

## PRIORITÉ À L'EXPORT

# Des Ambassadeurs au service du business ?

C'est le rêve de Laurent Fabius. Mettre le Quai d'Orsay au service des exportateurs.

La France dans le monde, c'est 785 services administratifs implantés physiquement dans 177 pays. Une ambition universelle non justifiée par le nombre d'administrés (seulement 1,6 million d'expatriés enregistrés quand le Royaume-Uni en compte 5 millions) et qui reste essentiellement tournée vers l'Europe et l'Afrique du Nord (qui concentre 60% de nos effectifs et 60% du parc immobilier). Il faut accepter de mettre fin au mille-feuille diplomatique, trop coûteux, où la France compte désormais plus d'ambassadeurs que d'ambassades, où 12% des effectifs sont en poste en France et où les frais de fonctionnement se sont envolés ces dernières années pour atteindre 65% du budget du Quai d'Orsay. Si le ministère des Affaires étrangères et européennes

n'est pas, en termes budgétaires, un ministère important, puisqu'avec un budget de 5 Mds€ chaque année, il ne pèse que 1% du budget de l'État, il cristallise des phénomènes que l'on retrouve dans toute l'administration : un périmètre d'action mal défini, une gestion du personnel peu satisfaisante, ainsi que d'importantes difficultés à se moderniser.

### Un enjeu de sûreté nationale

Si, pour l'instant, le ministère parvient à rester dans son enveloppe budgétaire, il le fait «*au détriment de postes essentiels à sa mission, en particulier, l'entretien et la maintenance de son parc immobilier à l'étranger*», et par le retardement de la «*mise à niveau*» de nos dispositifs de sûreté qui traînent depuis 2007. En effet, ces dépenses, pourtant nécessaires, sont aujourd'hui très en retard. La Cour des comptes estime que sur les 169 plans de

sûreté tenus par les ambassades, 40% n'avaient pas été mis à jour depuis plus de 3 ans et 17% depuis plus de 5 ans. Rétablir la bonne santé budgétaire de notre diplomatie est donc un enjeu de sûreté nationale, d'autant plus que les opérations de maintien de la paix et les interventions militaires, non prévisibles et coûteuses, se multiplient.

### Une présence française déséquilibrée

La diplomatie française est principalement tournée vers l'Afrique et l'Europe. En termes d'effectifs, c'est près de 60% de nos forces diplomatiques qui sont en poste en Afrique (35%) et en Europe (23%). Et 12% des effectifs du Quai d'Orsay qui travaillent...

en France ! Des déséquilibres atténués par la répartition que propose le ministère :

- les pays d'Afrique du Nord sont ainsi sortis de la zone «*Afrique*» pour rejoindre le «*Moyen-Orient*». Cela permet au Quai de rééquilibrer ses statistiques autour d'une moyenne de 60 Équivalent temps plein travaillé (ETPT) par pays pour l'Afrique centrale, quand ce taux monte à 188 ETPT/pays en Afrique du Nord ;
- les effectifs en poste en France sont également absents du décompte du ministère et sont à retrouver dans le Rapport annuel de performance 2012 donné par la Cour des comptes.

Sur le continent africain, où un tiers de nos agents sont en poste, la France se singularise aussi par le maintien d'une ambassade dans chaque État (hors

RÉTABLIR LA BONNE SANTÉ BUDGÉTAIRE DE NOTRE DIPLOMATIE EST UN ENJEU DE SÛRETÉ NATIONALE.



>> En août dernier, François Hollande, qui s'est exprimé devant tous les ambassadeurs de France réunis à l'Élysée, a passé en revue les grandes crises qui secouent le monde mais a aussi longuement parlé économie, citant l'Asie, indiquant que c'est là que la France devait aller chercher la croissance. Chiche !

Somalie, dont la gestion est déléguée à l'ambassade du Kenya depuis 1993). Un parti pris réaffirmé par Laurent Fabius en octobre 2013 : «*Nous devons être partout en Afrique, qu'elle soit francophone, anglophone ou lusophone*», et ce, alors que les Amériques et l'Asie regroupent seulement 30% de nos effectifs.

Si cette situation est héritée de notre histoire, elle freine la modernisation de notre réseau et la recherche d'une répartition efficace de nos moyens et effectifs dans le monde, notamment en ignorant l'impact que devrait avoir la construction européenne pour la diplomatie sur le Vieux Continent. Avec la Révision générale des politiques publiques (RGPP), le ministère affichait pourtant l'objectif de rééquilibrer la présence française en fonction de ces enjeux stratégiques. Un redéploiement des effectifs a bien été effectué, principalement vers la Chine, l'Inde, le Brésil et l'Afrique du Sud. Mais ces évolutions demeurent en dessous des objectifs. En ressort donc une carte de la présence française dans le monde, qui apparaît déphasée vis-à-vis des enjeux mondiaux actuels puisque, selon la Cour des comptes, «*dans les ambassades dites "au format d'exception", on trouve, à côté des États-Unis ou de l'Al-*



**>> Laurent Fabius, persuadé que diplomatie et art de vivre à la française peuvent et doivent cohabiter, lance la «gastrono-diplomatie, une nouvelle spécialité». Si l'idée du ministre des Affaires étrangères de soutenir le rayonnement de la cuisine et des vins français est louable, a-t-il déjà budgété le coût de ces dîners organisés par les ambassades françaises dans les résidences des ambassadeurs ?**

*lemagne, des pays comme le Sénégal, le Maroc, Madagascar. Aucune trace, en revanche, de la Chine, de l'Inde, de la Russie, du Brésil, du Japon, de la Corée du Sud, dont le développement très dynamique tire la mondialisation et le commerce international. Nos ambassades dans ces pays sont classées dans*

*la deuxième catégorie, celles des postes à missions élargies. Nos services disposent en Chine de 303 fonctionnaires, soit 56 de moins qu'au Maroc, alors que notre pays importe 40 Mds€ de produits chinois par an, avec un déficit annuel de 30 Mds€ contre un commerce 10 fois moindre avec le Maroc. Et malgré nos 12 Mds€ d'importations russes (dont 6 Mds€ de déficit), nous ne comptons que 222 agents dans ce pays contre 253 au Sénégal. En Corée du Sud, notre représentation ne compte que 51 personnes (agents de droit local compris) pour un commerce en pleine expansion, évalué à 6,4 Mds€ par an...*

## 65% sont des frais de fonctionnement

Mission «Action extérieure de l'État»	2012
Budget de la mission	2,7 Mds€
Personnel français	9.745**
Personnel recruté sur place et de droit local	5.053**
Total des effectifs physiques	14.748**
> équivalent ETP (mission action extérieure de l'État)	14.523
> équivalent ETPT (mission action extérieure de l'État)	12.230
- dont ETPT dans l'administration centrale :	1.487,7
- dont ETPT en poste à l'étranger :	10.832,29
Dépenses d'investissement	26,04 M€
Dépenses d'intervention	947 M€
Masse salariale	891,97 M€
Dépenses de fonctionnement	899,38 M€

Source : RAP 2012 mission "Action extérieure de l'État", hors le programme "Présidence française du G20 et du G8"  
 \*\*Document "Le ministère des Affaires étrangères en chiffres" du 1<sup>er</sup> juillet 2013

## Gestion pléthorique des RH

Totalement méconnu, un décret de 2011 a organisé le versement immédiat des retraites pour 30 agents, anciens ministres plénipotentiaires et conseillers des Affaires étrangères hors classe, âgés de 58 à 62 ans, comptant au moins 25 ans de services civils et militaires et qui en auraient fait la demande avant le 31 décembre 2013. Le but étant de faire partir les diplomates proches de la retraite et actuellement sans poste. En échange d'un versement immédiat,

## Business : les diplomates anglais ont tiré les premiers !

**G**âce à une rationalisation du réseau, débutée au milieu des années 90, le cabinet des Affaires étrangères du Royaume-Uni (*The Foreign Office*), issu d'une longue tradition diplomatique très semblable à la nôtre, bénéficie aujourd'hui d'un réseau plus resserré et régionalisé,

tourné vers la diplomatie économique et s'appuyant sur les ressources locales. Résultat, en 10 ans, les Britanniques ont réduit de moitié le coût de leur diplomatie alors qu'ils administrent 3 fois plus d'expatriés/ressortissants que la France. Cette année (2014), ils parviennent à entretenir leur réseau

diplomatique pour environ 1 Md€ de moins que le Quai d'Orsay. Un écart qui, si la France ne modernise pas rapidement son réseau diplomatique, va se creuser pour atteindre 2 Mds€ dès 2016. Et pourtant, difficile de dire que le Royaume-Uni est moins bien représenté que la France dans le monde...

le Quai d'Orsay réalise des économies à long terme... sauf dans le cas, abusif, des diplomates mis en disponibilité depuis plusieurs années ou qui souhaitent poursuivre leurs carrières dans le privé, comme Dominique de Villepin qui est revenu travailler une journée au Quai d'Orsay, 20 ans après son départ, pour bénéficier de sa retraite de haut fonctionnaire de 100.000 €. Cette anecdote traduit bien une gestion du personnel confuse de la part d'un ministère des Affaires étrangères, toujours soucieux de ménager des hauts fonctionnaires.

Et le plus recherché, c'est celui d'ambassadeur. Selon le poste ou le grade, un ambassadeur gagne entre 3.800 et 7.000 € bruts par mois... mais à cette somme se rajoutent des indemnités de résidence, qui vont de 6.500 € bruts par mois pour la Tunisie à 25.000 € pour l'Afghanistan, 7.000 € pour la Belgique, 8.000 € pour l'Allemagne, 12.000 € pour les États-Unis et 22.000 € pour l'Irak... Face à de telles sommes, facile de comprendre l'enthousiasme des postulants, malgré les doutes quant à l'utilité des ambassadeurs dans un monde où les chefs d'État communiquent directement.

Aujourd'hui, la France compte 191 ambassadeurs pour 163 ambassades. Créés par Jacques Chirac, complétés sous Nicolas Sarkozy puis François Hollande, on compte désormais 28 ambassadeurs «thématiques», c'est-à-dire sans ambassades. 16 d'entre eux sont des agents du Quai d'Orsay, mais

il n'existe pas de règle précise sur leur nomination. Le troisième alinéa de l'article 13 de la Constitution décrète pourtant que les ambassadeurs sont nommés en Conseil des ministres, mais la plupart de ces ambassadeurs thématiques ont été nommés grâce à de simples «notes de service» du ministère. Et leurs missions sont pour le moins hétéroclites : ils peuvent occuper des postes d'ambassadeurs liés à une zone géographique, à un sujet transversal, à une mission issue

**LA FRANCE ENTRETIENT LE 3<sup>ÈME</sup> RÉSEAU DIPLOMATIQUE DU MONDE, AU SENS DES AMBASSADES, DERRIÈRE LES ÉTATS-UNIS ET LA CHINE, MAIS LE 1<sup>ER</sup> EN TERMES DE POSTES DIPLOMATIQUES TOUTS CONFONDUS.**

d'un poste de direction d'un service central du ministère... La plupart de ces thématiques laissent dubitatif.

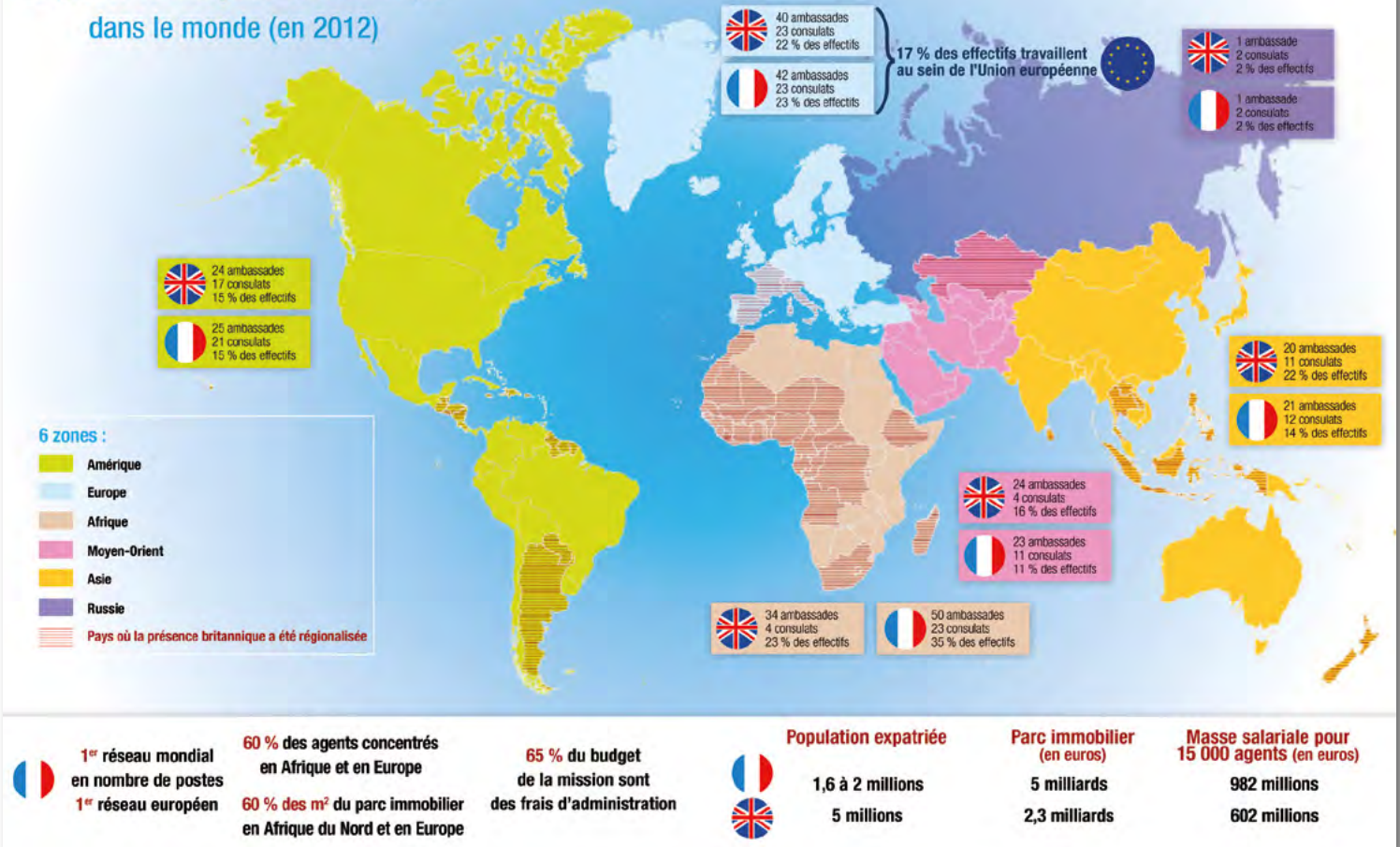
Pour lutter contre cette profusion de titres farfelus, la sénatrice UDI, Nathalie Goulet, dépose systématiquement depuis 3 ans un amendement visant la suppression des ambassadeurs thématiques. Elle remet en question leur utilité, surtout en temps de disette budgétaire, et déplore le manque d'éléments budgétaires les concernant. Son estimation fixe le coût des ambassadeurs thématiques

à environ 10 M€, seulement 1,5 M€ pour le Sénat. Une gestion des effectifs qui laisse songeur et qui, associée à une présence universelle, a engendré l'explosion des coûts de fonctionnement de la mission «Action extérieure de l'État», qui représentent désormais 65% du budget. Ainsi, il faut réformer notre présence dans le monde en délaissant la diplomatie «traditionnelle», surtout au sein de l'Union européenne, en prenant en compte les relations économiques et commerciales, les perspectives stratégiques et le nombre d'expatriés présents dans un pays hôte. Des objectifs atteignables en moins de 15 ans, si l'on se base sur le modèle britannique.

### Un exemple à suivre...

Entre 2010 et 2015, le budget du *Foreign Office* a été réduit de 50%, passant de 2,5 à 1,3 Md£ (3,2 à 1,6 Md€). Explication très pragmatique de l'autre côté de la Manche : les dépenses du *Foreign Office* étaient principalement des dépenses de fonctionnement (rémunérations et entretien/location de bâtiments) et non pas de «programmes» (travail consulaire, de lobbying, de sécurité...) et dans un monde de plus en plus connecté où les chefs d'État dialoguent en tête-à-tête et où chaque ministère possède son propre service international, les missions de la diplomatie sont moindres. Ainsi de 1997 à 2011, le *Foreign Office* a organisé la fermeture de 40 postes diplomatiques, dont 10 ambassades. Sur la même période, 21 postes diplomatiques réduits auront été ouverts vers des pays jugés stratégiques (Asie, Afrique et Moyen-Orient). Au final, 19 postes diplomatiques auront été supprimés, dont 10 en Europe et aux États-Unis. Ce recentrage a notamment permis de réduire de 25% les dépenses diplomatiques dédiées à l'espace européen. «Le signe, non pas d'un détachement avec la diplomatie européenne, mais d'une reconnaissance que les affaires européennes se discutent maintenant à Bruxelles ou directement avec les chefs d'État et les ministres européens», explique le

## La présence française et britannique dans le monde (en 2012)



Parlement britannique. Cet exemple de rationalisation, la France gagnerait à s'en inspirer, d'autant plus que nous rencontrons de nombreux problèmes similaires puisque 65% du budget de la mission sont en réalité des dépenses de fonctionnement et de masse salariale. Ainsi, entre 2007 et 2014, le budget de la mission «Action extérieure de l'État» a augmenté de 500 M€. Les seules dépenses de fonctionnement ont augmenté de 48%.

### Le coût du réseau, une nébuleuse

Le coût du réseau diplomatique augmente à un rythme 2 fois supérieur à la norme des dépenses de l'État. Un constat peu surprenant puisque la Cour des comptes rappelait en mai 2013 que «les dépenses de fonctionnement du ministère ne répondent pas à l'effort de réduction de baisse de 10% prévue dans la loi de programmation pour les finances publiques 2011-2014». Difficile de le détailler puisque les dépenses ne sont pas distinguées. L'on

retrouve donc pêle-mêle : l'entretien du réseau, le versement des contributions internationales et le financement des opérations de maintien de la paix. Qui connaît le coût des réceptions de l'ambassadeur français aux États-Unis ? Elles étaient de 238.000 € pour l'ambassadeur britannique qui a reçu 8.300 invités pour 519 événements en 2011. À Rome ? Encore une donnée inconnue pour la France mais l'ambassadeur bri-

**LA FRANCE COMPTE DÉSORMAIS PLUS D'AMBASSADEURS QUE D'AMBASSADES. PIRE, 12% DES EFFECTIFS SONT EN POSTE EN FRANCE !**

tannique d'Italie a dépensé 72.000 € pour 87 événements et 4.600 invités. Pour la France, impossible de retrouver de manière exhaustive ni le coût de notre réseau diplomatique ni le coût complet de chaque poste, c'est pourtant une donnée essentielle pour évaluer notre présence dans le monde. Malgré le manque de publication, il est quand même possible d'isoler les multiples causes de l'augmentation des coûts de fonctionnement.

En termes d'effectifs, le ministère des Affaires étrangères est un «petit» ministère, puisqu'il emploie un peu moins de 15.000 agents en France et dans le monde. Avec la RGPP, le ministère a déjà supprimé 1.150 emplois en 5 ans, une baisse des effectifs qui continue aujourd'hui à un rythme moins soutenu et qui ne cible pas les effectifs permanents du ministère, mais se focalise sur les agents de droit locaux et les contractuels. Également inquiétant, le ministère ne possède pas les outils nécessaires pour suivre l'évolution de sa masse salariale. Cela vient du fait que la gestion des ressources humaines et la gestion de la masse salariale relèvent de deux directions différentes. Conséquence, la Cour des comptes notait que «malgré le respect, voire l'anticipation du schéma d'emplois [c'est-à-dire de la réduction des effectifs], la masse salariale du ministère des Affaires étrangères connaît une croissance continues».

En effet, depuis 2007, la masse salariale augmente à un rythme régulier d'environ 2% par an pour atteindre

### 3 réseaux diplomatiques à la loupe

	Population	Population expatriée	Ambassades, sections consulaires et missions diplomatiques	Consulats et consulats généraux	Nombre de postes diplomatiques et consulaires
France	63 millions	2 millions	163 ambassades, 130 sections diplomatiques et 16 missions	92	401
Royaume-Uni	63 millions	5,6 millions	113 ambassades, entre 30 et 40 Hautes commissions, de 102 à 142 sections diplomatiques et 10 missions	61	De 328 à 368
Allemagne	81 millions	4 millions	153 ambassades, 142 sections diplomatiques et 12 missions	58	365

les 891,97 M€ en 2012. D'après le ministère, «cette croissance s'explique essentiellement par l'effet-change qui crée des tensions supplémentaires» ; mais la Cour des comptes constate que cette inflation «n'est pas compensée, en valeur absolue, par la baisse des effectifs qui a longtemps porté sur les catégories les moins coûteuses et n'a donc pas eu de grand impact sur l'évolution de la masse salariale». Ainsi, si 529 agents ETPT ont bien été supprimés entre 2012 et 2013, seulement 138 de ces suppressions de postes concernaient des agents titulaires/CDI contre 391 suppressions sur des postes

de contractuels et d'agents locaux. Ces derniers supportent donc 74% de la baisse des effectifs. Dans 50 pays (sur un total de 184), les suppressions de postes reposent même à 100% sur les agents de droit locaux et les contractuels. Pourtant, de nombreux rapports appellent régulièrement le ministère à profiter de la manne budgétaire que représentent les agents de droit locaux. En 2012, la France employait 14.798 agents, dont 5.053 agents locaux, c'est-à-dire recrutés sur place et selon les règles d'emplois locales, ce qui ne présume en rien de leur nationalité. Nombre d'entre eux sont français, parfois binationaux et leurs rémunérations reposent sur une norme d'évolution d'environ 3% par an. En moyenne, un agent de droit local coûte 15% de moins qu'un expatrié et le ministère des Affaires étrangères indique que 57,1% des agents de droit local «coûtent» moins de 1.500 € par mois. Sauf qu'ils

ne représentent que 34% des effectifs, un taux inchangé depuis 2007 (55% pour l'Allemagne, 64% pour les États-Unis, 62% pour le Royaume-Uni).

Nos voisins ont donc compris l'intérêt d'avoir recours à des agents de droit local et les emploient désormais pour assurer un travail diplomatique (veille, lobbying, travail consulaire...) alors que côté français, les agents locaux assurent princi-

**DOMINIQUE DE VILLEPIN EST REVENU TRAVAILLER UNE JOURNÉE AU QUAI D'ORSAY, 20 ANS APRÈS SON DÉPART, POUR BÉNÉFICIER DE SA RETRAITE DE HAUT FONCTIONNAIRE DE 100.000 €. UNE ANECDOTE QUI TRADUIT UNE GESTION DU PERSONNEL CONFUSE.**

palement des tâches consulaires et administratives. Dès 2009, le «Livre blanc» proposait de s'inspirer du modèle britannique et d'élaborer une «doctrine d'emploi», en élargissant les catégories de postes ouverts aux agents locaux. Le recours à des agents de droit local devrait permettre au ministère de stopper l'inflation de sa masse salariale, voire de la baisser d'un tiers si l'on se fie au modèle britannique qui, avec 500 agents de moins que nous, a une masse salariale de 380 M€ inférieure à la nôtre.

#### Un manque de volonté

En 1994, la Cour des comptes s'inquiétait déjà de la densité de notre réseau diplomatique, qui pouvait avec 147 ambassades «sembler surdimensionné». Alors, que penser de notre réseau actuel de 401 postes qui compte 163 ambassades (130 sections consu-

laire), 16 représentations permanentes et 92 postes consulaires ? Avec cela, la France entretient le 3<sup>ème</sup> réseau diplomatique du monde, au sens des ambassades, derrière les États-Unis et la Chine, mais le 1<sup>er</sup> en termes de postes diplomatiques. La France se singularise aussi par l'entretien du 1<sup>er</sup> réseau diplomatique en Europe. Une 1<sup>ère</sup> place dont l'intérêt peut être questionné dans le cadre de l'Union européenne. Ce réseau, présent dans quasiment tout est défini comme «universel».

Un principe pour l'instant jamais remis en cause. Pire, le «Livre blanc 2009», pourtant très critique puisqu'il rappelle que disposer de l'un des réseaux les plus denses

du monde n'est «en soi ni une finalité ni un critère d'efficacité. Ceci peut même se révéler contre-productif si l'entretien d'un réseau surdimensionné nous prive de moyens d'intervention», se prononce finalement pour le maintien de l'universalité du réseau. Pourtant, le Quai d'Orsay semble balayer de la main une réduction du réseau : «Nous n'entendons fermer aucune ambassade mais nous voulons en alléger certaines...», expliquait le directeur général de l'administration au ministère des Affaires étrangères en mai 2013.

Mais cette volonté de maintenir un réseau universel ne se justifie même pas par le nombre d'administrés. Avec 1,6 million d'expatriés inscrits au registre (officieusement, ils seraient 2 millions) et dont près de 40% vivent au sein de l'Union européenne, la France fait pâle figure en comparaison internatio-

nale. Le Royaume-Uni et l'Allemagne, avec des réseaux diplomatiques plus restreints, administrent entre 4 et 5 millions d'expatriés. De son côté, avec moitié moins d'expatriés, la France entretient un réseau consulaire de 222 services implantés physiquement dans 161 pays (auxquels s'ajoutent plus de 500 agences consulaires dirigées par un consul honoraire). Et ce réseau assume un éventail de missions très larges.

### Pas de rationalisation

Dès 2012, Laurent Fabius a affiché la diplomatie économique comme l'une de ses priorités. En 2013, suite aux nouvelles directives du ministère, les ambassadeurs auront consacré 35% de leur temps de travail à l'économie. Une direction des entreprises et de l'économie internationale de 75 personnes a été créée, des représentants spéciaux ont été nommés ainsi que 6 ambassadeurs chargés de favoriser les relations à l'international pour les PME-ETI et 94 ambassades se sont dotées d'un conseil économique. Une stratégie qui paie, puisque lors du remaniement d'avril 2014, le commerce extérieur semble quitter Bercy pour intégrer le Quai d'Orsay sauf que les décrets d'attribution publiés au Journal officiel confirment qu'il n'y aura pas de démantèlement de la direction du Trésor, le ministre des Affaires étrangères n'ayant pas autorité mais bénéficiant seulement d'une «mise à disposition». La direction du Trésor précise elle-même que pour l'instant, aucune intégration de personnel n'est envisagée et qu'il s'agit simplement de «travailler de manière encore plus

## De substantielles économies

**- 100 M€ d'économies par la fermeture de 10 ambassades (principalement en Europe et en Afrique) et de 30 postes consulaires.** Ces fermetures de postes ramèneraient le réseau français à environ 360 postes dans le monde et seraient facilitées grâce aux régionalisations et à

un rapprochement avec la diplomatie de l'Union européenne via des colocalisations et des mutualisations.

**- 380 M€ d'économies par la réduction d'un tiers de la masse salariale du Quai d'Orsay,** en créant les outils nécessaires à son suivi, en appliquant la baisse des effectifs prévue

par le gouvernement sur les agents permanents du ministère (notamment les agents de l'administration centrale) et en augmentant le nombre d'agents locaux à 60% des effectifs en place à l'étranger (sur le modèle britannique)... et en supprimant les ambassadeurs thématiques et le Conseil des Affaires étrangères.

directe et plus intime avec le Quai d'Orsay». Pas de rationalisation donc, mais seulement une victoire symbolique pour le ministère des Affaires étrangères. Pourtant, la diplomatie économique est désormais l'une des missions

**«LES PME DOIVENT POUVOIR MISER SUR LES AMBASSADES POUR DOPER LEURS EXPORTATIONS.»**

essentiels des réseaux diplomatiques modernes. L'attribution du commerce extérieur au ministère des Affaires étrangères aurait, au moins, dû permettre de rationaliser les compétences au niveau de l'État. Dans le PLF 2013, le Sénat pointait déjà du doigt le «*syndrome de l'empilement*» où interviennent : les conseils régionaux responsables du développement économique des territoires, les chambres consulaires, les chambres de commerce et d'industrie française à l'étranger, le Medef international, les conseillers du commerce extérieur, Bpifrance, la Coface, Ubifrance et l'Afii (tout récemment fusionnés), les fédérations professionnelles, les pôles de compétitivité, les acteurs privés du commerce international rassemblés au sein de l'OSCI et les différents services de l'État concerné, qui comptent presque autant de postes de diplomatie économique que le ministère des Affaires étrangères avec plus de 150 missions et services déployés par Bercy à travers le monde, au nom du commerce extérieur.

### Les changements à apporter

La volonté française de maintenir des ambassades complètes partout dans le monde doit être dépassée... Il faut à la fois revenir sur les missions de l'ambassadeur et redéfinir la palette des missions du réseau consulaire et diplomatique en les débarrassant du superflu, tout en révisant la carte de la présence française dans le monde, et ce, en revenant sur le principe d'universalité du réseau que la France n'a plus les moyens de financer. La Fondation iFRAP propose de fermer 10 ambassades principalement en Europe (qui concentre un quart des ambassades françaises et où l'Union européenne doit servir de relais) mais aussi en Afrique (également un quart du réseau diplomatique) et en Amérique centrale grâce aux régionalisations. Et cette réduction du réseau diplomatique doit s'accompagner d'une rationalisation du réseau consulaire, actuellement disproportionné par rapport à la population française expatriée. Nous proposons donc la fermeture de 30 postes consulaires, encore une fois en commençant par l'Europe (qui regroupe 23 consulats et consulats généraux dont 15 installés en Allemagne, Suisse, Espagne et Italie). Cette modernisation du réseau diplomatique est essentiellement une question de volonté politique. ●

Manon Meistermann avec l'iFRAP

Livre blanc sur la politique étrangère et européenne de la France, 2008-2020

### L'iFRAP : une incroyable boîte à idées pour le pouvoir

La Fondation iFRAP a été reconnue d'utilité publique en 2009. Financée uniquement sur fonds privés, elle a pour but d'effectuer des études et des recherches scientifiques sur l'efficacité des politiques publiques, notamment celles visant le développement économique.

Fondation iFRAP - 5, rue Cadet  
75009 PARIS - www.ifrap.org