



**MAEDI 21**  
**Une diplomatie globale  
pour le XXI<sup>e</sup> siècle**





## AVANT-PROPOS DU MINISTRE

La France est une nation indépendante, attendue et entendue dans le monde.

Elle est l'un des rares pays à être un acteur global et reconnu comme tel.

Cette diplomatie globale conçue pour défendre partout les intérêts de la France et des Français, nous la mettons en œuvre autour de quatre priorités :

- la paix et la sécurité,
- l'organisation et la préservation de la planète,
- la réorientation et la relance de l'Europe,
- le rayonnement et le renforcement de la France, pour que notre pays reste une valeur de référence et d'influence sur la scène internationale, un producteur de paix, de protection, d'équilibre et de progrès.

Pour réussir cette ambition et alors que le monde change à une vitesse inégalée, le Quai d'Orsay doit bien sûr évoluer. Avec le Président de la République et le gouvernement, j'ai engagé, depuis mon arrivée, de nombreuses réformes pour adapter notre diplomatie globale aux enjeux de ce siècle.

L'élargissement des compétences du ministère des Affaires étrangères au Développement international, en particulier au commerce extérieur et à la promotion du tourisme, répond à cette exigence, de même que les progrès intervenus en matière d'influence, de visas, de gestion de crises ou encore dans l'organisation du ministère. Il faut les poursuivre.

C'est le sens du projet MAEDI 21 que je conduis avec vous pour faire du ministère des Affaires étrangères et du Développement international un ministère du XXI<sup>e</sup> siècle, c'est à dire :

- moderne et exemplaire,
- à l'interface entre la France et le monde, pilote de l'action extérieure et garant de son unité et de sa cohérence,
- au service d'une diplomatie globale capable d'anticiper, de décider et d'agir, de gérer les crises tout en contribuant à la construction de l'avenir de notre pays et de la planète,
- et ayant toujours à l'esprit, dans chacune de ses actions, l'exigence de sécurité et de protection, qui est une condition de l'exercice de notre diplomatie.

Cette ambition, c'est ensemble que nous l'avons conçue tout au long de l'année 2015 et c'est ensemble que nous devons la mettre en œuvre.

Je remercie chacune et chacun pour sa contribution à ce projet. Je sais pouvoir compter sur l'engagement de tous pour faire du Quai d'Orsay un ministère pleinement dans son siècle, portant haut la vision, l'ambition et les valeurs de notre diplomatie globale.

*Laurent Fabius*

---

## **Les défis et les possibilités du XXI<sup>e</sup> siècle.**

### **Le monde de demain sera plus contraint**

Nous sommes aujourd'hui plus de 7 milliards d'êtres humains. En 2100, nous serons vraisemblablement plus de 11 milliards, soit une augmentation de moitié de la population humaine en moins d'un siècle. L'Afrique représentera le tiers de la population mondiale, sa population aura quadruplé. Cet essor démographique s'accompagnera de mouvements de population massifs, pour des raisons bonnes (tourisme, travail, etc.) et mauvaises (trafics, conflits, etc.).

Dans ce monde plus peuplé, les exigences liées à la préservation de la planète, à la protection des ressources et à la lutte contre les dérèglements climatiques seront encore plus pressantes.

### **Le monde de demain sera hyper-compétitif**

Aujourd'hui, trois pays européens (dont la France) comptent parmi les six premières puissances économiques mondiales. L'Union européenne demeure la première puissance économique devant la Chine et les Etats-Unis. En 2030, l'Europe devrait rester parmi les six premières puissances économiques mondiales, mais probablement plus aucun pays européen pris isolément. En 2050, une vingtaine de pays « émergents » compteront parmi les trente premières économies mondiales.

Le monde de demain fera de plus en plus la place aux pays émergents. L'Asie deviendra le centre de gravité du monde avec l'Amérique à son orient et l'Europe à son occident.

Dans cette économie mondialisée, l'interdépendance économique se renforcera. Elle pourra se traduire aussi par l'accroissement des déséquilibres. L'hyper-compétition économique favorisera les avancées technologiques mais aussi la tentation du protectionnisme et du dumping fiscal, environnemental ou social. La concurrence concernera tous les domaines : le droit, les modèles de société, les empreintes culturelles, l'affirmation des identités.

### **Le monde de demain sera plus connecté**

Depuis 2000, le nombre d'utilisateurs d'Internet a été multiplié par six. Aujourd'hui seulement 40% de la population mondiale y a accès, mais ce mouvement ne cessera de s'accélérer au cours du XXI<sup>e</sup> siècle, en Afrique en particulier. La mobilité et les échanges humains (étudiants, travailleurs, touristes) accompagneront ce mouvement dans des proportions inédites.

Cette hyper-connectivité comportera au moins deux exigences : agir et réagir en instantané, comme le montre la place prise désormais par les réseaux sociaux dans la formation de l'opinion publique mondiale ; accroître les contacts et les interlocuteurs alors que se multiplieront les acteurs infra-étatiques qui comptent sur la scène internationale : ONGs et société civile, territoires, entreprises, etc.

## **Le monde de demain offrira de nombreuses opportunités**

Aujourd'hui, plus de 90% de la croissance mondiale se réalise hors d'Europe. L'accès aux nouveaux marchés est stratégique pour notre économie et nos entreprises, bien positionnées sur de nombreux secteurs d'excellence.

Avec le gonflement des classes moyennes en Asie, en Afrique et en Amérique latine, nous devons aussi pouvoir accueillir à terme 200 millions de touristes (contre 85 millions aujourd'hui) et 500 000 étudiants étrangers (contre 270 000 actuellement). Tout concitoyen sera à un moment de sa vie Français à ou de l'étranger. Face à ces enjeux, plusieurs de nos politiques publiques devront évoluer.

## **Le monde de demain sera plus risqué**

D'un monde « bipolaire » durant la guerre froide puis « unipolaire » à la fin du XX<sup>e</sup> siècle, nous sommes aujourd'hui passés à un monde « apolaire » : aucun pays ou alliance de pays ne dispose du poids nécessaire pour répondre seul à l'ensemble des défis auxquels la planète est confrontée. Les Etats n'ont plus le monopole de la puissance. Nous faisons face à un véritable phénomène de dispersion de la puissance au profit d'acteurs infra-étatiques qui pèsent de plus en plus sur la scène internationale.

L'interconnexion au niveau mondial entre une multitude d'acteurs et de phénomènes alimentera l'imprévisibilité et la volatilité. La multiplication des crises deviendra sans doute la normalité. L'urgence sera permanente. L'hyperconnectivité achèvera de faire tomber la séparation entre la sphère intérieure et le monde extérieur. Le repli ne sera jamais une protection.

Ce monde en crise, apolarisé et décentralisé, rend plus nécessaire la rénovation du système multilatéral issu de la deuxième guerre mondiale, le renforcement des organisations régionales et la définition de nouveaux modes de médiation et de règlement des conflits.

## **Dans le monde de demain, l'Europe devra trouver sa place**

Aujourd'hui, l'Union européenne représente 7% de la population mondiale.

Elle est la première puissance économique et le premier marché unique. Elle possède une monnaie commune, l'euro, qui est une des premières devises mondiales.

Elle est reconnue dans le monde pour les valeurs qui la fondent et respectée pour son action : régulation de la mondialisation et protection des citoyens, préservation de la planète, solidarité grâce à sa politique de développement et à son action humanitaire, paix et sécurité avec la montée en puissance de la politique étrangère européenne que symbolisent son service d'action extérieure et ses opérations civiles et militaires.

L'Europe est une ambition qui veut s'approfondir, en développant ses instruments et ses politiques et en contribuant à une union plus étroite entre les peuples.

Pour autant, l'Union européenne est aujourd'hui à la croisée des chemins.

Certes, elle reste pour chacun de ses Etats membres un levier majeur afin de peser dans le monde, faire jeu égal avec les autres grands blocs régionaux et assurer la protection de ses citoyens, de son modèle économique et social, de ses intérêts et de ses valeurs.

Mais, en même temps, le projet européen ne constitue plus une évidence pour de nombreux citoyens : beaucoup s'interrogent sur l'avenir de l'Union et sa capacité à répondre aux attentes concernant les défis communs (croissance, emploi, migrations, environnement, sécurité, etc.) ; d'autres sont gagnés par la tentation du repli sur soi.

Dans le monde de demain, l'Europe devra continuer à rassembler ses citoyens et ses Etats membres autour d'un projet commun combinant protection et ambition. Elle devra rester un acteur global et se donner les moyens de cette puissance.

La France et l'Allemagne auront un rôle majeur dans la réussite de cette ambition.

### **Le monde de demain nécessitera davantage d'action collective et de repères**

La dispersion de la puissance, la complexité et l'imprévisibilité du monde appelleront de nouveaux modèles de régulation et d'organisation afin de répondre aux défis globaux comme aux crises locales. Aucun pays seul ou groupe de pays ne sera en mesure d'y répondre isolément ou de dominer la planète. Le jeu sera plus ouvert. La définition d'objectifs communs, la constitution d'alliances et de réseaux de solidarité et d'action seront nécessaires.

Dans ce monde, la France doit demeurer une puissance repère, elle en a la capacité à condition d'adapter sa diplomatie globale et l'organisation de celle-ci aux réalités du XXI<sup>e</sup> siècle.

\* \* \*

# **Notre ambition collective : une diplomatie globale adaptée aux réalités du XXI<sup>e</sup> siècle**

## **Nos missions**

La France a toujours eu vocation à développer une action universelle qu'elle nourrit de sa fidélité à ses idéaux, à ses valeurs et à elle-même.

Cette vocation trouve son expression au service de quatre missions, rappelées dans l'avant-propos :

- la paix et la sécurité,
- l'organisation et la préservation de la planète,
- la réorientation et la relance de l'Europe,
- le rayonnement et le renforcement de la France.

Pour mener à bien ses missions, la France déploie une diplomatie globale : globale dans sa géographie, globale dans ses domaines d'action, globale par la variété de ses instruments. Elle est un des rares pays à disposer de tous les attributs de la puissance et de l'influence, qu'il s'agisse du poids de son économie, du rayonnement de sa langue, de sa culture et de ses savoirs, de sa capacité de projection militaire, de sa place dans les institutions internationales, de la richesse de ses alliances et de ses actions de solidarité.

Les défis et les possibilités du XXI<sup>e</sup> siècle amènent à repenser la façon de conduire notre diplomatie globale et ses outils, pour qu'elle reste utile et pertinente afin de défendre et promouvoir nos intérêts et nos valeurs, de protéger les Français et d'être productrice d'équilibre et de progrès dans le monde.

De nombreuses réformes ont déjà été engagées depuis 2012.

La poursuite du renouvellement de notre diplomatie globale au XXI<sup>e</sup> siècle passe par la démultiplication de notre action extérieure, qui doit conserver sa cohérence, son unité et son indépendance, et par une proximité renforcée avec les citoyens, en étant plus que jamais le service public de l'international.

## **Renouveler notre diplomatie globale**

La France défend et promeut des valeurs universelles, partout dans le monde : la liberté, la démocratie, les droits de l'homme, l'état de droit, la solidarité.

Elle contribue à la mobilisation internationale pour apporter des réponses collectives aux enjeux globaux. Elle est établie et active dans les institutions internationales, à commencer par l'ONU, et doit être toujours plus mobile pour accompagner les initiatives en matière de gouvernance mondiale et participer aux nouvelles enceintes. Elle doit veiller à être présente dans les nouveaux foyers de création des normes.

La diplomatie globale de la France repose aussi sur l'universalité de sa présence. Celle-ci doit être redéployée pour accompagner le déplacement du centre de gravité du monde et le développement des puissances de demain. Les nouveaux équilibres entre l'Etat et les acteurs non-étatiques, en particulier les régions et les métropoles, doivent nous conduire à rééquilibrer notre

présence entre les capitales et les autres métropoles/carrefours mondiaux, appelés à être des acteurs plus présents sur la scène internationale et qui sont de plus en plus interconnectés. De nombreuses actions ont été prises en ce sens, en particulier depuis 2012. Elles doivent être renforcées et prendre des formes plus diversifiées, pour allouer toujours au mieux nos moyens à nos missions.

Entretenir un réseau universel, c'est aussi être à l'écoute de la diversité du monde pour agir plus efficacement et être capable de proposer des réponses qui feront écho aux attentes. Le développement spectaculaire du numérique appelle le renouvellement de nos moyens de veille, d'action, de dialogue et de communication.

### **Démultiplier notre action extérieure, tout en assurant sa cohérence et son unité.**

La France est un des rares pays à disposer de l'ensemble des outils de l'action extérieure et à pouvoir les combiner.

Avec ses nouvelles compétences, le MAEDI bénéficie désormais de toute la palette des politiques publiques de l'action extérieure. Pour que celle-ci soit efficace, et que la prise en compte de nos intérêts soit renforcée, la vocation du ministère est de mobiliser l'ensemble des acteurs.

Il s'agit d'abord de la famille de nos opérateurs, dont les effectifs pris ensemble approchent ceux du ministère. Il faut également agir de concert avec les autres administrations. Les nouvelles régions et les métropoles sont appelées à jouer un plus grand rôle dans la projection de notre économie et de notre influence ; nous devons travailler dans la même direction. L'équilibre entre les acteurs non-étatiques et l'Etat se modifiera encore dans les années à venir, à commencer par les grandes entreprises, les établissements d'enseignement et de recherche, les institutions culturelles et les organisations non-gouvernementales développant une action multinationale. Nous devons multiplier et consolider les partenariats avec eux.

Le MAEDI renforcera sa fonction de pilotage et d'ensembliser dans tous les domaines, économique, culturel, politique, solidarité, en s'appuyant sur les dispositifs de coordination mis en place, comme les conseils économiques et les conseils Influence, et en les développant.

Les ambassadeurs dans leur pays de résidence sont les pilotes de notre action extérieure et les garants de son unité et de sa cohérence ; les nouveaux dispositifs mis en place ou qui vont être développés leur permettront de mieux assurer encore leur rôle de direction, d'animation et de coordination de l'ensemble des services de l'Etat et de ses opérateurs à l'étranger.

### **Incarner une diplomatie indépendante et de proximité**

Dans un monde incertain et plus risqué, il est crucial de maintenir notre indépendance et nos réseaux d'alliance.

La première – rare dans le paysage géopolitique mondial – permet de conserver notre faculté d'initiative, de ne pas dépendre d'autrui pour défendre nos idéaux et nos intérêts, d'être agile et mobile. Les réseaux d'alliances nous permettent de démultiplier notre action, de conduire une diplomatie globale en jouant sur les différents cercles auxquels nous appartenons : l'Union européenne, la Méditerranée, l'Afrique... Le cercle de solidarité que constitue la Francophonie est appelé à jouer un rôle toujours plus important, par la diversité et la vitalité des pays qui la composent, les sujets toujours plus nombreux qu'elle embrasse et l'intérêt qu'elle suscite.

La constitution et l'animation de ces partenariats exigera le maintien d'une politique active de solidarité, adaptée à l'évolution des acteurs, des instruments et des besoins.

Le numérique accroît et redéfinit l'exigence de proximité. Au XXI<sup>e</sup> siècle, chacun pourra potentiellement contacter tout le monde via internet. Qu'il s'agisse de la veille, de la communication ou encore de la diffusion de la culture et des savoirs, nous devons repenser l'ensemble de nos outils.

Notre relation avec les Français à et de l'étranger sera encore plus essentielle dans un monde où chacun est potentiellement un acteur des relations internationales. Aujourd'hui, plus de 2 millions de nos concitoyens vivent à l'étranger et de plus en plus de Français sont, à un moment ou à un autre de leur vie, Français à l'étranger par leur études, leur profession, leurs activités de recherche ou encore leurs loisirs. Notre diplomatie globale devra renforcer ces liens, notamment avec les jeunes, avec l'appui des représentants des Français de l'étranger.

### **Mieux anticiper et gérer les crises**

Dans un monde en mouvement et en crise permanente, il nous faut faire évoluer aussi notre façon de gérer le temps, afin de mieux l'anticiper et d'y répondre plus efficacement. De même, il faut arriver à concilier la tension qu'emporte l'urgence immédiate avec la nécessité de donner l'attention nécessaire à la gestion du temps long et à la poursuite de nos intérêts stratégiques. C'est un défi commun à toutes les diplomaties.

Cette tension entre le temps court de la crise et le temps long de l'avenir et de nos intérêts implique de repenser nos organisations et modes de fonctionnement, dans un contexte global d'économie des moyens. Cela appelle notamment des organisations plus agiles, et la nécessité d'agir en équipe pour mieux anticiper et exploiter l'expérience et la mémoire. Nous avons appris des nombreuses crises intervenues ces dernières années.

### **Porter l'ambition pour la France en Europe et pour l'Europe dans le monde**

Dans les décennies qui viennent, il nous faudra continuer, plus que jamais, à mobiliser notre énergie en Europe et pour l'Europe.

L'Union européenne est notre cercle premier de solidarité, la condition de notre protection et de notre prospérité, l'échelon le plus souvent pertinent pour répondre aux enjeux globaux auxquels nous sommes confrontés et pour défendre plus efficacement nos intérêts et nos valeurs.

La France, avec l'Allemagne et d'autres partenaires, a toujours porté haut l'ambition pour l'Europe et son projet.

Au XXI<sup>e</sup> siècle, il nous faudra renforcer notre action dans les pays de l'Union européenne et dans les enceintes européennes pour poursuivre l'approfondissement du projet européen au service des citoyens et de leur protection.

Nous devons aussi continuer notre travail d'influence et de conviction pour assurer dans l'Union la promotion et la défense de nos intérêts.

Les synergies et les complémentarités entre nos ambassades et les délégations de l'Union européenne devront être pleinement exploitées, pour démultiplier notre action : celle de l'Europe et celle de la France à travers la pleine utilisation du levier européen.

Pour réussir cette ambition, et alors que les interactions n'ont jamais été aussi fortes entre les échelons local, national, européen et international, le ministère des Affaires étrangères et du Développement international devra être plus que jamais le ministère des affaires européennes, capable, par son réseau diplomatique en et hors d'Europe, par ses expertises et son expérience de la négociation, par son talent de pilote et d'ensemblier, de pleinement incarner l'ambition de la France en Europe et pour l'Europe.

Pour y réussir, une attention soutenue devra être portée à la politique des ressources humaines et à la formation ainsi qu'à l'optimisation de la coopération et de la complémentarité entre notre réseau, les ambassades des autres partenaires européens et les délégations de l'UE.

\* \* \*

Cette ambition collective pour une diplomatie globale, adaptée aux enjeux du XXI<sup>e</sup> siècle, nous ne pourrons la mettre en œuvre que grâce à l'engagement des femmes et des hommes du MAEDI, à leur sens du service public et de l'intérêt général, à leurs compétences et à leurs talents.

Elle devra disposer des moyens essentiels pour sa mise en œuvre, dans le cadre de la contribution du ministère à la bonne gestion des finances publiques.

Le souci de la meilleure allocation des ressources restera un impératif.

Pour réussir cette ambition collective et conserver l'attractivité du métier singulier de diplomate, le projet MAEDI 21 entend développer une ambition pour chacune et chacun des femmes et des hommes qui font la richesse du ministère.

## **Les femmes et les hommes au cœur de notre projet.**

### **Les valeurs**

L'atout essentiel du MAEDI, ce sont ses agents, hommes et femmes, qu'unit leur engagement au service de l'action extérieure de la France, quel que soit leur statut (titulaires, contractuels, recrutés locaux). Ensemble ils forment, nous formons une communauté de travail qui, malgré sa dispersion aux quatre coins du monde, partage des valeurs. Le sens de l'intérêt général et du service public, et ce qui en fait la force : engagement, lucidité, exemplarité, compétence, disponibilité ; mais aussi les valeurs propres au métier de diplomate : un métier tourné par essence vers l'autre et qui exige courage, ouverture et écoute, conscience des intérêts de la France, aptitude au dialogue et sens de l'action. Ce socle commun est essentiel pour catalyser les énergies et les talents. Il doit être préservé et enrichi.

### **La diversité et la parité**

Nous sommes riches de notre diversité et de la parité : diversité des profils, des compétences, des expériences, des parcours. A côté des qualités académiques indispensables (la connaissance des civilisations, des langues, de l'histoire ou encore du droit et de l'économie), nos modes de recrutement et de sélection devront veiller au respect de l'égalité professionnelle et tenir pleinement compte des qualités personnelles qui font la différence lorsqu'on est loin de ses bases ou en situation de crise, tout comme l'expérience, le goût pour l'action, le dialogue et la négociation, le sens de la décision mais aussi du compromis, le courage et la maîtrise de soi. Nous devons développer plus encore cette diversité et la parité pour que notre ministère soit à l'image de la société française et du monde de demain. Il nous faudra aussi veiller à ce que cette diversité s'inscrive dans un cadre commun qui donne à chacun les repères nécessaires pour exercer le mieux possible ses fonctions et se projeter dans le futur.

### **La mobilité**

Nous sommes aussi riches de notre mobilité : elle constitue l'essence du métier de diplomate. Entre le département et les postes mais aussi de plus en plus en dehors du ministère, il s'agira d'une étape obligée. Dans un monde qui exige la mobilité et où les zones de crise se multiplient, nous devons être particulièrement attentifs à ce que ces mobilités soient réussies en prenant en compte l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. C'est une des clés de notre performance collective.

### **La qualité de vie au travail**

Face à la multiplication des zones de crise et à la complexité du monde, l'engagement des agents du ministère se poursuit et constitue une fierté collective. Dans ce contexte, nous devons être particulièrement attentifs à la qualité de vie au travail : elle dépend des conditions matérielles, notamment des moyens informatiques et des installations immobilières, mais beaucoup aussi des qualités managériales de l'encadrement. Nous devons poursuivre les efforts entrepris en ce sens et développer les conditions d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, qui favorisera les progrès continus de la parité, tout en prenant mieux en compte la mobilité familiale, qui constitue un facteur de réussite de l'expatriation.

\* \* \*

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.

Pour adapter notre action extérieure à un monde qui lui-même ne cesse de se transformer, nous devons concilier plusieurs objectifs :

- **adapter notre présence**, pour la redéployer là où le monde se construit demain,
- **assurer l'unité et la cohérence de notre action extérieure**, y compris les nouvelles compétences économiques du ministère, alors que les défis sont de plus en plus complexes,
- **gérer le temps long de l'action extérieure**, celui du rayonnement et de l'influence, **tout en répondant à l'urgence des crises**, et en assurant la sécurité des Français et de nos implantations à l'étranger,
- **renover nos manières de faire et de déléguer**, pour **diriger, animer et coordonner** encore plus efficacement l'ensemble des acteurs au service de notre action extérieure et répondre à l'impératif d'économie de moyens.

Depuis 2012, de nombreuses mesures ont été engagées en ce sens :

- **les compétences du ministère des Affaires étrangères ont été élargies**, notamment au **commerce extérieur** et à la **promotion du tourisme**, et contribuent au développement de notre diplomatie globale grâce à des enchaînements féconds (culture – patrimoine – tourisme – visas ; universités – technologies et recherche – entreprises – commerce ; diplomatie économique – régulations internationales – action politique, etc.). Le **ministère** est désormais le ministère des Affaires étrangères et du Développement international, **pilote de l'action extérieure de la France** dont l'unité et la cohérence sont renforcées.

- **son organisation et ses opérateurs ont été rénovés**, pour assurer une répartition plus claire des rôles et favoriser les synergies. Une **direction des entreprises** a été créée pour mieux intégrer la diplomatie économique au sein de notre action. **Business France** et **Expertise France** ont été mis en place en janvier 2015 et les autres opérateurs renforcés. **A chaque politique publique correspond désormais un seul opérateur clairement identifié** et doté des moyens nécessaires pour remplir ses missions. **Le ministère exerce la tutelle des opérateurs de l'action extérieure de l'Etat**, dont la famille s'élargit.

- **de nouveaux outils d'animation et de coordination ont été déployés** pour renforcer l'efficacité de notre action et combiner nos politiques et nos instruments : mise en place dans les ambassades des **conseils économiques** et des **conseils « Influence »**, désignation de **représentants spéciaux** et de **fédérateurs pour les familles prioritaires à l'export** afin de mieux mobiliser les acteurs de la diplomatie économique, création du Conseil de promotion du tourisme, etc. L'accent a été mis systématiquement sur le croisement des politiques : en témoignent les progrès intervenus en matière d'accueil et de délivrance des visas pour les publics-clefs pour notre attractivité.

- face à la multiplication des **crises**, les **capacités d'anticipation comme de réaction** ont été **renforcées** : réforme du centre d'analyse, de prévision et de stratégie (CAPS), pour mieux identifier les crises de demain ; coordination interministérielle des crises à l'étranger par le centre de crise et de soutien (CDCS) et élargissement de ses compétences à la sortie de crise. **La protection et la sécurité des Français à l'étranger et de nos implantations ont également été renforcées**. Elles sont une condition essentielle de notre action.

- pour accompagner l'ensemble de ces évolutions, **l'adaptation de l'universalité de notre réseau diplomatique a été engagée** : premiers redéploiements d'effectifs vers les pays et

secteurs prioritaires ; création de 25 postes de présence diplomatique pour optimiser notre présence dans le monde. Cette adaptation s'est accompagnée du développement de notre communication (rénovation des sites Internet, renforcement de notre présence sur les réseaux sociaux) et d'une mobilisation de tous nos relais, comme les alumni.

Ces réformes ont permis d'enregistrer de **nombreux progrès** :

- avec la diplomatie économique, notre action en matière de **soutien à nos entreprises** a été totalement refondue ; elle est désormais systématiquement intégrée dans l'action de nos ambassades et renforcée par la mise en place des instruments de coordination et de mobilisation nécessaires, en France comme à l'étranger (Business France et BPI France, représentants spéciaux et fédérateurs, conseils économiques, etc.). Aujourd'hui, nos ambassadeurs consacrent près de 40% de leur temps à cette priorité essentielle pour l'avenir de l'économie française et des emplois en France.

- des instruments efficaces pour **attirer les touristes étrangers** et mobiliser les acteurs du tourisme en France, source essentielle de croissance, ont été déployés et permettent de conforter cette année la place de la France comme première destination mondiale.

- les progrès intervenus en matière de **traitement et de délivrance des visas**, dans le plein respect des exigences de sécurité, ont conforté l'attractivité de la France, pour les publics-cibles. Ainsi, le nombre de visas délivrés dans le monde a augmenté d'un tiers entre 2011 et 2014 ; il devrait doubler en Chine entre 2013 et 2015.

- dans le domaine de **l'influence**, de nombreuses actions ont été conduites pour conforter l'attractivité de notre **réseau d'action culturelle et d'enseignement** – premier réseau dans le monde et atout décisif pour notre rayonnement –. Les synergies et combinaisons des différents outils et politiques ont été systématiquement recherchées : diplomatie économique de soutien à nos industries culturelles ; visas pour les étudiants, les chercheurs et les créateurs ; partenariats et mécénats pour le développement de notre action culturelle ; **rénovation de l'enseignement français à l'étranger** ; **diplomatie sportive** pour promouvoir nos savoir-faire, **promotion de notre patrimoine** et de **notre art de vivre**, avec par exemple l'**opération « Goût de France »**.

Le ministère des Affaires étrangères et du Développement international a entrepris ces nombreuses réformes, dans un cadre marqué par l'impératif d'assainissement de nos finances publiques.

Il a pris sa part, tant en termes de budget d'intervention et de fonctionnement que de schéma d'emploi. Il a respecté les engagements qui lui étaient demandés et ce, malgré les conditions difficiles dans lesquelles s'inscrit son action, avec notamment l'accroissement des menaces et le renforcement nécessaire de la sécurité des Français à l'étranger et de nos implantations.

Pour répondre à ces exigences, il a **modernisé de larges champs de son action**, comme en témoigne par exemple la **rationalisation de notre parc immobilier**, et veillé, par une gestion rigoureuse, à ce que ses moyens essentiels de fonctionnement puissent être préservés.

En s'appuyant sur les réformes déjà entreprises qui seront amplifiées, la poursuite de l'adaptation de notre action extérieure aux évolutions du XXI<sup>e</sup> siècle passe par les orientations et mesures suivantes :

## 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.*
- 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 2017, la Chine deviendra notre première ambassade dans le monde par ses effectifs.*

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*).

### 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).*
- 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.*

### 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.*
- 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.*
- 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.*

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

#### 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.*
- Mieux relayer notre communication avec des **centres régionaux de communication et de presse** qui seront pilotes dans une langue et auront des moyens renforcés. *Première expérimentation en 2016.*
- **Langues de communication : 6 langues** principales de communication aujourd'hui, **10 en 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).**

- 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.*
- 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.*
- 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).

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

## 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.*

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.*

## 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 : #1Ambassadeur1Entrepreneur) 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.*

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.*

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

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

## 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.

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.

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).

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

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*).

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.*

## 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.*

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).

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

## 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.

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).

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).**

Notre politique de solidarité devra rassembler l'ensemble des institutions françaises en capacité de mobiliser des moyens pour le développement.

## 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.*

### 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.

### 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.*
- 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*).

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

Les citoyens et les usagers attendent un service public simple, de proximité et disponible.

Le MAEDI 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 48h.**

- 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.

- 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.

Ces efforts de simplification et de dématérialisation qui concernent aussi les méthodes de travail vont se poursuivre. Ils sont des atouts maîtres pour l'adaptation de nos missions et de notre service public et participent de l'effort d'économie de moyens. Ils couvriront toutes les dimensions de notre diplomatie, à l'image des mesures qui seront définies pour accélérer et rendre plus fluide la ratification des traités dans le respect des prérogatives du Parlement (mise en œuvre du rapport Plagnol).

### 2.1. Développer le consulat numérique

#### 2.1.1. Dématérialisation de toutes les procédures :

- *En 2016* : pré-demande de passeport, communication électronique avec le service d'Etat-civil pour les particuliers, les notaires et les administrations, envoi de la procuration de vote aux mairies de manière électronique.
- *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.

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), dispositif facilité pour l'inscription et la radiation sur la liste électorale consulaire (2016). Possibilité de reporter la Journée Défense et citoyenneté (2016). Accroissement du rôle des consuls honoraires pour faciliter les démarches des usagers.

## 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).**

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

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).

Ces innovations, qui s'appuieront notamment sur l'attribution de produits sur les recettes visas, comporteront un gain de temps pour tous, en particulier pour nos publics-cibles (touristes, entrepreneurs, étudiants, chercheurs, créateurs, etc.). Elles permettront aussi de mieux se concentrer sur les contrôles de sécurité.

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

Cette démultiplication se fera à la fois par le numérique et par la mise en relation des nouveaux acteurs (regroupements d'universités, d'établissements de recherche, nouveaux créateurs et institutions culturelles, etc.), des opérateurs et de notre réseau culturel et d'enseignement :

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).**

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.**

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.

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

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)**.
- 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.

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*.

## 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.

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.
- **Paiement en ligne des droits de chancellerie.**
- **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.).
- **Report de la date de fin de gestion** afin de réduire la période de clôture comptable.

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 usagers *en 2018 (contre 15 000 aujourd'hui)*.
- **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*),
  - **Dès 2017, possibilité d'accéder au portail Diplomatie sur les téléphones portables.**

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

La gestion des ressources humaines appelle une relation renouvelée au travail et avec l'environnement du ministère.

Toutes catégories et tous statuts confondus, elle repose sur les principes suivants :

- assurer la parité,
- construire des parcours professionnels individualisés,
- repenser les modalités d'accès aux formations,
- faciliter la mobilité interne et externe,
- améliorer les conditions de travail,
- assurer un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée,
- s'assurer que l'encadrement supérieur accorde toute l'importance nécessaire au management d'équipe,
- intégrer cette démarche dans le respect des schémas d'emploi qui ont demandé un effort important que le ministère a respecté, tout en veillant à la préservation de ses missions et en apportant une attention constante aux femmes et aux hommes du MAEDI.

Des progrès ont déjà été réalisés, en particulier depuis 2012 :

- le progrès a été net en matière de **parité** (29% de primo-nominations de femmes sur des postes d'encadrement en 2014, 48 ambassadeurs femmes à l'été 2015 contre 23 à l'été 2012),
- **l'attention au management d'équipe** a été renforcée avec notamment l'approfondissement et l'extension de l'évaluation à 360 degrés,
- une **réforme des concours** pour mieux prendre en compte les nouvelles compétences et diversifier les recrutements a été lancée,
- pour contribuer à un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, une « **charte du temps** » a été adoptée en 2015 et des travaux initiés pour **faciliter l'emploi de conjoints d'agents** diplomatiques et consulaires en poste à l'étranger,
- le **dialogue social** a été **renové** avec la création du comité technique d'administration centrale (CTAC) en France et d'instances de consultations uniques dans les postes.

Les mesures suivantes seront mises en œuvre :

#### 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.

#### 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).

### 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.*

#### 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 diplomaties de nos partenaires européens. *Augmentation de ces échanges de 50% d'ici l'été 2017.*

### 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).

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.*

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).

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.

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.

### 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.*

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.

### 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.*

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.*

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

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.

### 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.*

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.*

### 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.*

### 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.*
- 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.*

\* \* \*

## La mise en œuvre du projet MAEDI 21

Pour mettre en œuvre les mesures décidées et assurer le bon déroulement des chantiers qui vont être ouverts, **un programme de travail, objectif par objectif, sera établi à la mi-septembre.**

**Il précisera les chefs de file et responsables pour chacun de ces chantiers et mesures ainsi que les objectifs intermédiaires et leurs échéances.**

Après les efforts importants intervenus ces dernières années pour répondre à l'impératif d'assainissement des finances publiques, **les moyens mis à disposition devront s'inscrire en cohérence avec MAEDI 21.**

**Une équipe MAEDI 21 sous la direction du secrétaire général sera établie pour piloter ce programme de travail.**

Des rapports d'étape sur la mise en œuvre et les résultats seront régulièrement réalisés et portés à la connaissance de tous les agents.

Les instances de dialogue social seront associées au suivi et un point sera fait dans le cadre des prochains comités techniques ministériels.

Les postes et directions seront invités à réunir à nouveau les agents pour évoquer les implications de cet exercice pour leur poste ou direction. Un espace sera ouvert sur Diplonet afin d'assurer sur une base régulière l'information des agents et de recueillir leurs observations selon des modalités appropriées.

**Un premier bilan global sera dressé par le Ministre début 2016.**

## **MAEDI 21: un projet collectif**

### **Le lancement du projet par le Ministre**

Lors de la cérémonie des vœux aux agents le 7 janvier 2015, Laurent Fabius a lancé le projet MAEDI 21, afin que la France dispose d'« *un ministère des Affaires étrangères en plein ordre de marche et adapté aux évolutions du monde - en un mot [...] : un ministère des Affaires étrangères du XXI<sup>e</sup> siècle* ».

Une vaste consultation a été menée au sein du ministère et de son réseau comme en dehors. Le but était d'identifier les évolutions prévisibles dans ce siècle et les défis auxquels est et sera confrontée notre action extérieure afin de faire des propositions, pour bâtir tous ensemble le ministère du XXI<sup>e</sup> siècle.

Cette consultation qui s'est appuyée sur les réformes engagées, s'est structurée autour de six thèmes:

- l'exercice de nouvelles compétences et le renforcement de l'unité et de la cohérence de notre action extérieure, à travers le rôle pilote que joue le ministère,
- le développement des capacités d'anticipation, d'adaptation et de réaction dans un monde caractérisé par la multiplication des crises,
- la poursuite de l'innovation et de la simplification, pour améliorer notamment le service rendu aux Français et aux autres usagers et pour moderniser nos méthodes de travail,
- l'adaptation de la communication à un monde plus connecté, où il faut être plus proche, avec des acteurs de plus en plus nombreux sur la scène internationale,
- la gouvernance du ministère,
- la gestion des agents et de leur parcours professionnel, avec une attention renforcée pour une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée.

### **Phase 1 : La consultation**

#### ***La consultation interne des agents***

Les consultations menées à partir de février 2015 ont pris plusieurs formes : les agents ont été invités à se réunir dans chaque direction ou poste pour faire part de leurs propositions ; ils ont pu également transmettre des contributions individuelles dans le cadre d'une rubrique spéciale ouverte sur Diplonet ; des agents de toutes origines et catégories ont été réunis à intervalle régulier par le secrétaire général pour faire part de leur perception et de leurs suggestions ; directeurs et chefs de postes ont aussi présenté des contributions personnelles ; deux séminaires réunissant les directeurs du ministère les 3 avril et 26 juin 2015 ont été consacrés à cette question.

Au total, plus de 500 contributions individuelles et collectives ont été transmises, traduisant un réel investissement des agents dans cet exercice.

#### ***La consultation des organisations syndicales***

Le Ministre a rencontré les organisations syndicales le 13 mai et le 25 juin 2015. Un dialogue régulier a été conduit avec le directeur général de l'administration et de la modernisation. Plusieurs organisations syndicales ont fait parvenir une contribution écrite.

## *La consultation externe*

Sous l'égide de Louis Schweitzer, président du Conseil des affaires étrangères, des consultations ont été menées de février à juillet 2015 avec l'ensemble des partenaires du ministère des Affaires étrangères et du Développement international : ministères et opérateurs, représentants du monde économique et dirigeants d'entreprises (des grands groupes aux PME-ETI), représentants du monde éducatif et culturel, responsables de la société civile et des ONG, représentants des collectivités territoriales, élus des Français de l'étranger, etc. Le Secrétaire d'Etat chargé du commerce extérieur, de la promotion du tourisme et des Français de l'étranger a rencontré le 16 juin 2015 les députés et sénateurs représentant les Français à l'étranger.

Un dialogue a été conduit avec des responsables de plusieurs ministères étrangers (Allemagne, Royaume-Uni, Espagne, Pays-Bas, Etats-Unis, etc.) et avec le service européen d'action extérieure pour partager la réflexion sur les défis et contraintes auxquels sont confrontées nos diplomaties et les réponses apportées par divers ministères des Affaires étrangères.

### **Phase 2 : La semaine des Ambassadeurs**

Ce processus de consultations et d'échanges s'est conclu lors de la semaine des Ambassadeurs du 24 au 28 août 2015.

Après une présentation de la synthèse des consultations et des propositions et un dialogue avec les ambassadeurs, le Ministre a tiré les conclusions de cet exercice et présenté les orientations et mesures principales du projet.

### **Phase 3 : La mise en œuvre du projet MAEDI 21**

Le travail s'engage maintenant pour la mise en œuvre du projet avec la mise en place d'une équipe MAEDI 21, sous la direction du secrétaire général, qui pilotera le programme de travail.

Ce programme de travail sera établi à la mi-septembre. Il précisera les chefs de file et responsables pour chacune des mesures ainsi que les objectifs intermédiaires et leurs échéances.

Des rapports d'étape sur la mise en œuvre et les résultats seront régulièrement réalisés et portés à la connaissance de tous les agents. Les instances de dialogue social seront associées au suivi et un point sera fait dans le cadre des prochains comités techniques ministériels.

Un premier bilan global sera dressé par le Ministre début 2016.