (SEAE, ministères, opérateurs, etc).*

*A l'inverse, l'objectif de revoir les règles de mobilité statutaire n'a pu être poursuivi en raison de l'adoption d'un décret interministériel réformant les procédures de réalisation de cette mobilité et les conditions d'accès aux emplois fonctionnels de direction.*

#### **3.4. Donner priorité à la formation**

3.4.1. Doter tous les agents d'un « capital formation » leur permettant de l'employer aux étapes-clés de leurs parcours professionnel (2016). Assurer une formation régulière des agents aux questions européennes, pour actualiser leur pratique et leur permettre de tirer pleinement parti des synergies existantes avec l'Union européenne et ses délégations (2016). Créer un capital « compétences » afin de permettre une évaluation annuelle des compétences acquises, notamment en langue (réforme du système d'évaluation annuelle (FANEV)) et mieux prendre en compte encore les compétences acquises dans le cadre des affectations (2016).

*La constitution d'un « capital formation » pour chaque agent est toujours en cours.*

*Mesure réalisée : La formation régulière des agents aux questions européennes a été développée dans plusieurs cadres : IDC initial, IDC mi-carrière, exercice « l'IDC continue – 60 minutes pour en savoir plus ». L'accès aux formations proposées par la SEAE et par le Collège européen de Sécurité et de Défense a été accru.*

*La création d'un capital « compétences » passe par la réforme de FANEV qui a été initiée en 2016 et qui déborde sur 2017 afin de recentrer l'exercice d'évaluation sur les compétences professionnelles, dans le respect du cadre réglementaire régissant l'évaluation des agents de la Fonction publique. Le travail de mise à jour du répertoire des métiers (fiches NOMADE) et d'élaboration d'un dictionnaire des*

*compétences ministérielles une fois réalisé permettra d'enrichir le SIRH d'un module de GPEEC destiné à mieux identifier les compétences des agents du Département.*

3.4.2. Réformer les recrutements et les concours pour mieux prendre en compte les nouveaux besoins en expertise, l'expérience, la capacité de travail en équipe et les qualités personnelles, afin de diversifier les recrutements. *Mise en œuvre en 2016 pour les concours de 2017.*

Mesure réalisée : *Plusieurs textes d'organisation des concours ont été réformés : épreuve d'économie dans les concours A ; anglais obligatoire dans tous les concours.*

*L'adaptation de l'épreuve collective dans certains concours du MAEDI n'est pas apparue à ce stade pertinente après la réalisation d'une étude comparative.*

3.4.3. Langues : élargir l'accès à la formation en développant une offre de ressources d'autoformation en ligne. Evaluation systématique et renforcement des compétences linguistiques des agents, plus grande prise en compte des langues pour les affectations (2016).

Mesure réalisée : *Plus de 400 modules linguistiques ont été développés et sont disponibles sur le portail de formation en ligne MAEL. Une des tâches principales qu'il reste à mener consiste à agréger ces modules afin d'en faire de vrais parcours d'autoformation. Lancement de nouveaux formats de cours au printemps 2017 avec notamment des préparations linguistiques au départ en poste.*

3.4.4. Valoriser les talents, toutes catégories confondues, en mettant en place un « comité des parcours » (2016) composé des directeurs d'administration centrale et de la DRH, sans préjudice des compétences des commissions administratives paritaires.

Mesure réalisée.

3.4.5. Mettre en œuvre les objectifs fixés par la loi sur l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées ainsi que les engagements pris au titre du dispositif PACTE.

Mesure réalisée : *Les objectifs ont été tenus en 2015 et en 2016. Plusieurs actions ont été menées afin de mettre en œuvre cette politique (sensibilisation, communication, recrutement, formation, aménagement, transports adaptés), tant en France qu'à l'étranger.*

### **3.5 Valoriser l'emploi de droit local**

3.5.1. Des postes seront ouverts au recrutement de droit local dans toutes les catégories. *Première expérimentation en 2016 pour la catégorie A. Les agents de droit local représenteront une partie plus importante du personnel dans le réseau, contre moins de 50% aujourd'hui. 200 emplois leur seront offerts d'ici la fin 2017.*

Travail en cours : *Le chantier de la valorisation de l'emploi local est lancé et a été intégré aux exercices de programmation des effectifs à l'étranger. Echéance révisée concernant l'objectif de 200 emplois : 2019.*

3.5.2. L'individualisation des parcours professionnels s'appliquera aux agents contractuels et de droit local pour les aider à construire leur parcours dans et hors du ministère.

*Travail en cours* : Les axes de travail ont été définis afin de lancer des expérimentations dans des postes pilotes..

### **3.6. Développer des compétences managériales exemplaires et renforcer l'accompagnement des agents**

3.6.1. Achever l'extension de l'évaluation à 360° à tous les postes d'encadrants en administration centrale et aux n°2 dans les postes. *Mise en œuvre dès 2016.*

*Mesure réalisée* : la campagne d'évaluation à 360° pour 2016 a été étendue dans les postes aux numéros 2 des postes comptant plus de 50 ETP et en administration centrale à tous les chefs de délégations et chefs de mission et aux chefs de bureaux/pôles encadrant plus de 15 agents.

3.6.2. Garantir une plus grande transparence de la sélection pour les postes d'encadrement supérieur et notamment les postes d'ambassadeurs, à travers l'institution de panels de sélection, dans le respect des prérogatives du pouvoir de nomination ministériel. *Mise en œuvre dès 2016.*

*Mesure réalisée* : une première expérimentation a été réalisée pour vingt postes d'ambassadeurs, de tailles différentes, relevant de la transparence 2016. En 2017, tous les candidats à un premier poste d'Ambassadeur ont été auditionnés.

3.6.3. Approfondir la formation au management de tous les agents qui auront à encadrer des équipes. *Mise en œuvre en 2016.*

*Mesure réalisée* : les primo-ambassadeurs et les nouveaux consuls généraux ont reçu une formation en management en janvier 2016. La formation est prévue au catalogue.

3.6.4. Développer le « mentorat » d'agents par d'autres pour partager l'expérience, transmettre la mémoire et contribuer au développement des compétences. *Mise en œuvre à partir de 2016 :*

- Valoriser auprès des jeunes agents l'expérience des aînés en mettant en place, sur une durée de 3 ans, un mentorat systématique destiné à développer les compétences et corriger les éventuelles lacunes.
- Solliciter les jeunes agents pour développer un « mentorat inversé » sur les TIC.
- Forger l'esprit d'équipe en instaurant notamment une journée d'intégration dans chaque poste et dans chaque direction.
- Tout nouvel encadrant qui en fera la demande pourra bénéficier d'un tuteur en la personne d'un ambassadeur confirmé, prêt à partager son expérience, et dont les évaluations à 360° auront mis en avant ses qualités managériales.

*Mesure réalisée* : Un dispositif de mentorat organisé par la DRH a été mis en place pour les lauréats de concours ; le nombre de bénéficiaires a doublé entre 2015 et 2016. L'esprit d'équipe a été stimulé par l'intégration d'objectifs collectifs dans les évaluations individuelles FANEV.

### **3.7. Mieux concilier vie privée et vie professionnelle**

3.7.1. Créer au sein de la DRH un « bureau des familles ». *Mise en place en 2016. La délégation aux familles est en place depuis début juillet 2016. Elle travaille en lien étroit avec l'AFCA.*

3.7.2. Permettre au conjoint de travailler sans renoncer au statut diplomatique ou consulaire en poursuivant la signature de conventions bilatérales avec les pays d'accueil, permettant un accès au marché du travail local aux conjoints d'agents. Porter de 18 aujourd'hui à 60 le nombre total de ces conventions d'ici 2017.

*Travail en cours* : Les conjoints d'agents diplomatiques et consulaires en poste à l'étranger peuvent accéder au marché du travail dans 72 pays sans avoir à renoncer intégralement à la spécificité de leur statut. Grâce aux efforts engagés depuis 2014 auprès de 80 pays, 21 textes bilatéraux ont d'ores et déjà été signés (Albanie, Bénin, Bolivie, Cambodge, Cap Vert, Chili, Congo, Équateur, Gabon, Ghana, Guinée, Honduras, Inde, Japon, Maurice, Moldavie, Ouganda, Pérou, Salvador, Serbie, Zimbabwe). D'autres discussions devraient également aboutir à court terme (Malaisie, République dominicaine). La dynamique ainsi enclenchée a permis de porter à 34 le nombre de textes bilatéraux avec à terme l'objectif de porter le nombre total de pays permettant un accès au marché du travail local aux conjoints d'agents à 80.

3.7.3. Mettre pleinement en œuvre la charte du temps :

- Développer la flexibilité des horaires de travail dans chaque service et dans chaque poste. *Mise en œuvre en septembre 2015.*
- Développer le télétravail, dans un cadre approprié. *Mise en œuvre en 2016.*

*En cours* : la mise en œuvre de la Charte du temps en administration centrale est évaluée grâce à des indicateurs statistiques définis dans le cadre du dialogue social ; un bilan de son application est présenté chaque année en CTM d'automne ; les règlements intérieurs de plusieurs directions évoluent en conséquence et les directeurs sont systématiquement sensibilisés à ces sujets.

Le télétravail est déjà appliqué dans plusieurs services d'administration centrale et concerne plus de 100 agents – le projet d'arrêté ministériel précisant les dispositions légales et réglementaires en vigueur au regard des spécificités du Ministère permettra son développement : il sera présenté au CTM de juin 2017 avant d'être signé.

### **3.8. Adapter notre gouvernance**

La proximité et la transparence seront renforcées dans la gouvernance du ministère :

- Un médiateur du ministère pour favoriser le règlement des différends sera créé, auquel tous les agents pourront faire appel. *Mise en place fin 2015.*

*Mesure réalisée* : Le médiateur a pris ses fonctions le 1<sup>er</sup> janvier 2016 et le dispositif est appelé à évoluer au regard de nouvelles lois, notamment celle sur la justice du XXI<sup>ème</sup> siècle.

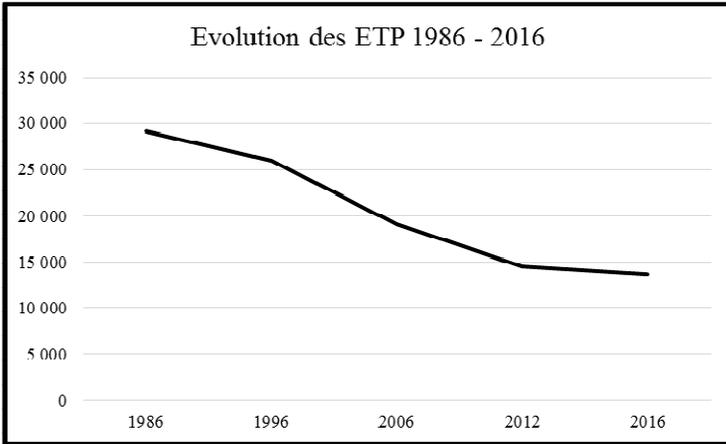
- Le Conseil de direction du MAEDI sera élargi, notamment à des personnalités qualifiées extérieures et à des représentants du réseau. *Mise en place en septembre 2015.*

*Mesure réalisée* : Le conseil de direction élargi a été établi en septembre 2015 par note de service du Ministre. Il se réunit tous les mois.



**ANNEXE N°3**

**LA BAISSÉ GLOBALE DES ETP : 1986 – 2016**





**ANNEXE N°4**

**DEPENSES DEDIEES AU RESEAU DIPLOMATIQUE EN 2018**

<b>Titre</b>	<b>AE = CP</b>	<b>Variation (%)</b>
<b>FONCTIONS SUPPORTS</b>	<b>708 373 410</b>	
Dépenses T2 (CAS inclus)	621 378 978	-3,2 %
Coordination de l'Action Diplomatique	21 203 991	
<i>Etat-major</i>	9 400 000	+5,9 %
<i>Protocole</i>	8 950 000	+37,69 %
<i>Communication</i>	2 853 991	0
Soutien	65 790 441	
<i>Administration Générale</i>	17 650 441	+3 %
<i>Ressources Humaines</i>	9 469 000	+10,54 %
<i>Système d'information et de télécommunication</i>	38 671 000	0
<b>IMMOBILIER</b>	<b>165 595 784</b>	
France	60 700 972	+17,24 %
Etranger	104 894 812	+5,87 %
<b>SECURITE</b>	<b>90 280 840</b>	
Centre de Crise	3 793 000	-20 %
Sécurité soutien	10 752 031	+28 %
Sécurité à l'étranger	75 735 809	-3,83 %



**Annexe N° 5**

**EVOLUTION DES CRÉDITS BUDGÉTAIRES DÉDIÉS À L'IMMOBILIER DANS  
LE PROJET DE LOI DE FINANCES POUR 2018**

**IMMOBILIER À L'ÉTRANGER**

	LFI 2017		PLF 2018	
	AE	CP	AE	CP
<b>Total</b>	100 531 292	99 075 292	105 353 643	104 894 912
<b>Entretien et maintenance</b>	3 766 248	3 766 248	8 000 000	8 000 000
<b>Entretien lourd</b>	12 225 000	12 225 000	13 456 000	13 456 000
<b>Locations</b>	28 518 000	27 062 000	27 423 633	26 964 902
<b>Loyers budgétaires</b>	56 022 044	56 022 044	56 474 010	56 474 010

**IMMOBILIER EN FRANCE**

	LFI 2017		PLF 2018	
	AE	CP	AE	CP
<b>Total</b>	46 638 056	51 776 020	57 277 350	60 700 972
<b>Entretien et maintenance courants Nantes</b>	460 000	460 000	460 000	460 000
<b>Entretien et maintenance courants Paris</b>	5 000 000	5 000 000	5 146 856	5 146 856
<b>Locations et charges locatives Paris et Nantes</b>	1 975 000	1 975 000	3 184 000	3 548 796
<b>Énergie et fluides Nantes</b>	808 000	882 000	1 173 000	573 300
<b>Énergie et fluides Paris</b>	2 341 536	2 425 500	3 257 474	1 936 000
<b>Décoration et patrimoine</b>	900 000	900 000	900 000	900 000
<b>Loyers budgétaires en France</b>	35 153 520	35 153 520	35 656 020	35 656 020
<b>Loyer La Courneuve</b>	0	4 980 000	0	4 980 000
<b>Entretien lourd France</b>	0	0	7 500 000	7 500 000



## ANNEXE N°6

### LA MISSION ETALAB

La mission Etalab fait partie de la Direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'Etat (DINSIC), dont les missions sont fixées par l'Article 5 du Décret n° 2015-1165 du 21 septembre 2015, au sein du Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique.

Elle est dirigée par Mme Laure Lucchesi (voir l'équipe).

La mission Etalab coordonne la politique d'ouverture et de partage des données publiques (« open data ») :

- a. *Etalab coordonne les actions des administrations de l'Etat et leur apporte son appui pour faciliter la diffusion et la réutilisation de leurs informations publiques. Elle contribue à leur conception et coordonne leur mise en œuvre interministérielle.*
- b. *Elle développe et anime la plateforme d'open data [www.data.gouv.fr](http://www.data.gouv.fr) destinée à rassembler et à mettre à disposition librement l'ensemble des informations publiques de l'Etat, de ses établissements publics et, si elles le souhaitent, des collectivités territoriales et des personnes de droit public ou de droit privé chargées d'une mission de service public.*
- c. *Elle contribue, avec les administrations de l'Etat, à l'ouverture des données publiques et à la promotion des sciences des données.*

Etalab contribue aux missions de l'Administrateur général des données (AGD), fixées par le décret n° 2014-1050 du 16 septembre 2014. Appuyé par l'équipe d'Etalab, l'AGD :

- a. *Coordonne l'action des administrations en matière d'inventaire, de gouvernance, de production, de circulation et d'exploitation des données par les administrations.*
- b. *Organise, dans le respect de la protection des données personnelles et des secrets protégés par la loi, la meilleure exploitation de ces données et leur plus large circulation, notamment aux fins d'évaluation des politiques publiques, d'amélioration et de transparence de l'action publique et de stimulation de la recherche et de l'innovation.*

La mission contribue également à la mise en œuvre des principes de « gouvernement ouvert » : transparence de l'action publique, consultation et concertation avec la société civile, participation citoyenne, innovation ouverte....

Etalab coordonne notamment, en lien avec le Ministère des Affaires étrangères et du Développement international, l'action de la France au sein du Partenariat pour un gouvernement ouvert (« PGO »). Elle anime l'élaboration et le suivi du Plan d'action national pour une action publique transparente et collaborative développé dans le cadre du PGO, et accompagne les administrations dans leur ouverture.

Etalab contribue également au développement de la plateforme OpenFisca, moteur ouvert de simulation du système socio-fiscal français.

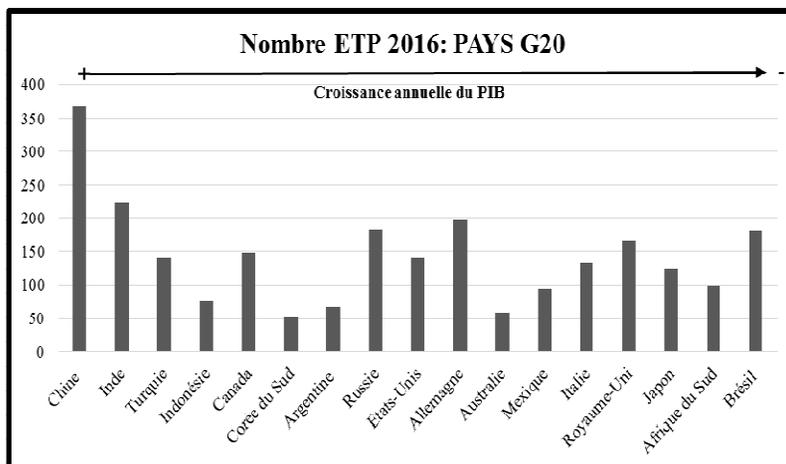


ANNEXE N°7

PAYS DU G20 PAR PIB/HABITANT ET NOMBRE D'ETP PAR POSTE DANS LES PAYS DU G20

LES PAYS DU G20 PAR PIB/HABITANT

RANG	PAYS	PIB/HABITANT 2016 (USD)
1.	AUSTRALIE	55 670
2.	ETATS-UNIS	52 194
3.	CANADA	50 231
4.	JAPON	47 607
5.	ALLEMAGNE	45 551
6.	FRANCE	42 013
7.	ROYAUME-UNI	41 602
8.	UE	35 632
9.	ITALIE	34 283
10.	COREE DU SUD	25 458
11.	ARABIE SAOUDITE	21 395
12.	TURQUIE	14 071
13.	RUSSIE	11 099
14.	BRESIL	10 826
15.	ARGENTINE	10 148
16.	MEXIQUE	9 707
17.	AFRIQUE DU SUD	7 504
18.	CHINE	6 894
19.	INDONESIE	3 974
20.	INDE	1 861





ANNEXE N°8

RÉFÉRÉ COUR DES COMPTES S20 16-3516 :

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DU MINISTÈRE DES AFFAIRES  
ÉTRANGÈRES ET DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

<https://www.ecomptes.fr/sites/default/files/EzPublish/20170214-refere-S2016-3516-gestion-rh-Maedi.pdf>

PLAN DU DOCUMENT

DES AMÉLIORATIONS INCONTESTABLES

1. Une prise en compte des enjeux de ressources humaines au plus haut niveau du ministère
2. Des acquis organisationnels
3. La réforme de l'indemnité de résidence à l'étranger

TROIS AXES DE PROGRÈS

1. Conduire à son terme la démarche de gestion prévisionnelle des ressources humaines
2. Rééquilibrer la structuration de l'encadrement supérieur du ministère
3. Mieux prendre en compte la répartition des effectifs entre les trois grandes catégories d'agents : une démarche d'équité et génératrice d'économies

RECOMMANDATIONS

**Recommandation no 1** : conduire à son terme la démarche de gestion prévisionnelle des ressources humaines, en développant les outils de pilotage du ministère et en intégrant notamment une réflexion approfondie sur les compétences et types de métier composant l'activité diplomatique proprement dite ;

**Recommandation no 2** : pour les agents de catégorie A et A+, définir des parcours-types couvrant les progressions de carrière et les affectations et reposant sur la maîtrise d'un nombre limité de spécialités ;

**Recommandation no 3** : réévaluer la place respective des corps de conseillers des affaires étrangères et de secrétaires des affaires étrangères en prenant notamment en compte la question de l'organisation de l'administration centrale du MAEDI, ainsi que l'impact sur la masse salariale de la part élevée d'agents de catégorie A+ au sein du ministère.



**ANNEXE N°9**

**VISAS**

**LES 15 PAYS AVEC LE PLUS GRAND NOMBRE DE VISAS DELIVRES**

Pays	2015	Pays	2016	2016/ 2015
Chine	770 399	Chine	653 738	-15%
Algérie	422 055	Algérie	409 493	-3%
Maroc	253 668	Maroc	282 426	+11%
Russie	176 365	Russie	170 417	-3%
Arabie saoudite	141 296	Inde	148 196	+14%
Turquie	134 030	Turquie	132 367	-1%
Inde	130 230	Arabie saoudite	128 572	-9%
Tunisie	119 728	Tunisie	126 210	+5%
Grande-Bretagne	83 703	Grande Bretagne	90 104	+8%
Koweït	54 307	Egypte	53 717	+2%
Egypte	52 480	Indonésie	51 085	+68%
Etats unis	50 098	Etats unis	47 874	-4%
Liban	45 154	Liban	46 679	+3%
Thaïlande	43 053	Koweït	44 519	-18%
Emirats Arabes Unis	36 323	Thaïlande	43 653	+1%

**NOMBRE GLOBAL DE VISAS DEMANDÉS ET DÉLIVRÉS PAR CATÉGORIE  
DANS LE MONDE ENTRE 2014 ET 2016**

Nb Visas	Année								
	2014			2015			2016		
	demandés	délivrés	refus	demandés	délivrés	refus	demandés	délivrés	refus
<b>Economique</b>	501652	459766	8%	485596	449171	8%	444785	404804	9%
<b>Familial</b>	65461	59327	9%	63933	57225	10%	62343	55729	11%
<b>Etudiants et stagiaires</b>	116450	99021	15%	121328	104312	14%	124050	106523	14%
<b>Divers</b>	739642	607633	18%	705873	585899	17%	655048	523890	20%
<b>Humanitaire</b>	15574	12210	22%	18332	14386	22%	21548	14501	33%
<b>Transit</b>	11046	9729	12%	9535	8447	11%	7521	6509	13%
<b>Touriste</b>	1739186	1587235	9%	2203907	1995321	9%	2253217	1977823	12%



**ANNEXE N°10**

**LISTE DES PERSONNALITÉS RENCONTRÉES PAR VOTRE  
RAPPORTEURE**

- M. Nicolas Warnery, directeur des Français de l'étranger et de l'administration consulaire au Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères, accompagné de M. Didier Boiko, chef de la Mission administrative et financière.
- M. Christophe Bouchard, directeur de l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger, accompagnée de Mme Raphaëlle Dutertre, responsable des relations avec les élus et les anciens élèves - Référente parité.
- M. Nicolas de Rivière, directeur général des affaires politiques et de sécurité au Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères, accompagné de M. Eric Danon, directeur Général adjoint, Mme Caroline Krajka, cheffe de la mission de coordination financière et administrative, secrétaire du programme 105, Mme Aude de Amorim, sous-directrice des affaires économiques et budgétaires à la direction des Nations unies, et M. Marc-Alexandre Panteris, adjoint à la cheffe de mission de coordination du Programme 105.
- Mme Odile Roussel, directrice des immeubles et de la logistique, accompagnée de Mme Marie-Odile Michel-Amiot, sous-directrice des opérations immobilières au Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères.
- M. Maurice Gourdault-Montagne, secrétaire général du Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères, accompagné de Mme Isabelle Perot, chef du bureau du budget, et de M. Raphaël Trapp, chargé de mission auprès du Secrétaire Général.
- M. Philippe Plais, chef du bureau des affaires étrangères et du développement, Diane Gehin, adjointe au chef de bureau 7BAED, en charge notamment du programme 105.
- M. Hélène Farnaud-Defromont, directrice à la direction générale de l'administration et de la modernisation, accompagné de Mme Agnès Cukierman, directrice des affaires financières.