

**Configuration du réseau des
conseillers pour les affaires sociales
à l'étranger**

Rapport présenté par

Annie FOUQUET, Mikaël HAUTCHAMP

et Pierre de SAINTIGNON

Membres de l'Inspection générale des affaires sociales

***Il est rappelé que les travaux de l'IGAS sont menés en toute indépendance.
Le présent rapport n'engage pas les ministres qui l'ont demandé.***

***Rapport n° 2006 034
Mars 2006***

Dans le cadre de son programme de travail 2005, l'inspection générale des affaires sociales a mené une mission intitulée « configuration du réseau des conseillers pour les affaires sociales à l'étranger ». Cette mission, confiée à Annie FOUQUET, Pierre de SAINTIGNON et Mikaël HAUTCHAMP, s'est déroulée d'octobre 2005 à mars 2006.

1. Un périmètre actuel de mission ne correspondant pas totalement aux besoins des acteurs institutionnels du champ social.

Sur la base d'un recensement exhaustif des attentes des administrations centrales et de manière générale, des acteurs institutionnels du champ social, à l'instar des cabinets ministériels, du secrétariat général des affaires européennes, la mission a analysé en profondeur les besoins de ces acteurs en regard d'un réseau de correspondants internationaux.

Cette analyse a montré que ces besoins, malgré des spécificités naturelles, convergeaient de façon frappante sur deux points essentiels : d'une part la nécessité pour ces acteurs de disposer d'une information internationale de haut niveau, d'une expertise produite par des personnes expertes sur les champs de compétences des ministères sociaux (bonnes pratiques) et, d'autre part, le besoin d'avoir de façon permanente une information de qualité et actualisée concernant les positions et les stratégies de nos partenaires européens au fil de l'agenda communautaire.

Les réponses apportées à ces besoins ne sont pas pleinement satisfaisantes à l'heure actuelle. De fait, ni l'activité très mal mesurée, ni les missions des conseillers sociaux, qui n'ont pas été actualisées depuis une référence juridique lointaine, n'ont fait l'objet d'un formatage destiné à les faire correspondre au mieux aux besoins des acteurs nationaux.

2. Une répartition géographique non fondée sur une réflexion stratégique.

Des investigations menées tant au niveau national qu'au niveau des postes visités, il ressort que la répartition actuelle des postes de conseillers pour les affaires sociales relève plus de la sédimentation de décisions de création et de fermeture de postes que d'une vision stratégique partagée.

En effet l'examen de l'état du réseau aux différents stades de son histoire, de même que l'analyse des raisons historiques de la création de chaque poste actuellement occupé ou vacant, montre que l'évolution des mouvements de création de postes a suivi une ligne erratique avec des priorités circonstanciées (les pays européens, les grands pays émergents, etc.) sans qu'une véritable ligne de force se dégage de cet ensemble.

Or, dans la perspective qui a été celle de la mission, de se placer du point de vue des besoins des acteurs nationaux du champ social, la couverture géographique actuelle est inadaptée aux enjeux internationaux et aux attentes des acteurs : elle ne permet ni de couvrir l'ensemble de la zone européenne, territoire majeur des politiques sociales aujourd'hui, en laissant notamment de côté les nouveaux pays entrants de l'Union, ni de disposer d'informations de haut niveau sur les bonnes et les mauvaises pratiques de nos partenaires que sont les plus grands pays industrialisés.

3. Un fonctionnement collectif très largement insatisfaisant

Dans l'activité quotidienne des conseillers pour les affaires sociales, la dimension pourtant fondamentale de travail en réseau est apparue extrêmement faible, se traduisant par des modes fonctionnement des conseillers très disparates d'un poste à l'autre et surtout une forme d'isolement réel au sein du poste dans le pays de résidence.

Cet isolement tient largement à un pilotage encore insuffisant, en dépit des évolutions actuelles, de la part de la délégation aux affaires internationales et européennes, qui n'a pas réussi à mettre en place une organisation permettant une animation réelle du travail des conseillers et un réel fonctionnement collectif et coopératif des conseillers entre eux et avec les commanditaires.

4. Un management inadapté des ressources humaines.

Les modalités de la gestion des ressources humaines des conseillers pour les affaires sociales expliquent en grande partie les difficultés actuelles de fonctionnement de ce réseau. De fait l'ensemble des mécanismes mis en place, qu'il s'agisse du recrutement, de la formation, de l'évaluation, de la gestion des carrières et des mobilités, de l'anticipation et de la gestion des compétences manque fondamentalement de professionnalisme.

Le recrutement *ad hominem* sans définition de profils de postes, sans véritable appel à candidature ni transparence dans la procédure est le contre exemple d'un recrutement moderne. Quant à la formation, l'évaluation, l'anticipation des besoins, la gestion des compétences et des carrières, elles sont tout bonnement inexistantes. Un tel fonctionnement ne peut perdurer si, par ailleurs, des réformes profondes du réseau visant à le moderniser sont menées.

5. Huit grands axes de préconisation et un mode opérationnel de mise en œuvre.

A l'issue de son enquête, la mission a formulé des propositions d'amélioration du dispositif qui ont été inscrites au fil du rapport. Ces propositions – dont il convient de souligner le caractère indissociable - doivent trouver un point d'ancrage opérationnel puissant par le biais d'un dispositif de mise en œuvre proposé par la mission.

Huit axes de préconisations

❑ - Ajuster les missions des conseillers sociaux sur les besoins des administrations sociales en mettant l'accent sur deux attentes essentielles: disposer d'une expertise sur des pays ayant un niveau de développement comparable au nôtre. Connaître en temps réel les positions des principaux Etats de l'Union européenne sur des points inscrits à l'ordre du jour de l'agenda communautaire.

❑ - Etablir des instruments de mesure de l'activité et de la performance des conseillers sociaux. Les indicateurs doivent comporter un volet quantitatif et qualitatif.

❑ - Redéployer le réseau selon les besoins et les fonctions attribuées selon deux niveaux : d'une part un socle de base multilatéral (Genève, Bruxelles, Washington), renforcé en Europe

par la mise en place d'une *Task force* de 7 conseillers sociaux dans les principaux Etats membres de l'Union européenne (Budapest, Londres, Madrid, Rome, Berlin, Varsovie, et Stockholm), postes régionaux avec un double mandat bilatéral et européen, pilotée par un chef de réseau placé à la représentation permanente auprès de la commission européenne à Bruxelles, chef de réseau ayant une expérience certaine et un grade suffisant ; d'autre part un cercle de conseillers sociaux dans des pays développés ayant un modèle social comparable au nôtre, c'est - à - dire les pays les plus développés, membres de l'OCDE, (Etats Unis, Canada, Japon, Australie...).

❑ - Mettre en place une fonction sociale internationale assurée par des correspondants bien insérés au sein de pôles sociaux reconfigurés dans les chancelleries, des *référents sociaux*. Il s'agit d'une première étape d'une organisation sur la voie de la création à plus long terme d'une mission économique et sociale, expression opérationnelle d'une stratégie globale de l'action extérieure de l'Etat en matière sociale.

❑ - Développer un fonctionnement plus coopératif du réseau :

- Pour les conseillers sociaux eux-mêmes, disposer d'une lettre de mission et favoriser le fonctionnement en réseau.
- Pour les directions d'administration centrale, favoriser l'anticipation des demandes et du travail coopératif avec les conseillers, respecter un code de bonne conduite dans leur manière de passer les commandes, et procéder à une évaluation *ex-post* de l'activité des conseillers.
- Pour la DAEI, mieux coordonner l'activité des conseillers par l'établissement et le suivi d'un programme de travail, l'animation de l'équipe (rencontres collectives...), le filtrage des commandes et l'évaluation globale des activités des conseillers sociaux. Assurer une participation active à l'animation spécifique du réseau européen.

❑ - Mettre en place des outils modernes de communication et d'accès à l'information (Intranet et forum spécifiques)

❑ - Définir un cadre ressources humaines facilitant une meilleure gestion des compétences et des carrières :

- Organiser un recrutement sur la base de fiches de postes et de critères de compétences (comité de sélection) ;
- Insérer les postes de conseillers sociaux dans une gestion des cadres plus dynamique.

❑ - Procéder à une définition des profils de postes en fonction des besoins des administrations centrales :

- Se doter d'une batterie de critères de compétences et de pré-requis nécessaires pour se porter candidat ;
- Mettre en œuvre une réelle préparation au poste sur la base d'un parcours de formation *ad hoc*.
- Accroître les échanges en termes de ressources humaines avec le ministère des affaires étrangères.

6. Mise en œuvre opérationnelle

Une meilleure configuration du réseau des conseillers sociaux appelle des mesures transversales et globales. Il est donc nécessaire de définir un plan d'action assorti d'un calendrier qui devra être suivi par le comité des directeurs des ministères.

La mise en œuvre de ces dispositions relève de la responsabilité :

- de la DAEI à qui il revient d'organiser un réel pilotage et une réelle animation du réseau (confection d'un programme de travail annuel, définition d'outils partagés, lettres de mission....)
- du Secrétaire général pour garantir les procédures de recrutement (publication des postes, comité de sélection..).

Une mission d'évaluation de cette réforme pourrait être confiée à l'IGAS et l'IGAE dans les deux ans qui suivent la mise en œuvre de la réforme.

Les choix d'implantation ne méconnaissent pas l'importance de la coopération technique en matière social, que ce soit en matière de santé ou pour accompagner le développement social des économies émergentes. Il part simplement du principe selon lequel la coopération relève d'abord du ministère des Affaires étrangères (DGCID) et de ses opérateurs (Agence Française pour le Développement) ; elle est soutenue par le ministère des Affaires sociales et ses opérateurs que sont les groupements d'intérêt public (GIP Inter pour le secteur Travail, GIP Esther pour les grandes pandémies, GIP Santé protection Sociale). L'optimisation du dispositif de coopération dans les domaines sociaux, et notamment en matière de Santé, mériterait une mission conjointe avec l'inspection Générale des Affaires étrangères.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	3
1. AJUSTER L'ACTIVITÉ DES CONSEILLERS ET LES BESOINS DES ADMINISTRATIONS SOCIALES	7
1.1 QUELS SONT LES BESOINS DES ADMINISTRATIONS SOCIALES VIS A VIS D'UN RÉSEAU DE CORRESPONDANTS ÉTRANGERS ?	7
1.1.1 <i>Les besoins des administrations sociales sont relativement convergents.....</i>	7
1.1.1.1 Des attentes spécifiques de chacun	7
1.1.1.2 Des besoins qui tendent cependant à converger.....	8
1.1.2 <i>L'activité actuelle des Conseillers pour les Affaires Sociales ne répond que partiellement aux besoins</i>	9
1.1.2.1 Une transmission d'information inégale et un dialogue insuffisant	9
1.1.2.2 L'activité de recueil d'information dans le cadre européen est trop faible	10
1.1.2.3 Une utilisation du réseau par les administrations insatisfaisante	11
1.2 LES OBJECTIFS ACTUELS TELS QU'ILS SONT ÉNONCÉS SONT-ILS PERTINENTS ?	11
1.2.1 <i>Le fondement des missions dans la circulaire de 1975</i>	12
1.2.2 <i>Ces missions ont été peu actualisées.....</i>	13
1.3 LA MESURE DE L'ACTIVITÉ ET DE LA PERFORMANCE DES CONSEILLERS POUR LES AFFAIRES SOCIALES EST ACTUELLEMENT INSUFFISANTE	13
1.3.1 <i>Actuellement la mesure de l'activité des conseillers est très faible.....</i>	14
1.3.2 <i>Essai de définition d'une mesure de l'activité et de la performance.....</i>	14
2. VERS UNE MEILLEURE RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES POSTES	16
2.1 LA RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE ACTUELLE SOUFFRE D'UN MANQUE DE LOGIQUE.....	16
2.1.1 <i>Un réseau né d'une sédimentation progressive des créations de postes</i>	16
2.1.2 <i>Un manque de logique et un manque de réflexion stratégique</i>	17
2.2 DÉFINIR UNE NOUVELLE COUVERTURE TERRITORIALE MIEUX APPROPRIÉE AUX BESOINS.....	18
2.2.1 <i>Une stratégie d'implantation cohérente avec les priorités des ministères sociaux.....</i>	18
2.2.1.1 Répartir les conseillers en lien direct avec les besoins.....	18
2.2.1.2 Assurer une fonction sociale internationale au - delà du réseau des conseillers sociaux	19
2.2.2 <i>Différents scénarii de répartition des conseillers sociaux sont possibles</i>	22
2.2.2.1 1er scénario : l'extension significative du réseau.....	23
2.2.2.2 2ème scénario : aménagements dans le cadre d'un statut quo des effectifs	23
2.2.2.3 3ème scénario : la priorité aux grands pays émergents.....	24
2.2.2.4 4ème scénario : le resserrement sur les pays de l'UE et les organisations internationales	25
3. LA QUALITÉ DU FONCTIONNEMENT DU RÉSEAU DES CONSEILLERS SOCIAUX ET DE SON PILOTAGE	28
3.1 UN PILOTAGE INSUFFISANT ET DES CONSEILLERS NE FONCTIONNANT PAS RÉELLEMENT EN RÉSEAU	28
3.1.1 <i>L'animation actuelle du réseau est faible</i>	28
3.1.1.1 La réunion annuelle	28
3.1.1.2 Une DAEI longtemps peu active	29
3.1.1.3 Un accès inexistant au réseau net des ministères	29
3.1.2 <i>Des conseillers sociaux relativement isolés dans leurs pays de résidence.....</i>	30
3.2 IL EXISTE POURTANT UN BESOIN FORT DE TRAVAILLER EN RÉSEAU	30
3.2.1 <i>Les conditions du besoin de travailler en réseau</i>	30
3.2.1.1 Une task force européenne.....	31
3.2.1.2 Anticiper les enjeux mondiaux	31
3.2.2 <i>D'autres réseaux sont exemplaires</i>	31
3.3 POUR CONSTITUER UN RÉSEAU PERFORMANT	33
3.3.1 <i>Développer un fonctionnement plus collégial</i>	33
3.3.1.1 Le conseiller social, membre actif d'un réseau	33
3.3.1.2 Les administrations centrales (directions et cabinets).....	34
3.3.1.3 La DAEI pilote	35
3.3.2 <i>Mettre en place des outils de communication</i>	36
3.3.3 <i>En résumé: une volonté à partager plus que des moyens.....</i>	37
4. LE MANAGEMENT ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	38
4.1 LE RECRUTEMENT, LA GESTION DES COMPÉTENCES ET DES PROFILS SONT MAL CALBRÉS À L'HEURE ACTUELLE	38

4.1.1	<i>Un recrutement à professionnaliser</i>	38
4.1.2	<i>Une gestion des compétences à courte vue</i>	39
4.2	DÉFINIR UN CADRE PLUS PÉRENNE DE GESTION FACILITANT UNE MEILLEURE GESTION DES COMPÉTENCES ET DES CARRIÈRES	39
4.2.1	<i>Un vrai recrutement sur la base de fiches de postes et de critères de compétences</i>	39
4.2.2	<i>Insérer les postes de conseillers sociaux dans une gestion des cadres plus dynamique</i>	40
4.3	LE PROFIL DES CONSEILLERS SOCIAUX DOIT DÉPENDRE DES BESOINS	40
4.3.1	<i>Des compétences nécessaires</i>	40
4.3.1.1	Les compétences des conseillers sociaux	41
4.3.1.2	Enrichir le réseau de VIA et de recrutés locaux	41
4.3.2	<i>Une préparation au poste : des parcours de formation ad hoc</i>	41
4.4	ACCROÎTRE LES ÉCHANGES AVEC LE MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES	42
4.4.1	<i>Une lettre de mission cosignée</i>	42
4.4.2	<i>Favoriser les mobilités de personnes entre les deux ministères</i>	43
4.4.2.1	Ouvrir des postes à la mobilité	43
4.4.2.2	Proposer des formations communes ou des échanges	43
4.4.2.3	Organiser une réunion périodique DAEI et DRH du MAE	43
	CONCLUSION : SYNTHÈSE DES PROPOSITIONS	44
	Annexe 1 Lettre de mission	5
	Annexe 2 Liste des personnes rencontrées	11
	Annexe 3 Les besoins et les attentes des administrations sociales	17
	Annexe 4 Les missions économiques à l'étranger : le réseau du Minefi	25
	Annexe 5 Comment font les autres ? Le réseau des conseillers sociaux dans quatre pays de l'Union Européenne	33
	Annexe 6 Questionnaire aux conseillers sociaux	45
	Annexe 6.1 Synthèse des réponses	49
	Annexe 6.2 Londres	59
	Réponse au questionnaire	
	Note à la DAEI suivie de trois fiches, et de l'index des notes	
	Annexe 6.3 Rabat	87
	Réponse au questionnaire	
	Statistiques	
	Budget	
	Rapport d'activité	
	Annexe 6.4 Rome	115
	Réponse au questionnaire	
	Annexe 6.5 Stockholm	129
	Réponse au questionnaire	
	Annexe 6.6 Varsovie	151
	Réponse au questionnaire	
	Annexe 6.7 Washington (Santé)	163
	Réponse au questionnaire	
	Rapport d'activité	
	Annexe 6.8 Washington (Travail)	169
	Réponse au questionnaire	
	Index des notes	
	Bilan d'activité	
	Annexe 6.9 Washington (expert Santé m.à.disp Banque Mondiale)	183
	Annexe 6.10 Pékin	187
	Annexe 6.11 Questionnaire	197
	Annexe 7 Liste des conseillers pour les affaires sociales	203
	Annexe 8 Liste des sigles utilisés	211

Introduction

L'Inspection générale des affaires sociales a inscrit à son programme de travail 2005, une analyse de la configuration du réseau des conseillers pour les affaires sociales à l'étranger.

Conformément aux procédures en vigueur au sein de l'Inspection générale, cette mission, confiée au mois d'octobre 2005 à Annie Fouquet, Pierre de Saintignon et Mikael Hautchamp, a fait l'objet d'une lettre de mission validée par les ministres portant sur le champ et les méthodes de l'enquête¹. Cette lettre de mission a été écrite à l'issue d'une période de cadrage au cours de laquelle les rapporteurs ont mené de nombreux entretiens avec les différentes parties prenantes à cette problématique : directions d'administration centrale et services du ministère; ministère des affaires étrangères ; anciens titulaires de postes de conseillers pour les affaires sociales ; secrétariat général pour les affaires européennes. Cette mission a reçu le plein appui du Secrétaire Général du Quai d'Orsay.

Pour éclairer cette question, la mission a fait le choix d'analyser le fonctionnement sur place de neuf conseillers pour les affaires sociales², dans six lieux différents, représentatifs de la plupart des situations rencontrées. Elle a pris soin de rencontrer les interlocuteurs quotidiens, administratifs et politiques, des conseillers sociaux dans les pays où ils agissent, ainsi que leurs homologues d'ambassades étrangères à Paris³, à Rabat, à Stockholm⁴. La mission n'avait nullement pour objet de procéder à un contrôle des conseillers sociaux. Ces rencontres de terrain ont donc servi à nourrir la réflexion générale.

Cette enquête, complétée par un questionnaire adressé à chaque conseiller social⁵, permet à la mission de tirer quelques enseignements et de formuler des propositions de réforme opérationnelle.

Place et rôle des conseillers sociaux

Le contexte économique et social international a beaucoup changé au cours de la dernière décennie. Les missions confiées aux dix-huit conseillers pour les affaires sociales (douze en place au moment de l'enquête) n'ont pas été réévaluées. Leurs missions définies en 1975 étaient les suivantes :

- informer régulièrement les autorités françaises sur l'évolution des problèmes sociaux à l'étranger ;
- favoriser la rayonnement de la France dans le pays de résidence par une meilleure connaissance des réalisations de notre pays en matière sociale ;

¹ Voir annexe n° 1 « lettre de mission ».

² Jean-Pierre CONTIS, Rabat, Cyril COSME, Bruxelles, RP, Jacques DRUCKER, Washington, Jean LAPEYRE, Rome, Alain LEFEVRE, Stockholm, Nathalie NIKITENKO, Bruxelles, RP, Elisabeth SANDOR, Washington (banque mondiale et FMI), Jean François TROGLIC, Genève, RP ONU, Olivier VILLEY, Washington, Vincent CHEVRIER, Londres (entretien à Paris). La mission a ainsi rencontré dix conseillers des douze conseillers s en poste au moment de la mission.

³ Grande Bretagne, Espagne, Italie, Suède, Allemagne. Voir annexe n°5.

⁴ Voir dans l'annexe n°2 la liste des personnes rencontrées

⁵ L'annexe n°6 donne les réponses des conseillers sociaux dans leur intégralité, précédées d'une synthèse.

- faciliter la conclusion et suivre l'application des accords en matière sociale.
- Il convient d'en valider la pertinence aujourd'hui.

Les choix d'implantation géographique des conseillers sociaux, n'ont pas davantage fait l'objet d'analyse stratégique très pointue ni sur la problématique d'ensemble des pays importants pour la France (pays de la Méditerranée, grands pays émergents, ...), ni sur les questions de l'Union Européenne marquées par son élargissement. A cet égard beaucoup des interlocuteurs rencontrés par la mission estiment urgent pour la France d'assumer une présence plus significative dans des pays qui entrent aujourd'hui dans l'Union européenne, en leur fournissant les interfaces pertinentes sur les grands sujets économiques et sociaux. Les Britanniques et les Allemands sont quant à eux déjà très actifs dans ce domaine. Le ministère des Affaires Etrangères fait la même analyse.

En préalable une clarification s'impose entre les rôles respectifs du ministère des Affaires sociales et celui des Affaires étrangères. La montée en puissance des questions sociales au niveau international justifie que le ministère des Affaires étrangères qui est responsable de l'influence de la France dans le monde s'en saisisse pleinement, les administrations sociales y apportant simplement leur contribution, sans investissement particulier. Le réseau des conseillers pour les affaires sociales financé par le ministère des Affaires sociales, quant à lui, existe pour répondre aux besoins spécifiques des administrations sociales, besoins qu'il conviendra de recenser pour définir les lieux qui justifient cet investissement.

Un contexte nouveau d'abord lié à des facteurs externes à la France

L'élargissement de l'Europe est une opportunité à saisir par la France pour renforcer son action internationale en matière sociale et exercer une véritable influence. Ce point est déterminant dans une période où se forment les convictions des pays qui entrent dans une Europe dont la cohésion se jouera principalement sur les questions économiques et sociales. Pour y parvenir, un travail plus collectif s'impose à tous les intervenants économiques et sociaux français. Cette préoccupation est très étroitement partagée par le Secrétaire général du Quai d'Orsay.

Cette exigence est renforcée par la montée en puissance des questions sociales et sanitaires dans les instances multinationales. Avec la mondialisation, les questions sociales prennent une place croissante et constituent un enjeu international : le développement économique n'est pas indépendant du développement social ; les crises sanitaires deviennent planétaires.

Une organisation française inadaptée

La France n'est pas prête et souffre de la comparaison avec ses voisins européens. Le faible niveau d'information et de dialogue des conseillers sociaux avec la plupart des directions centrales du ministère des affaires sociales est très préoccupant. Les conseillers sociaux rencontrés, le plus souvent très motivés, souffrent d'un manque d'intérêt global porté à leur mission et d'une absence évidente de cap et d'objectifs clairs. Les responsables des administrations centrales admettent qu'outre leur sympathie de principe à l'endroit des conseillers sociaux, ils n'ont qu'une idée très approximative de leurs rôles et fonctions. Tout cela entraîne une certaine inefficacité du dispositif et hypothèque toute perspective d'évaluation.

De plus la situation est rendue plus complexe par le double problème du lien trop ténu qui lie dans ce domaine le ministère des affaires sociales à celui du ministère des affaires étrangères en charge de la politique extérieure de la France, et des difficultés persistantes de dialogue entre tous les ministères.

Ces analyses très partagées conduisent à une nouvelle définition du rôle des conseillers sociaux et des modes de gouvernance qui les concernent. Les conseillers pour les affaires sociales doivent pouvoir contribuer, dans le domaine social et de l'emploi, à expliquer et éclairer la politique de la France. Ils doivent prendre part au débat technique sur les grands sujets économiques et sociaux notamment lorsqu'ils concernent les pays entrant dans l'Union Européenne. Ces éléments ne sont pas contradictoires avec l'esprit de la circulaire du 20 mai 1975, mais au fil du temps, moyens et volontés n'ont pas été à la hauteur de ces orientations ambitieuses. Les conseillers pour les affaires sociales disposent de moyens à l'évidence insuffisants et mal ciblés pour réussir une mission complète et harmonieuse.

Pour accomplir pleinement leur mission, les conseillers sociaux doivent disposer d'outils et d'appuis méthodologiques, pour préparer leur prise de fonction, et programmer leur activité. Cela ne peut que résulter d'un dialogue plus nourri avec les administrations centrales, qui dès lors seront mieux à même de fixer des objectifs précis aux conseillers sociaux.

Ces remarques ne portent pas atteinte à la qualité intrinsèque des conseillers sociaux dont le niveau d'engagement et de disponibilité ainsi que l'aptitude à nouer de solides relations locales sont très appréciés. Ces qualités proviennent pour l'essentiel de leur expérience et de leur histoire personnelle.

Ces mutations appellent une nouvelle organisation

Une chose est claire, le conseiller pour les affaires sociales ne doit plus être seul ni d'un point de vue institutionnel, ni d'un point de vue fonctionnel. Il devrait occuper une place à part entière au sein d'une équipe économique et sociale redéfinie et réorganisée, pour mieux favoriser sur le terrain, cohérence, économie d'échelle et efficacité. Tel est le point de vue de beaucoup des interlocuteurs rencontrés par la mission. Aller vers la création d'une équipe économique et sociale suppose un accord explicite entre les ministères des Affaires étrangères, des Finances et des Affaires sociales. Or, des questions de culture et les pratiques à l'œuvre, rendent cette perspective très aléatoire à court terme. Une étape intermédiaire pourrait dès lors s'imposer, celle d'installer un pôle social dans les chancelleries aux côtés des pôles politique intérieure et politique extérieure. Cette initiative serait de nature à créer les conditions d'un travail en commun et de mise en œuvre des synergies indispensables avec les actuelles missions économiques.

A cet égard, l'exemple de l'ambassade de France en Italie est particulièrement intéressant à observer. La mission économique travaille étroitement avec le conseiller social sous l'autorité de l'ambassadeur ou du ministre conseiller. L'équipe se saisit des questions macro-économiques et mène des analyses en temps réel, incluant la réalité sociale et la problématiques de l'emploi. L'ambassadeur a d'ailleurs mis en chantier six études de fond en 2006⁶ et programmé quatre études en 2007⁷, pour approfondir des questions thématiques

⁶ Les thématiques sont les suivantes : Démographie et immigration, Avoir vingt ans en 2006 en Italie, La question de l'identité italienne, Evolutions des forces politiques en Italie, La relation transatlantique.

⁷ La question énergétique en Italie, Existe – t – il un modèle de société italien ? Les syndicats italiens aujourd'hui, Système juridique et justice en Italie.

essentielles. Ces études arrêtées collégialement sont menées en associant les acteurs concernés.

Le pôle social (questions sociales et sociétales, questions du développement durable) et le pôle économique (questions financières, fiscales, commerciales, auxquelles il faut de manière systématique ajouter les questions relatives au développement économique, à l'emploi et à l'analyse macro-économique) doivent donc redéfinir ensemble de meilleurs équilibres.

Le social est désormais un élément majeur du jeu politique. L'influence que la France peut exercer en matière économique serait sérieusement contrecarrée en l'absence durable d'une nouvelle organisation du traitement des questions sociales. Ainsi l'affichage d'un pôle social dans les chancelleries présenterait l'avantage stratégique indéniable de placer les questions sociales au cœur des raisonnements diplomatiques et d'afficher clairement qu'elles répondent aux questions fondamentales du développement (économie, emploi, insertion, lutte contre la pauvreté, lutte contre l'inégalité...). La naissance du pôle social devrait résulter d'un accord nouveau et clarificateur entre les ministères des Affaires étrangères et des Affaires sociales. Le Secrétaire Général du Quai d'Orsay a tenu à manifester son intérêt pour une telle perspective.

Cette montée en puissance du social dans les affaires internationales justifie sa prise en charge par le ministère des Affaires Etrangères chargé des intérêts de la France à l'étranger. L'investissement spécifique du ministère des Affaires Sociales dans des postes de conseillers sociaux, doit quant à lui, répondre aux besoins particuliers des administrations sociales.

1. Ajuster l'activité des conseillers et les besoins des administrations sociales

Pour être pertinent, le réseau des conseillers pour les affaires sociales doit répondre aux attentes et aux besoins de ses utilisateurs actuels et potentiels, et notamment celles des administrations sociales. Ceci suppose de bien ajuster aux besoins exprimés les missions et les fonctions assignées aux conseillers pour les affaires sociales, de leur définir des objectifs précis et d'être en mesure d'évaluer ex-post leur activité pour en vérifier l'adéquation aux besoins fondamentaux.

1.1 Quels sont les besoins des administrations sociales vis à vis d'un réseau de correspondants étrangers ?

1.1.1 Les besoins des administrations sociales sont relativement convergents

Préfigurer un réseau de conseillers pour les affaires sociales pertinent, exige de comprendre et d'analyser les besoins et les attentes de ses utilisateurs principaux. L'annexe n° 3 répertorie sous forme de tableau ces besoins et ces attentes, qui justifient l'implantation à l'étranger de personnels des ministères sociaux.

Au delà des attentes spécifiques de chacun, les besoins des administrations sociales sont relativement convergents.

1.1.1.1 Des attentes spécifiques de chacun

Les attentes des parties prenantes du champ social en regard des activités des conseillers sociaux sont diverses et correspondent à la nature du commanditaire ou à son champ de compétences :

- En premier lieu, il apparaît que les besoins divergent largement entre les services spécialisés (directions techniques, SGAE) et les services plus transversaux (directions de gestion de moyens, IGAS, cabinets). Autant ces derniers expriment le besoin de disposer d'informations généralistes ou détaillées sur un champ de compétences très large qui inclut l'ensemble des politiques publiques du champ social, autant, les directions techniques expriment le désir d'obtenir des données sur leur champ de compétence propre. Ainsi, la direction des relations du travail (DRT) est en attente d'information de haut niveau sur quelques thèmes essentiels touchant à la relation individuelle de travail ou aux modes décision en droit du travail, de même la direction de la population et des migrations (DPM) attend des conseillers pour les affaires sociales une veille juridique et politique en matière d'immigration ;
- en second lieu, les attentes divergent également sur le lieux d'importation de l'information : pour certains services, l'information venant des conseillers sociaux à la représentation permanente auprès de la commission européenne est la plus importante soit de manière spécialisée (DHOS), soit de façon plus globale (SGAE, DSS) ; à l'inverse, pour d'autres administrations, le plus important est de disposer d'informations venant de

pays comparables au notre, pays du G7 essentiellement afin de repérer des bonnes pratiques et de s'en inspirer (DGAPB, IGAS, DARES) ;

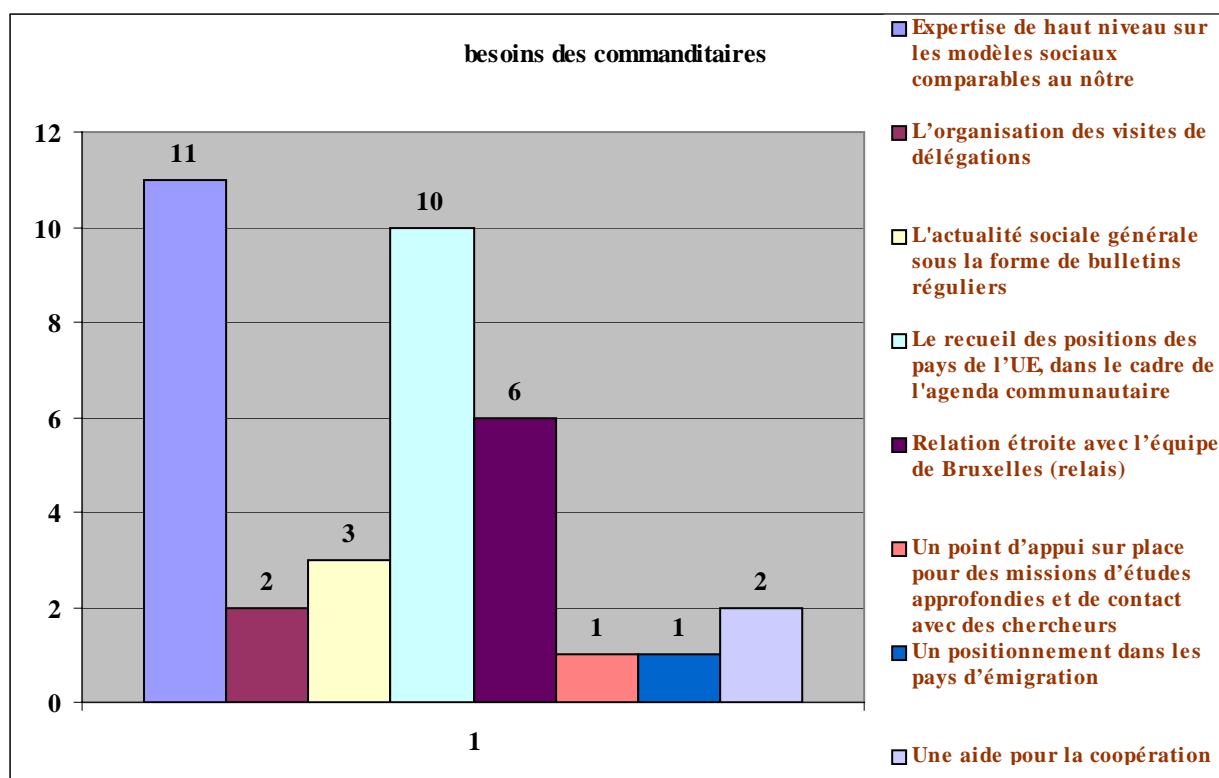
- enfin, la forme même de transmission de l'information ou, plus généralement, la contribution des conseillers pour les affaires sociales, diverge des uns aux autres notamment selon une ligne de partage qui sépare les directions ou services désirant disposer d'une information à la demande, sur commande et sur des sujets précis, en réponse à une question (IGAS, DSS, cabinets, etc.) de ceux privilégiant une transmission en flux, sous forme de bulletins d'informations réguliers, balayant différents champs et faisant le point, à intervalle donné sur les questions et les évolutions sociales. La DREES quant à elle, exprime une attente originale, selon laquelle la valeur ajoutée des conseillers pour les affaires sociales la plus forte est d'être un point d'appui local pour des missions d'étude approfondies sur place.

1.1.1.2 Des besoins qui tendent cependant à converger

Au -delà des divergences d'approche quant aux missions et à l'apport des conseillers pour les affaires sociales, l'analyse des besoins des commanditaires convergent sur certains points essentiels (voir graphique n°1, ci- dessous) :

- La très grande majorité des services et directions (11 sur 15) expriment le besoin de disposer d'une information - sous une forme et avec un contenu à définir – de haut niveau, utilisable directement, c'est à dire contextualisée et comparée au système français, venant de pays d'un niveau de développement comparable au nôtre, c'est - à - dire essentiellement des pays du groupe des pays les plus industrialisés (G7) dans une optique d'étalonnage et afin de disposer d'un réservoir d'idées, de bonnes et de mauvaises pratiques ayant été testées à l'étranger ;
- l'élément européen aujourd'hui déterminant dans l'activité des administrations sociales crée un besoin particulièrement fort ; pour la grande majorité des services (9 sur 15, les autres étant par nature moins intéressés par cette information comme l'IGAS ou les directions d'administration générales) l'utilité d'un pôle social puissant à la représentation permanente auprès de la commission européenne ne fait aucun doute, même si des améliorations sont à apporter en termes de modalités de travail ou de traitement de sujets spécifiques (santé notamment à l'heure actuelle) ; une grande majorité de services expriment le besoin de disposer d'une information précise et réactive sur les positions des pays membres de l'Union Européenne notamment à l'occasion des grands rendez vous européens, des changements de présidence et surtout des conseils ou des comités des représentants permanents (COREPER) ;
- à l'inverse et, pour ainsi dire, en creux, les services partagent à peu près tous l'opinion selon laquelle la présence de conseillers pour les affaires sociales dans des pays en développement ne leur apporte rien au delà de l'information générale sur le pays qu'il est possible de trouver par d'autres canaux. En réalité, la présence de conseillers dans des pays en développement n'a de sens que s'ils développent une activité importante dans le domaine de la coopération, ce qui est effectivement utile en général (Dakar, ou Rabat) mais qui ressort plus directement du périmètre de responsabilité du ministère des affaires étrangères et notamment de la direction de la Coopération internationale et du développement (DGCID) du ministère des Affaires étrangères.

Graphique 1. Les besoins des commanditaires



Source : annexe n°3, entretien avec les commanditaires

1.1.2 L'activité actuelle des Conseillers pour les Affaires Sociales ne répond que partiellement aux besoins

Parmi les activités essentielles des conseillers pour les affaires sociales, celle de l'organisation des visites pour des délégations françaises ne pose pas de problème, saluée de façon positive par les utilisateurs. En revanche les autres missions qu'il s'agisse de la transmission d'information ou de la stratégie d'influence dans le cadre européen sont plus inégales.

1.1.2.1 Une transmission d'information inégale et un dialogue insuffisant

L'activité de transmission d'information est aujourd'hui remplie de manière inégale selon les postes. Autant les utilisateurs apprécient la transmission d'informations spontanée sur la situation sociale, les politiques et les législations, au travers des notes, des télégrammes diplomatiques ou des lettres d'informations sur des sujets définis, autant ils apprécient diversement la réponse à des commandes précises, jugée inégale en qualité et aux délais de réponse souvent trop longs. De leur côté, la plupart des conseillers sociaux remarquent que ce sont les modalités de saisine qui sont inadaptées, du fait en particulier de saisines non coordonnées, avec des délais de réponse fixés beaucoup trop courts et le plus souvent en urgence.

La mission a analysé plusieurs dossiers de réponse à des demandes comportant à la fois le texte daté de la commande initiale et les réponses des postes diplomatiques comportant ou

non des conseillers pour les affaires sociales. Elle a notamment analysé le dossier des réponses des postes à la note envoyée le 5 septembre 2003 (cabinet du ministre des affaires sociales) pour une étude sur le travail social et la liberté d'installation des travailleurs sociaux dans l'Union Européenne et les différentes demandes suites à l'épisode caniculaire de 2003 (questionnaire sur la prise en charge des personnes âgées et le maintien à domicile). Sur cet exemple précis, la lecture de ces dossiers montre que :

- Les délais de réponses sont très différents d'un poste à l'autre même si en l'occurrence elles ont été dans l'ensemble rapides, à la suite d'une saisine du cabinet.
- Tant pour les questionnaires sur les personnes âgées que pour le travail social, la qualité des réponses n'est pas sensiblement inférieure pour de nombreux postes ne disposant pas de conseiller social. Certaines réponses à la demande sur le travail social rédigée par la mission économique comptent d'ailleurs parmi les meilleures, et les plus précises (Athènes, ou Vienne notamment)

Cet exemple, choisi au hasard, et non représentatif de l'ensemble du travail des conseillers sociaux, montre que les commanditaires n'utilisent pas suffisamment la spécificité des conseillers sociaux et que l'apport potentiel des missions économiques doit être pris en considération.

Par ailleurs, les conseillers sociaux regrettent un manque de retour des commanditaires à la réception et à la lecture des documents ; ce qui ne leur donne aucun élément d'évaluation pour savoir ce qui a été utile, quel aurait été le bon format et comment améliorer les prochains envois. De manière générale, on constate un manque très net de dialogue organisé entre les conseillers pour les affaires sociales d'un côté et les commanditaires de l'autre, les incompréhensions ou difficultés résultant pour une bonne part de ce manque de dialogue.

1.1.2.2 L'activité de recueil d'information dans le cadre européen est trop faible

La faiblesse de l'organisation des remontées d'informations des conseillers sociaux en poste dans les pays de l'Union Européenne sur les sujets d'actualité de l'agenda communautaire apparaît également patente à l'heure actuelle. Même si les conseillers sociaux dans les pays de l'Union européenne s'efforcent en général en fonction de l'agenda communautaire de tenir les ministères informés des positions du pays de résidence lors du prochain rendez - vous européen, l'absence d'organisation structurée de ces remontées d'informations est un handicap.

Ainsi, les parties prenantes de l'administration française lors des négociations européennes sur les directives dans le domaine social ou les conseils européens, que ce soient les directions du ministère les plus concernées (DSS, DRT, DGEFP, DGAS, etc.) ou bien le SGAE, regrettent souvent de ne pas disposer d'une information précise de tous les postes en Union Européenne et notamment des grands pays disposant d'un conseiller pour les affaires sociales donnant l'analyse de la position que le pays de résidence va probablement tenir lors de l'échéance à venir.

Dans ce domaine également, le manque de dialogue est patent entre l'administration centrale au sens large et les conseillers dans les grands pays de l'Union Européenne : les directions ne donnent pas d'instructions aux conseillers sociaux avant un conseil ou une négociation, ne donnent aucun retour réel après, tandis que les conseillers sociaux ne font pas un recueil systématique des positions du pays.

1.1.2.3 Une utilisation du réseau par les administrations insatisfaisante

Les décalages entre l'activité des conseillers et les besoins des administrations françaises tiennent aussi à une mauvaise utilisation du réseau qui n'est pas encore exploité dans tout son potentiel. Ceci sera exposé plus en détail dans la partie 3. En particulier, la lecture des listes de commandes passées aux conseillers sociaux depuis 1999, et de leurs modalités de saisine révèlent sur plusieurs points que l'activation du réseau des conseillers n'est pas intervenu conformément aux besoins réels exprimés par les administrations et rappelés au point 1.1.1.

Tout d'abord, la liberté actuelle laissée aux commanditaires dans leur leurs commandes induit des conséquences négatives non seulement sur l'activité même des conseillers sociaux mais sur l'utilité réelle relative de ces commandes. En particulier, si certaines commandes apparaissent tout à fait légitimes pour disposer d'éléments de comparaison sur des points précis et pour lesquels il est difficile de produire de l'information sans être dans le pays en question, autant de nombreuses commandes portent sur des éléments très généraux, voire l'ensemble d'une politique publique – par exemple la prise en charge de la dépendance en Italie, la politique familiale en Suède, etc. – sujets sur lesquels, soit il existe déjà une abondante littérature en France, soit il est facile de faire des recherches depuis Paris en utilisant tous les moyens modernes d'information.

En second lieu, la répartition des commanditaires ne reflète pas véritablement l'éventail des utilisateurs potentiels du réseau. Ainsi les directions d'administration centrale apparaissent sous représentées par rapport aux cabinets, à l'IGAS, ou d'autres utilisateurs. Par exemple, le compte - rendu d'activité de 2002 du poste de Stockholm rappelle que les commanditaires ont été les suivants : directions d'administration centrale (8), cabinets (8), IGAS (6), ENA (2), étudiants en thèse (3), IGF (1), Parlement (2), Ministère de la justice (1). Au – delà de cet exemple, les directions sont relativement sous représentées au profit par exemple de l'IGAS, voire d'élèves de l'ENA en séminaire. Un rééquilibrage serait vraisemblablement souhaitable. Cf. annexe n°3⁸.

Enfin, les modalités de la saisine sont également inadaptées dans la mesure où les délais sont souvent beaucoup trop courts pour permettre une réponse utile et circonstanciée. L'existence de commandes en urgence n'est pas, bien sûr, à remettre en cause car cet aspect est inévitable, mais de nombreuses commandes en urgence ne sont pas des vraies urgences au sens où, soit la réponse pourrait être plus tardive sans dommage, soit, et c'est là essentiellement que le bât blesse, les commandes interviennent sur des sujets dont on sait depuis longtemps qu'ils vont se poser et où une programmation serait hautement utile (C'est l'exemple de la renégociation de la convention France – BIT, dont on connaît, par construction, l'échéance depuis sa signature). Voir point 3.3.1.

1.2 Les objectifs actuels tels qu'ils sont énoncés sont-ils pertinents ?

Les missions des conseillers pour les affaires sociales ont peu évolué depuis leur première définition. En outre, ces missions sont très différentes d'un poste à l'autre. Les fonctions des conseillers sociaux trouvent leur fondement dans une circulaire de 1975 et ont été rappelées dans les rapports d'activité et les lettres de mission éventuelles.

⁸ Voir en annexe 6, la répartition des demandes en 2005 pour le Conseiller social à Rome qui donne l'ordre suivant : directions d'administration centrale (16) ; cabinets (8) ; chancellerie (6) ; partenaires sociaux italiens (5) ; parlement (3) ; Cnam (2) ; DDAS (1).

1.2.1 Le fondement des missions dans la circulaire de 1975

Le fondement de la fixation des objectifs et des missions des conseillers sociaux se trouve dans la circulaire conjointe ministère du travail et ministère de la santé du 20 mai 1975 relative à la détermination des fonctions des conseillers pour les affaires sociales. Cette circulaire prévoit que « les fonctions des conseillers pour les affaires sociales, qui pour être susceptibles d'adaptation aux circonstances propres à chaque poste, relèvent d'un triple souci :

- informer régulièrement les autorités françaises sur l'évolution des problèmes sociaux à l'étranger ;
- favoriser la rayonnement de la France dans le pays de résidence par une meilleure connaissance des réalisations de notre pays en matière sociale ;
- faciliter la conclusion et suivre l'application des accords en matière sociale. »

La circulaire établit dans le détail les différents éléments qui doivent composer l'activité du conseiller pour les affaires sociales pour chacune des fonctions déterminées. Ainsi la première fonction a le double objet, d'informer les autorités françaises du contexte des négociations internationales en cours et ensuite de transmettre les bonnes pratiques pour inspirer les législations françaises à venir en matière sociale. Pour cela, le conseiller doit :

- établir un rapport annuel sur la situation sociale du pays de résidence ;
- tenir et mettre à jour régulièrement une documentation sur la législation sociale du pays ;
- transmettre les informations idoines collectées sur la politique sociale du pays par le biais des contacts avec les acteurs du secteur.

Il est à noter que la circulaire prévoit en ce domaine que la division des relations internationales (ancienne formule de la DAEI) « établira, au début de chaque année, une liste des principales préoccupations des départements ministériels concernés. Cette liste pourra servir de guide dans la recherche de l'information ».

La deuxième fonction consiste à éclairer les pays de résidence qui marquent un intérêt pour les institutions françaises et leurs réalisations sociales : :

- faire l'inventaire des milieux à toucher et à informer
- tenir une documentation à jour sur le domaine social français
- avoir une « connaissance personnelle et concrète des problèmes sociaux français »

Troisième fonction, les conseillers doivent assumer l'organisation de contacts fructueux en étant tenus au courant des déplacements des fonctionnaires et des personnalités. En outre, le conseiller doit avoir un regard particulier sur le suivi des accords bilatéraux, et dans les pays où existe une communauté française importante, de faire en sorte que les dispositions sociales en leur faveur sont effectivement appliquées.

Enfin, la circulaire prévoit que le poste de Bruxelles reçoit des instructions particulières du fait de sa spécificité et dispose d'informations pertinentes venant des autres conseillers sociaux dans le cadre des négociations européennes.

1.2.2 Ces missions ont été peu actualisées

A l'heure actuelle, les missions des conseillers pour les affaires sociales sont définies dans les publications de la Direction des affaires européennes et internationales notamment son site Internet et dans la dernière édition de son rapport d'activité qui date de 2001. Par ailleurs, les lettres de mission remises au conseillers sociaux lorsqu'elles existent rappellent ces objectifs et les adaptent le cas échéant au contexte du pays de résidence.

Ces missions sont dans l'ensemble très proches de celles prévues dans la circulaire de 1975 :

- adresser régulièrement aux autorités françaises toute information et analyse sur l'évolution sanitaire et sociale de leur pays d'affectation ;
- assurer, dans le domaine de l'emploi et de la solidarité, le suivi des évolutions économiques et sociales, et rendre compte des politiques et pratiques innovantes ;
- contribuer à la coopération française dans le domaine du développement social ainsi qu'à la coopération bilatérale, multilatérale ou décentralisée ;
- contribuer à la conclusion et au suivi des accords bilatéraux dans le domaine de l'emploi et des affaires sociales ;
- suivre les programmes de coopération impliquant le ministère de l'emploi et de la solidarité, notamment ceux conduits au titre du GIP-inter, de la solidarité thérapeutique hospitalière dans le domaine du VIH / Sida ;
- suivre les actions issues des contributions volontaires de la France au Bureau international du travail et à l'Organisation mondiale de la Santé ;
- promouvoir auprès des autorités nationales de la zone les positions françaises dans les grandes négociations bilatérales et multilatérales du secteur social ;
- entretenir des contacts permanents avec les acteurs de la vie sociale publics et privés, des pays de la zone de compétence ;
- participer à l'organisation et contribuer à la réussite des missions officielles françaises dans ces pays, dans le champ de l'emploi et des affaires sociales ;
- assurer le suivi des dossiers sociaux et être en appui aux services et demandes de l'Ambassadeur,

L'énumération plus récente des missions qui détaille les objectifs des conseillers, apporte peu de valeur ajoutée par rapport à la circulaire de 1975. Celle-ci avait de plus l'avantage de comporter, au titre de chacune des trois grandes missions, des activités précises, pouvant être la base pour la définition d'objectifs plus précis et plus opérationnels.

1.3 La mesure de l'activité et de la performance des conseillers pour les affaires sociales est actuellement insuffisante

Pour adapter très précisément les missions des conseillers sociaux aux besoins des commanditaires et des utilisateurs potentiels, une mesure adéquate de leur activité est indispensable, ce qui aujourd'hui n'est pas réellement le cas. Cette mesure de l'activité est par ailleurs devenue plus cruciale encore dans un contexte de réforme de la gestion publique créé par l'entrée en vigueur de la Loi organique relative aux lois de finances du 1^{er} août 2001.

1.3.1 Actuellement la mesure de l'activité des conseillers est très faible

La mesure de l'activité des conseillers pour les affaires sociales repose encore aujourd'hui sur la seule rédaction d'un rapport d'activité peu utilisable, dont le canevas est le suivant :

1. Le contexte politique, économique, et social dans le pays ;
2. les missions du CAS déclinées en : mission d'information de nos autorités sur la situation et les politiques sociales et sanitaires françaises du pays de résidence ; mission d'information de nos interlocuteurs ; l'accueil de délégations et de personnalités ; le développement de la coopération ;
3. les perspectives pour l'année à venir.

Ce schéma général, qui ne renvoie jamais à des objectifs précis laisse toute latitude aux auteurs pour :

- balayer largement la situation en reprenant souvent des éléments déjà envoyés dans les notes ou mieux dans les bulletins d'informations réguliers lorsqu'ils existent. Il n'est pas totalement à exclure que cette partie de rappel très général qui souvent prend une grande part du rapport, ait une quelconque utilité pour nos administrations.
- faire la liste exhaustive des télégrammes diplomatiques, notes, et autres réponses aux questionnaires, spontanées ou sur commande, développer le volet sur l'organisation des déplacements, la participations aux divers colloques et conférences,
- faire une synthèse des grandes échéances sociales dans le pays ou dans le cadre européen, citer les colloques auxquels le conseiller souhaite assister et les perspectives de coopération qui se dessinent notamment pour les postes ayant une importante dimension de coopération.

Ce type de rapport d'activité n'est pas très compliqué à rédiger mais son utilité est très faible en terme d'évaluation objective ; il n'est d'ailleurs pas exploité par le service en charge de l'animation du réseau, la DAEI. Non relié à des objectifs fixés à l'avance, tourné exclusivement sur le recensement de données brutes de comptage non retravaillées, et non exploité, un tel compte rendu d'activité ne peut être considéré comme une mesure pertinente de l'activité des conseillers sociaux. Cet exercice s'est d'ailleurs arrêté depuis l'an dernier puisque le délégué aux affaires européennes et internationales n'a pas souhaité de compte rendu pour l'année 2004. L'exercice a repris pour l'année 2005 (les premiers rapports arrivent en ce début 2006) selon un schéma très proche de celui existant jusqu'en 2004.

1.3.2 Essai de définition d'une mesure de l'activité et de la performance

La modernisation des modes de gestion publique, et notamment la mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances, imposent désormais de disposer d'indicateurs de mesure de l'activité des conseillers pour les affaires sociales. La construction de tels indicateurs est malaisée car, autant il est facile d'améliorer les indicateurs actuels de type quantitatifs, autant la mesure qualitative de l'activité des conseillers sociaux est une tâche plus ardue.

En outre, il faudra distinguer entre une mesure générale de l'activité et de la performance applicable à tous les postes sur leurs grandes fonctions, et une mesure plus ciblée, adaptée à chaque poste sur la base d'indicateurs reliés à des objectifs précis, qui tiennent naturellement compte des situations locales.

- Concernant des indicateurs quantitatifs, il serait utile de définir des indicateurs simples, maîtrisables, qui soient applicables à tous les postes de conseillers sociaux afin de pouvoir faire des comparaisons. Ces indicateurs pourraient concerner les fonctions essentielles des conseillers sociaux, à savoir une mission d'information des autorités françaises (spontanée, en fonction d'un programme d'activité, réponses aux commandes), l'information des interlocuteurs dans le pays de résidence, l'organisation des visites des délégations françaises, etc. Ces indicateurs pourraient être les suivants :

- Nombre de Télégrammes Diplomatiques (TD) classés par grand domaine du champ de compétences (travail – emploi, santé, social, protection sociale) ;
- Nombre de notes classées par grand domaine
- Nombre de réponses aux commandes.
- Nombre de visites organisées

Pour refléter une véritable mesure de l'activité et de la performance des conseillers sociaux, ces indicateurs pourraient être couplés avec des éléments plus précis par exemple un nombre de pages pour les documents et un nombre de jours / homme mobilisés pour les visites dans tous leurs aspects (préparation, accompagnement, compte rendu).

- Concernant la mesure plus qualitative de l'activité et des résultats obtenus pour tel ou tel poste, il serait nécessaire de pouvoir disposer d'un instrument d'appréciation externe de la qualité des résultats.

Pour la production écrite, il existe plusieurs moyens de l'apprécier :

- soit la DAEI, elle –même, réorganisée, effectue une évaluation de la production de chaque poste au fur et à mesure de la réception des documents et la synthétise en fin d'année en attribuant une note globale, qui sera un élément d'appréciation lors de l'entretien d'évaluation de chaque conseiller par la DAEI ;
- soit l'appréciation est faite par le « client » lui-même à savoir le destinataire / commanditaire du document, soit en répondant à enquête de satisfaction annuelle pour chaque poste soit en indiquant, au conseiller ou mieux à la DAEI l'appréciation qu'il porte sur chaque écrit produit en réponse à une commande. Cette appréciation pourrait être un élément d'un cahier des charges de la bonne procédure de saisine à mettre en place. L'appréciation en retour devenant une condition ex post de la possibilité même de saisine. Cette appréciation pourrait naturellement être déclinée selon différents item par exemple le délai de réponse, la pertinence de la réponse, la précision, etc.

Pour la production non écrite, à savoir l'organisation des visites, la qualité du réseau construit par le conseiller, la pertinence des informations fournies dans le cadre des négociations européennes, il serait là aussi utile de disposer d'une évaluation externe par les utilisateurs mêmes du service : par exemple pour les informations sur les sujets en cours de l'agenda communautaire, la DAEI, les Directions concernées, le SGAE, la Représentation Permanente (RP) de Bruxelles devraient effectuer une évaluation régulière, tous les six mois ou tous les ans, de l'action de chaque conseiller pour les affaires sociales.

Cette évaluation quantitative et qualitative de l'activité sera synthétisée par la DAEI, chargée du pilotage du réseau, comme on le verra au point 3.3

2. Vers une meilleure répartition géographique des postes

La répartition actuelle des postes de conseillers pour les affaires sociales relève plus de la sédimentation de décisions de création et de fermeture de postes que d'une vision stratégique partagée. Elle est à ce titre inadaptée aux enjeux de la situation internationale actuelle et des besoins à l'international de notre pays en matière sociale. Il y a donc lieu de redéfinir une répartition des postes fondée sur des principes clairs.

La montée en puissance des questions sociales à l'international pourrait justifier une extension géographique des postes de conseillers sociaux. Il faut cependant distinguer ce qui relève de la position de la France dans le monde, porté par les Affaires étrangères, de l'intérêt spécifique des ministères sociaux.

2.1 La répartition géographique actuelle souffre d'un manque de logique

La répartition géographique des postes de conseillers pour les affaires sociales a suivi au fil des créations de postes, une ligne erratique, sans véritable logique d'ensemble, impactée par des choix de circonstances. Cette sédimentation des décisions de création de poste aboutit à la situation actuelle dans laquelle la lecture de la répartition géographique du réseau ne laisse pas percevoir de ligne de force précise ni de vrai choix d'implantation.

2.1.1 Un réseau né d'une sédimentation progressive des créations de postes

L'histoire du réseau des conseillers pour les affaires sociales est assez récente puisqu'elle date des années 1960. A cette époque, trois postes d'« attachés sociaux » sont créés à Alger, Bonn et Bruxelles. Le réseau s'étoffe lentement puisque c'est en 1974 que ce sont créés trois nouveaux postes à Londres, Madrid et Rome. Cette période est rappelons le, marquée par la publication de la circulaire du 20 mai 1975 qui définit les missions des conseillers pour les affaires sociales. La taille du réseau reste à peu près identique jusqu'au début des années 1990, où suite à un rapport de l'IGAS⁹, un plan de création de poste nouveaux est lancé. Ces créations de postes concernent : en 1991, Lisbonne, Varsovie et Washington ; en 1992, un adjoint à Washington ; en 1993, Moscou et un poste d'adjoint à Bruxelles. Le titulaire du poste de Varsovie a un champ de compétences qui couvre les pays de l'élargissement de l'Union Européenne à l'époque, à savoir outre la Pologne, la Hongrie, la République Tchèque, la Slovaquie et la République Slovaque.

Puis, dans les années 1990, plusieurs nouveaux postes sont créés avec la particularité pour certains d'entre eux d'avoir une dimension régionale, c'est notamment le cas de Buenos Aires couvrant l'Amérique du sud, de Dakar couvrant l'Afrique francophone, de Singapour couvrant l'Asie du sud-est, un poste à Stockholm en 2001 couvrant les pays nordiques (Suède, Danemark, Finlande, Norvège). D'autres postes créés n'ont pas de vocation régionale, c'est le cas de Rabat créé en 1999, du poste de conseiller social auprès de la Banque mondiale et du FMI en 2002 et du poste à la représentation permanente de la France auprès de l'ONU à

⁹ Conclusions de l'audit des postes de conseillers pour les affaires sociales, rapport IGAS n° VA 04 900, par MM. J. LAVERGNE, B. ANDRIEUX, M. DURRAFOURG, D. GIORGI, T. MALIVOIRE de CAMAS, J.M. PALACH.

Genève. Enfin, en 2005, un dernier poste est créé *ex-nihilo*, celui de Beijing, poste ayant une vocation régionale pour la dimension « grippe aviaire ». Dans l'entre – deux, certains postes – en dehors du cas très particulier du poste de Bonn transféré logiquement à Berlin suite à la réunification allemande – sont supprimés, par exemple Alger, Lisbonne, Singapour, Buenos – Aires, tandis que d'autres restent vacants : Dakar, Moscou, Varsovie.

A l'heure actuelle, il y a donc 17 postes dont 5 vacants : 3 à la représentation permanente de la France auprès de l'UE (dont un vacant), 2 à Washington, un poste auprès de la représentation permanente auprès de l'Onu à Genève, 5 postes dans des ambassades en Europe : Londres, Madrid, Rome, Berlin, Stockholm, 1 poste à Rabat, 1 poste à Beijing, en outre, les postes de Moscou, Washington (BM et FMI), Dakar et Varsovie sont vacants (voir annexe 7).

2.1.2 Un manque de logique et un manque de réflexion stratégique

Cette histoire brièvement rappelée montre que la construction du réseau s'est effectuée sans réflexion stratégique selon une sédimentation progressive avec des moments d'accélération où l'accent est mis sur des priorités du moment. Ainsi on voit bien que :

- les premières années du réseau correspondent à la volonté de mettre l'accent sur l'aspect européen du réseau des conseillers sociaux (Bonn, Rome, Londres, Bruxelles, Madrid, Lisbonne, etc.), le poste d'Alger constituant une exception importante ;
- dans les années 1990, le but recherché est plutôt l'élargissement de la couverture mondiale du réseau en tentant de couvrir les grandes zones quitte à créer des postes régionaux, c'est dans cette optique que sont prévus les postes de Singapour, Buenos – Aires, et Dakar ;
- dans les années 2000, ce sont plutôt des postes multilatéraux qui sont recherchés avec l'augmentation des effectifs à la représentation permanente de Bruxelles, un poste pour la Banque mondiale et le FMI et le poste de Genève ;
- enfin, la création de poste la plus récente, Beijing à l'automne 2005, est quant à elle dictée essentiellement par la problématique de la lutte contre la grippe aviaire.

Cette accumulation de priorités circonstanciées a abouti à un réseau mal formaté, illisible pour qui veut en découvrir la logique d'implantation. Cette couverture géographique a l'ambition de tout embrasser - les pays de l'Union Européenne, mais aussi les grands pays du G7, sans oublier l'aspect multilatéral, ni les grandes zones mondiales, ni les pays émergents ou de la zone d'influence française – et donc, ne peut que mal étreindre.

Ainsi, la volonté louable et nécessaire de couvrir la zone européenne, n'a pu aller jusqu'au bout de la démarche puisque des pans entiers du territoire sont oubliés, notamment les nouveaux Etats – Membres. De la même manière, l'exemple de Rabat est symptomatique : certes, le choix est intéressant, que d'ailleurs explique la lettre de mission¹⁰, dans un contexte de relations entre la France et ce pays très privilégiées du fait de l'histoire et des communautés vivant dans les deux pays ; mais un tel raisonnement pourrait être tenu dans de nombreux pays qui répondent à ces critères et dans lesquels il n'y a pourtant pas de conseiller pour les affaires sociales.

Enfin, cette suite de créations et de suppressions de postes a induit une configuration mouvante du réseau des conseillers sociaux dans laquelle de nombreux postes ne sont restés

¹⁰ lettre de mission du 7 avril 1999, signée Martine Aubry, ministre de l'emploi et de la solidarité.

ouverts qu'un certain temps, c'est le cas de Lisbonne, Alger, Singapour, Buenos – Aires et dans une certaine mesure de Moscou, Dakar et Varsovie. Cette instabilité conduit à une certaine inefficacité du fait de la perte de mémoire induite par chaque suppression de poste. De plus, la gestion des postes et les modes de recrutement peu ouverts (voir partie 4) ont souvent laissé des intervalles entre deux titulaires du poste (cf. dans les années récentes à Washington, à Londres encore plus récemment ou à Berlin), intervalles se traduisant eux mêmes par une perte de substance, de mémoire et de réseaux de contacts qu'il faut, à chaque fois, reconstruire.

2.2 Définir une nouvelle couverture territoriale mieux appropriée aux besoins

La couverture géographique actuelle n'est pas satisfaisante, car elle ne répond pas à un objectif stratégique clair. Plusieurs scénarii existent pour redéployer le réseau des conseillers sociaux selon des priorités bien affirmées. Au – delà de ces lieux privilégiés, le réseau des conseillers doit être complété et constituer le noyau dur d'un réseau plus large de correspondants sociaux assurant des fonctions sociales dans un nombre significatif de pays.

2.2.1 Une stratégie d'implantation cohérente avec les priorités des ministères sociaux

La répartition des postes de conseillers pour les affaires sociales doit répondre à l'exigence d'une adéquation la plus étroite possible avec les besoins des administrations en revisitant la répartition actuelle pour faire des choix plus clairs.. Au – delà, les besoins en matière sociale nécessitent d'élargir ce réseau à un maillage mondial plus fort de correspondants internationaux en matière sociale. En somme, il convient de faire la distinction entre les lieux où les enjeux pour le ministère sont majeurs et où il doit être pilote, et ceux où le ministère apporte sa contribution à l'action extérieure de l'Etat.

2.2.1.1 Répartir les conseillers en lien direct avec les besoins

A partir des lacunes de la répartition actuelle des postes de conseillers sociaux, il est possible de préfigurer une répartition plus adéquate du réseau en se fondant sur quelques principes et quelques lignes de force.

En premier lieu, il apparaît nécessaire de stabiliser le réseau pour gagner en efficacité, éviter des pertes de substance et engager sur le long terme des partenariats de plus grande ampleur avec les interlocuteurs des pays de résidence. Pour cela, il est sans doute nécessaire de définir une configuration territoriale du réseau des conseillers comprenant uniquement des pays pour lesquels la présence d'un conseiller apporte une plus value incontestable.

La valeur ajoutée de la présence des conseillers sociaux dans les pays de résidence est de fournir une information différente et plus riche que celle disponible à travers la lecture des médias ou d'Internet. Leur compréhension en profondeur des questions sociales d'un pays leur permet de relier entre elles les actualités sociales du pays, et ainsi d'anticiper sur les positions des acteurs, ce que la seule lecture des journaux ne permet pas de faire.

Cette valeur ajoutée doit porter sur les domaines correspondant aux besoins des administrations sociales au sens large dans leur activité quotidienne. C'est donc du recueil et de l'analyse des besoins des administrations que se dégagent les fonctions et domaines les

plus utiles, et donc - car c'est intimement lié - , les lieux d'implantation des postes de conseillers sociaux.

D'un point de vue organisationnel, les conseillers sociaux doivent être bien intégrés dans l'ambassade pour que les thématiques sociales soient très bien prises dans la vie du poste diplomatique. Pour ce faire, le conseiller social doit être partie prenante d'un pôle social au sein de l'ambassade, qui pourrait prendre deux formes sur le modèle de Genève et de Rome :

- A Genève, dans le cadre d'une représentation permanente auprès d'une organisation multilatérale, le pôle social est constitué d'un conseiller social du ministère pilotant le service et d'une diplomate ainsi que d'une personne détachée du ministère des finances à mi temps, ensemble qui fonctionne bien.
- A Rome, le conseiller pour les affaires sociales est très impliqué dans la vie de l'ambassade et sa contribution à l'activité très bien prise en compte puisque des thématiques de travaux de fonds ont été définies pour les années à venir, thématiques qui font presque systématiquement intervenir le conseiller pour les affaires sociales.

Ces deux organisations (cf. 3.1.2.) devraient pouvoir constituer des modèles pour redéfinir les organisations dans les postes et développer la part des questions sociales dans l'activité des postes diplomatiques, notamment dans les pays de l'Union européenne.

2.2.1.2 Assurer une fonction sociale internationale au - delà du réseau des conseillers sociaux

La répartition d'un nombre restreint de postes de conseillers sociaux doit s'inscrire dans une réflexion plus large que les stricts besoins des administrations dans le cadre de l'action extérieure de la France en matière sociale.

➤ Des correspondants sociaux internationaux

Il devient illusoire de penser qu'un réseau constitué d'une quinzaine de conseillers sociaux pourra suffire à répondre à tous les besoins de l'action extérieure de la France en matière sociale dont l'ampleur s'accroît. En l'absence de perspective d'une extension massive du nombre de conseillers sociaux en titre, il est donc nécessaire de concevoir un autre mécanisme pour couvrir l'ensemble des besoins.

Pour ce faire, il apparaît nécessaire d'articuler autour du noyau dur des conseillers sociaux, un maillage international de fonctionnaires résidant à l'étranger, devenant des « correspondants sociaux internationaux », ces personnes faisant partie des autres réseaux français à l'étranger.

Dans les pays qui ne sont pas pourvus de conseillers pour les affaires sociales (la grande majorité), une fonction sociale, premier élément d'un pôle social lorsqu'il est justifié devrait être spécifiée. Le correspondant social international serait chargé d'assurer les missions dévolues ailleurs aux conseillers sociaux comme tenir à jour une documentation sur les politiques et les législations sociales du pays, faire parvenir aux interlocuteurs sociaux des informations régulières sur la situation sociale du pays selon un calendrier à définir, répondre aux commandes émanant principalement des administrations sociales mais aussi d'autres ministères, et s'attacher à développer un réseau de contacts dans le champ social. Il va de soi que :

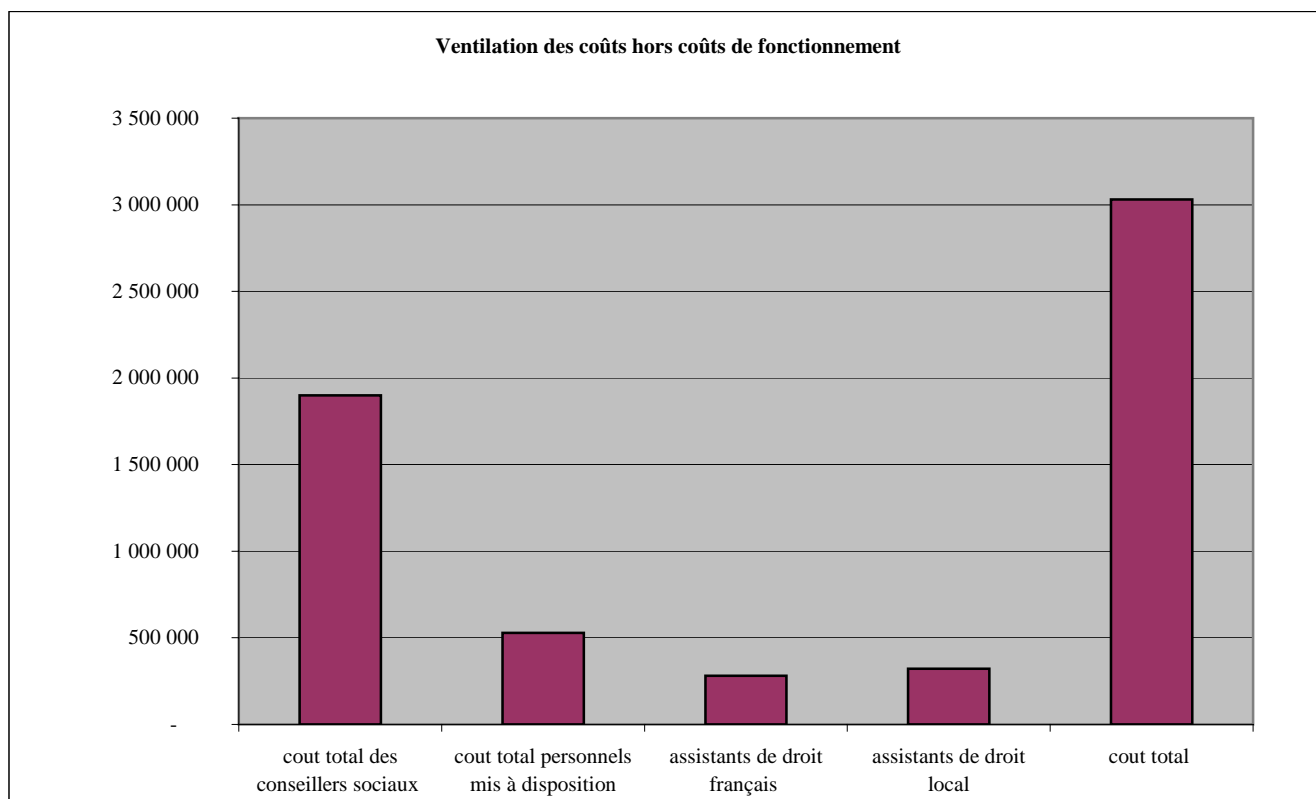
- Il ne serait évidemment pas exigé du correspondant social international les mêmes résultats tant quantitatifs que qualitatifs du fait même que ce correspondant ne serait pas nécessairement à plein temps sur la fonction, n'aurait pas la même expertise qu'un conseiller social et n'aurait pas le même rattachement ministériel.
- Les personnes en mesure de remplir ces fonctions devraient appartenir soit au réseau des missions économiques, soit au corps diplomatique. Deux voies sont donc possibles pour lesquelles un choix à ce stade serait prématuré.
- Cette perspective suppose que ce nouveau réseau soit très bien organisé du point de vue du conventionnement entre les ministères sociaux et les ministères de rattachement des correspondants sociaux qu'il s'agisse du ministère des affaires étrangères ou du ministère des finances, des règles de saisine possibles pour les commandes pour chaque administration partie prenante, d'une programmation précise annuelle, reposant sur des thèmes négociés globalement et déclinés au plan local ou par zone (par exemple, en Amérique du sud, un seul correspondant social serait chargé des questions générales liées au MERCOSUR, les autres étant en charge de l'implication de son pays de résidence dans cet accord).

➤ Mobiliser les fonctionnaires mis à disposition

Pour démultiplier les forces disponibles en matière sociale, ce réseau de correspondants sociaux internationaux, devrait également inclure les fonctionnaires du ministère mis à disposition dans des organisations internationales.

Pour l'instant, ces fonctionnaires, experts en matière sociale, sont très peu mobilisés pour relayer notre action en matière sociale à l'international et compléter l'action des conseillers sociaux. Or, ces fonctionnaires continuent d'être rémunérés sur le budget du ministère des affaires sociales, sans qu'ils soient véritablement animés, ni mobilisés afin de dynamiser notre action extérieure en matière sociale.

Ces fonctionnaires sont au nombre de six actuellement : un à Rabat, deux à la Banque Mondiale, deux à Bruxelles et un à l'OMS Genève. Ils mobilisent, sur le même budget que celui des conseillers pour les affaires sociales, c'est - à - dire la ligne budgétaire « Conseillers aux affaires sociales - 31-41-04 », des sommes sensiblement équivalentes au leur coût global pour le ministère de celui des assistants des conseillers sociaux (cf. graphique n°1). Ces mises à disposition participent de la stratégie d'influence de la France dans les organisations internationales et ils devraient donc être insérés dans le réseau articulé autour des conseillers sociaux car le ministère ne devrait pas laisser inutilisée pour lui cette force de travail et de réflexion.



Source : document budgétaire DAGPB (annexe 8).

Concrètement, la mobilisation de ce réseau signifie que la DAEI doit organiser un dialogue plus fort entre ces personnels mis à disposition pour l'essentiel dans les organisations internationales, et les administrations afin que celle –ci puissent recevoir une information pertinente, souvent en amont des décisions ou des grands rendez – vous et puissent passer quelques commandes. D'un autre côté, ces personnels mis à disposition doivent être mesure non seulement d'être informés des thèmes qui intéressent les administrations sous la forme d'un programme succinct mis à jour très régulièrement mais aussi des productions des conseillers pour les affaires sociales qui leur sont accessibles.

➤ Recourir à des postes de volontaires internationaux en administration

Dans la perspective de déployer un réseau plus large de personnes chargées de fonctions sociales internationales, il pourrait être envisagé de recourir à des volontaires internationaux en administration (VIA, cf. encadré ci-dessous). Ces recrutements permettraient de :

- disposer de personnels bien formés, dynamiques, ayant un diplôme ou une compétence en matière sociale. Ainsi, par exemple, à l'Ambassade de France au Maroc, le service de coopération et d'action culturelle dispose d'une VIA ayant un diplôme universitaire en géographie de la santé qui fournit un travail précieux sur les politiques de santé et de protection sociale ;
- étendre le réseau à moindre coût, puisque ces VIA touchent une rémunération modeste, ainsi par exemple à Stockholm un VIA coûte environ 1500 euros par mois, ce qui représente, selon les pays environ 1/3 du salaire d'un recruté local. En outre, leur statut leur permet de rester 24 mois (au maximum), et permet donc d'éviter l'écueil des stagiaires dont un des défauts principaux est la faible durée de leur séjour ;

- les autres réseaux internationaux des ministères français notamment le ministère des affaires étrangères et les missions économiques utilisent largement cette possibilité, et s'en montrent satisfaits. Il n'y a pas de raison pour que les ministères sociaux s'en prive.

Naturellement, ces volontaires internationaux n'ont ni l'expérience, ni la maturité ni la compétence des conseillers pour les affaires sociales actuellement en poste ; ils ne sont pas du tout dans la position de pouvoir remplacer des conseillers sociaux. Néanmoins, pour remplir certaines fonctions comme la tenue d'une documentation à jour, l'information du ministère sur l'évolution de la législation et des politiques sociales du pays, la rédaction de notes et de TD sur le système social du pays de résidence, de façon programmée et sur commande, ces VIA seraient très précieux dans des pays pour lesquels il n'est pas envisagé d'étendre le réseau des conseillers pour les affaires sociales. Dans des pays pour lesquels la fonction principale est de « faire rayonner la France » et exercer une stratégie d'influence, ils ne pourraient être retenus qu'en appui à du personnel confirmé.

Les volontaires internationaux

Le dispositif de volontaires internationaux s'inscrit dans la réforme du service national initiée par la loi 97-1019 du 28 octobre 1997 ; son régime juridique est organisé par la loi du 14 mars 2000 relative aux volontariats civils institués par l'article L.111-2 du code du service national et à diverses mesures relatives à la réforme du Service National et le décret en Conseil d'Etat n°2000-1159 du 30 novembre 2000 portant application des dispositions du code du service national relatives aux volontariats civils.

Pour les volontaires internationaux en administrations (VIA) qui représentent 35% des recrutés (soit 910 personnes en 2002), leur mission doit s'exercer dans une structure française relevant du ministère des Affaires étrangères ou du ministère de l'Economie et des finances. Leur rémunération comprend une indemnité mensuelle fixée à 50 % de la rémunération brute afférente à l'indice brut 244, soit 610 € et une indemnité supplémentaire qui varie en fonction du pays d'affectation. L'ensemble de la rémunération se situe entre 1 100 € et 2 900 € nets par mois, la majorité des rémunérations se situant autour de 1500 €, un peu moins en Europe.

L'arrêté du 30 novembre 2000 fixant la liste des activités agréées pour le volontariat civil à l'étranger prévoit dans son article 1 que « *Les volontaires civils affectés à l'étranger par le ministère des affaires étrangères peuvent se voir confier dans les missions diplomatiques et les postes consulaires, toute activité concourant au bon fonctionnement et à l'accomplissement des missions dévolues à ces missions et à ces postes, notamment dans le cadre des services de coopération et d'action culturelle* », ce qui, sous condition d'aménagement permet d'employer des VIA dans les ambassades pour remplir des fonctions sociales envisagées.

2.2.2 Différents scénarii de répartition des conseillers sociaux sont possibles

Après avoir défini le schéma général de la fonction sociale internationale, articulé autour de la quinzaine de conseillers pour les affaires sociales, il reste à repenser la répartition géographique de ceux-ci en phase avec les besoins exprimés en réponse aux critiques de la situation actuelle. Plusieurs scénarii sont possibles.

2.2.2.1 1er scénario : l'extension significative du réseau

Les besoins et les enjeux rappelés en introduction, justifient à eux seuls une extension progressive du nombre de conseillers sociaux. Elle permettrait de mieux répondre à l'ensemble des besoins et donnerait une impulsion forte à notre action internationale.

Un tel scénario d'extension-permettrait :

- de couvrir l'ensemble des pays de l'Union Européenne, parfois avec des postes régionaux pour les pays les moins peuplés sur le modèle du poste de Stockholm ;
- de doter les grands pays développés comparables au nôtre et les pays en grande émergence, d'un poste de conseiller social : Canada, Japon, Mexique, Corée du sud, Australie, Brésil, Inde, Afrique du sud, etc. ;
- de renforcer la présence sociale française dans les pays d'émigration ou les zones francophones où l'influence française est forte : pays du Maghreb, Turquie, Afrique noire francophone, Vietnam, etc.

Dans le contexte actuel des finances publiques, un tel scénario d'extension est peu réaliste mais donne un horizon de réflexion.

2.2.2.2 2ème scénario : aménagements dans le cadre d'un statut quo des effectifs

Si le nombre actuel des conseillers pour les affaires sociales doit être strictement maintenu, des aménagements a minima s'imposent pour combler des lacunes évidentes. Il s'agit d'abord du manque notable de couverture géographique des nouveaux Etats Membres de l'Union européenne. Le poste de Varsovie, qui serait compétent pour la république tchèque et la Slovaquie devrait être pourvu et un nouveau poste plus au sud par exemple en Hongrie compétent pour la Slovaquie et les futurs Etats membres, Roumanie et Bulgarie pourrait être créé.

Si cet objectif était retenu, il serait nécessaire de redéployer une partie du réseau. Il conviendrait de ne pas renouveler les postes actuellement vacants à la Banque mondiale – où les fonctionnaires du ministère mis à disposition de la Banque devraient être plus largement mobilisés - et à Dakar, ou Rabat à l'issue du mandat actuel. Ces deux derniers postes assurent des fonctions très utiles et appréciées, mais qui relèvent essentiellement de la coopération internationale. Dans les deux cas, cette coopération est très importante et sert les intérêts de la France, mais elle est d'abord de la responsabilité du ministère des Affaires étrangères, le ministère des Affaires sociales y contribuant autant que de besoin pour les questions qui le concerne, notamment pour les GIP de coopération (GIP Inter, GIP Esther...).

Il s'agit d'un scénario a minima, qui a l'avantage de s'inscrire dans une démarche à coûts constants mais qui manquent nettement d'ambition, et qui ne peut pas être considéré comme une solution viable de long terme.

2.2.2.3 3ème scénario : la priorité aux grands pays émergents

Cette option part du constat que l'information sur les évolutions sociales des pays de l'Union Européenne est désormais très facilement accessible. Les sources d'informations publiques sont en effet très ouvertes grâce aux moyens modernes de communication. De plus, les échanges directs entre les responsables du secteur social, personnalités politiques ou administratives, s'organisent dans le cadre du calendrier communautaire et lors de fréquentes rencontres bilatérales. Ces contacts indirects (téléphone, courriers, messagerie électronique...) ou directs (visites, colloques...) permettent des échanges de bonnes pratiques. Dans cet espace, la valeur ajoutée intrinsèque d'un conseiller social est relativement faible, les diplomates des ambassades sont tout à fait en mesure d'organiser ces visites.

La suppression des postes de conseillers pour les affaires sociales en Europe qui découleraient d'un tel scénario permettrait d'assurer une meilleure présence de la France, d'une part dans les pays industrialisés plus lointains (Japon, Canada, etc.) avec lesquels les échanges directs sont plus rares du fait de la distance et d'autre part, dans de grands pays émergents à l'échelle planétaire comme la Chine, l'Inde, le Brésil, l'Afrique du sud ou le Mexique, dont l'influence grandissante à l'échelle mondiale exige qu'un conseiller social cherche à comprendre les évolutions le plus en amont possible et tenter de promouvoir l'influence de la France en matière sociale¹¹.

Ce scénario, à coût constants, aux indemnités de résidence près, est intéressant dans la perspective d'une vision long terme de la fonction sociale internationale. Pour autant, un tel schéma ne correspond pas aux besoins exprimés aujourd'hui par les administrations et ne devrait pas être pas privilégié à court terme.

Le réseau des conseillers sociaux italiens

L'Italie dispose de conseillers sociaux (cf. annexe 5) financés par le ministère du travail et des affaires sociales (5/6) et des « chargés d'affaires sociales », diplomates, dans la plupart des représentations diplomatiques italiennes. Actuellement les conseillers sociaux sont essentiellement en Europe (Berlin, Paris, Madrid) et dans les organisations internationales. La réforme en cours de ce réseau prévoit de nouvelles priorités :

1. Une répartition géographique redéfinie avec une suppression progressive des postes dans les pays de l'UE au motif que les ambassades bilatérales en Europe perdent en importance stratégique car de plus en plus de décisions et de contacts se font à Bruxelles et que les directions techniques des ministères organisent des échanges directs avec leur homologues européennes. En revanche, l'implantation dans les nouveaux Etats membres sera renforcée. Ce resserrement en Europe doit permettre un redéploiement des postes vers de nouvelles cibles prioritaires, à savoir, d'une part, les organisations internationales (UE, OCDE, BIT, ONU) et, d'autre part, des pays - pivots du développement international : les Etats- unis, la Chine, le Japon, le Brésil, l'Inde.
2. Un renforcement des liens entre les conseillers sociaux (du ministère ou diplomates) et des directions techniques du ministère afin de mieux impliquer les conseillers sociaux considérés comme des experts pouvant apporter une plus value lors de réformes importantes, de développer un dialogue indispensable entre interne et international, et de

¹¹ Un tel dispositif ne serait pas plus coûteux que le réseau actuel, sauf à considérer que les indemnités de résidence étant plus élevées que dans des pays européens, le coût du réseau sera légèrement supérieur.

donner aux conseillers sociaux toute l'information pertinente et précise pour que ceux-ci valorisent la position de l'Italie dans les pays de résidence et dans les organisations internationales.

2.2.2.4 4ème scénario : le resserrement sur les pays de l'UE et les organisations internationales

- Le recentrage physique sur les pays de l'Union Européenne et les enjeux multilatéraux.

Un tel scénario répondrait à bon nombre de souhaits exprimés par les administrations sociales relatifs au suivi des négociations dans les organisations internationales ayant un impact social, aux échanges de bonnes pratiques entre pays de l'Union Européenne et au recueil des informations sur les positions des Etats membres lors des négociations communautaires.

Ce schéma supposerait de conforter les postes à dimension multilatérale et les postes européens en supprimant tous les postes hors Union Européenne :

Sur la dimension multilatérale, outre l'OCDE qui est prise en charge par la DAEI (cf. encadré), il conviendrait de pourvoir un poste de conseiller social à Genève, trois à Bruxelles, et un à Washington. Dans ce cas, le poste ne serait pas placé auprès de la Banque Mondiale et du FMI mais à l'Ambassade auprès des Etats - Unis en charge notamment des questions de santé. En effet, sa valeur ajoutée vient de son implication potentielle dans un pays ayant une part prépondérante dans bon nombre de négociations internationales, par exemple en matière de santé. Pour ce poste, il s'agit moins de suivre les relations bilatérales France / Etats - Unis que d'observer plutôt la place des Etats - Unis dans les négociations internationales où les futures positions que ceux-ci sont susceptibles de combattre ou de conforter la position de la France sur ces sujets.

Une organisation multilatérale à Paris : l'OCDE

Parmi les organisations où se préparent des négociations multilatérales, il ne faut pas oublier l'OCDE, dont le Secrétariat général est situé à Paris. De nombreux pays ont une double ambassade à Paris, l'ambassade bilatérale et la Représentation permanente auprès de l'OCDE. La France, qui bénéficie de l'implantation sur son sol de l'OCDE, a une Représentation permanente minimale avec un ambassadeur et une équipe très légère sans conseillers techniques.

La montée en puissance des dossiers sociaux dans une organisation à vocation économique est révélatrice de la part croissante des questions sociales dans le développement économique. Les réunions au niveau des ministres « sociaux » se sont multipliées ces dernières années : Travail en 2003, Santé en 2004, Affaires sociales et famille en 2005. C'est un lieu d'observation privilégié pour les thématiques émergentes de la négociation internationale.

C'est un agent de la DAEI qui suit des dossiers emploi, travail, affaires sociales, santé de l'OCDE. Cet agent devrait être mobilisé dans le cadre du réseau des conseillers sociaux à l'étranger.

Sur la dimension européenne, les cinq postes actuels pourraient être conservés avec, pour certains, une compétence étendue (Londres dont la compétence serait étendue à l'Irlande, Rome dont la compétence serait étendue pour la Slovaquie, Madrid, Berlin et Stockholm). Les six autres postes obtenus par redéploiement (2 à Washington, 1 à Beijing, 1 à Rabat, 1 à Dakar, 1 à Moscou) seraient répartis selon le schéma suivant : 1 à La Haye compétent pour la Belgique et le Luxembourg, 1 au Portugal, 1 en Pologne (compétent pour les états baltes), 1 en Hongrie (pour les pays candidats Bulgarie et Roumanie), 1 en Autriche (compétent pour la République tchèque et la Slovaquie), 1 en Grèce (compétent pour Malte et Chypre).

L'ensemble des pays de l'Union Européenne serait ainsi couvert par des conseillers sociaux dont les fonctions seraient concentrées sur trois points essentiels selon les pays, l'exercice d'une veille sur les réalisations sociales, les législations et les bonnes pratiques notamment dans les grands pays partenaires de la France, le développement d'un réseau de contacts étroits pour être informés et transmettre l'information sur les positions du pays de résidence lors des prochains rendez – vous de l'agenda européen (tous pays Union Européenne), la mise en œuvre d'une stratégie d'influence en favorisant le rayonnement de la France et les positions françaises (dans tous les pays mais spécialement pour les nouveaux Etats membres et les pays avec lesquels bâtir un partenariat de long terme sur les négociations européennes, par exemple le Portugal.)

Ce scénario répond partiellement aux besoins exprimés des administrations (cf. 1.1.1.). Il est conforme à leur besoins pour l'échelon européen mais laisse de côté la fonction de recueil d'information orientée vers une démarche de comparaison dans les pays développés non européens.

➤ Scénario 4 bis : une socle européen / multilatéral complété par un deuxième cercle

Il existe un dernier scénario qui n'est qu'une variante du scénario 4 mais qui est peut être le plus efficace pour répondre aux besoins de nos administrations. Ce scénario a la préférence de la mission, dans sa composante « pays développés » pour le deuxième cercle.

Le réseau des conseillers pour les affaires sociales serait constitué :

- d'un premier cercle multilatéral et européen :
 - Cinq postes multilatéraux pour peser sur les grandes négociations européennes et internationales (1 à Genève, 3 à Bruxelles, 1 à Washington).
 - Une *Task force* européenne de 7 postes dans une relation triangulaire entre Bruxelles, Paris et les postes dans les grands pays européens et dans les nouveaux Etats membres. Pour ces postes, fonctionnant en équipe, chaque conseiller social disposera d'un double mandat : un mandat « bilatéral » de relations avec le pays : Budapest, Berlin, Londres, Madrid, Rome, Stockholm et Varsovie, et un mandat « européen » de veille des positions institutionnelles et des réactions des acteurs y compris syndicaux et de la société civile. C'est dans le cadre de ce mandat européen en lien très étroit avec Bruxelles, Strasbourg (Parlement européen) et Paris que doivent être construits des postes régionaux , à l'instar de Stockholm pour les pays nordiques (par exemple : Londres avec l'Irlande, Rome avec Malte et Chypre, Madrid avec Lisbonne, Budapest pour les pays nouveaux entrants (Tchéquie, Slovaquie, Roumanie, Bulgarie) ; cette Task Force devra être pilotée par un chef de réseau placé à la représentation

permanente auprès de la commission européenne à Bruxelles, chef de réseau ayant une expérience certaine et un grade suffisant ;

- d'un deuxième cercle autour de ce noyau dur serait à bâtir pour des pays stratégiques. Un choix est à opérer clairement pour cinq ou six postes :
 - Soit dans des pays émergents, qui prennent une importance croissante au plan international, pour y exercer une veille, anticiper leur développement économique et social, construire des stratégies d'alliance dans les grandes négociations internationales (par exemple dans le cadre du cycle de Doha de l'OMC) : la Chine, l'Inde, le Maroc pour le Maghreb, le Brésil, le Mexique, etc. Ceci correspond moins aux besoins directs de nos administrations qu'à l'intérêt plus large de la France.
 - Soit dans des pays développés ayant un modèle social comparable au nôtre, c'est - à - dire les pays membres de l'OCDE : Canada, Japon, Australie.... Dans ce cas, la fonction du conseiller social est de fournir aux administrations centrales une expertise de haut niveau sur des politiques sociales comparables, des bonnes et mauvaises pratiques. Ce choix correspondrait mieux aux besoins de nos administrations, tels qu'elles les ont exprimés et qui ont été rappelés en première partie.

Au final, la mission propose ce scénario 4 bis en retenant le deuxième cercle des pays développés comparables au nôtre et non les pays émergents pour éviter de continuer à disperser les moyens et pour rester en phase avec les intérêts directs de nos administrations.

Le choix de ce scénario est cohérent avec les besoins exprimés par les administrations sociales. Pour autant, la coopération avec les pays émergents, ou la veille sur les grands mouvements économiques et sociaux, ne laissent pas indifférents les ministères sociaux. Mais comme rappelé en introduction, il s'agit là de l'intérêt général de la France, dont le ministère des Affaires étrangères est le garant. Dans ces pays, les ministères sociaux apporteront leur contribution aux actions pilotées par le ministère des Affaires étrangères. Ainsi, la direction de la Coopération du MAE (DGCID) conçoit la politique de coopération de la France que met en œuvre son opérateur l'Agence Française pour le Développement, politique à laquelle le ministère des Affaires sociales contribue¹², soit directement (notamment en matière de Santé), soit par la mobilisation des Groupements d'Intérêt Public dont c'est la fonction (GIP Inter pour le secteur Travail, GIP Esther pour les pandémies, GIP Santé Protection Sociale).

¹² L'annexe 6. 3 donne, dans le cas du Maroc, un exemple de l'importance de l'activité de coopération.

3. La qualité du fonctionnement du réseau des conseillers sociaux et de son pilotage

Les conseillers pour les affaires sociales sont isolés et ne travaillent pas en réseau¹³. Leur travail n'est ni coordonné, ni animé par l'administration centrale. Un réel pilotage et un travail en réseau sont les conditions de l'efficacité. Plus que des moyens, cela suppose une volonté politique.

3.1 Un pilotage insuffisant et des conseillers ne fonctionnant pas réellement en réseau

Pour être efficace, le conseiller social doit être intégré dans un réseau professionnel, qui soit piloté et doté d'outils performants.

3.1.1 L'animation actuelle du réseau est faible

Pendant longtemps, l'animation du réseau des conseillers sociaux a été insuffisante se limitant à des réunions périodiques et des bilans d'activités (cf. 1.3.1). On note aujourd'hui une volonté de la DAEI de reprendre une dynamique d'animation.

3.1.1.1 La réunion annuelle

En dépit d'un intérêt des conseillers sociaux d'être en prise directe avec les principaux responsables de l'administration et informés des enjeux actuels des politiques sociales, cette réunion reste formelle et peu interactive : les conseillers sociaux écoutent une succession d'orateurs, ministres et directions venant exposer en une quarantaine de minutes leurs besoins. Cette succession d'interventions engendre en outre une multiplicité de commandes peu formalisées. Il ne ressort de ces réunions ni cadre de travail structuré, ni hiérarchie des priorités.

Certes, cette réunion annuelle n'est pas inutile : elle permet aux conseillers sociaux de se rencontrer et d'avoir des contacts informels, en dehors des exposés, avec ses commanditaires. Il conviendrait donc d'étoffer cette réunion et, au - delà de la présentation par les ministres de leurs politiques, d'organiser cette rencontre davantage comme un séminaire construit autour de thématiques et d'échanges d'expériences. On pourrait également élargir le champ des intervenants, selon les thèmes, aux partenaires sociaux, par exemple.

Cette réunion devrait être l'occasion d'échanger autour de thématiques exprimées par les directions, thématiques constituant l'ossature du programme de travail des années à venir bâti par la DAEI.

¹³ Voir annexe n° 5

3.1.1.2 Une DAEI longtemps peu active

Selon l'article 5 de l'arrêté du 14 septembre 1999 portant organisation de la délégation aux affaires européennes et internationales, « la délégation coordonne et oriente l'action des conseillers sociaux à l'étranger ».

Longtemps sans véritable volonté ni stratégie à l'égard du réseau des conseillers sociaux, la DAEI, n'avait affecté peu voire pas de personne, ni en amont pour coordonner un programme de travail, ni en aval pour relayer ces travaux et diffuser l'information.

L'activité essentielle d'animation de la DAEI a été au fond la réunion annuelle dont la pratique s'accélère. Les dernières réunions ont eu lieu en octobre 2001, mars 2003, décembre 2004, octobre 2005 et la prochaine aura lieu en avril 2006. Ce calendrier manifeste un raccourcissement du délai entre deux réunions (15 mois, 21 mois, 9 mois, 6 mois) qui témoigne de la volonté nouvelle de la DAEI de développer son rôle d'animation.

On doit être plus ambitieux et passer d'une coordination - animation à un véritable pilotage, pour une meilleure efficacité du réseau, à l'image de ce qui se fait dans d'autres réseaux, celui des missions économiques françaises à l'étranger par exemple ou des réseaux de conseillers sociaux étrangers. Cela correspond d'ailleurs aux nouvelles orientations de la DAEI.

Sur le travail de fond des conseillers sociaux, la DAEI non seulement n'a pas vraiment exercé la fonction indispensable de filtrage des commandes mais n'a pas non plus apporté d'appui à la constitution d'un programme de travail adapté à chacun des conseillers sociaux.

En effet, les directions s'adressent trop souvent directement aux conseillers sociaux pour passer des commandes, qui ne sont ni triées, ni hiérarchisées. Cela peut aller de questions très pointues mais de portée limitée (comme le droit de l'aqualudisme), à des questions très générales (comme les solidarités entre générations).

De plus, concernant l'activité des conseillers sociaux non liée à des commandes, la DAEI n'a pas apporté d'appui dans la constitution de programmes de travail et s'est pas organisée pour relayer et diffuser cette information.

3.1.1.3 Un accès inexistant au réseau net des ministères

Les conseillers sociaux ne disposent pas de l'accès au réseau intranet du Ministère, ni au réseau fermé du Ministère des Affaires Etrangères. Au mieux, certains conseillers sociaux disposent d'un accès au réseau de la chancellerie sur un poste dédié, non communicant avec leur propre ordinateur.

Pendant longtemps, la DAEI n'a pas fait les démarches nécessaires pour instaurer des relations électroniques privilégiées avec les conseillers sociaux. Celles ci sont en cours, mais demandent pour aboutir une démarche spécifique du ministère auprès du Secrétariat Général du Gouvernement pour autoriser l'accès au réseau interministériel par lequel passe cet accès.

3.1.2 *Des conseillers sociaux relativement isolés dans leurs pays de résidence*

Le conseiller social est souvent isolé dans l'ambassade : son service composé de lui-même et d'un (e) recruté(e) local (e) doit couvrir la totalité du champ vaste du social en donnant une valeur ajoutée qui justifie sa présence dans le pays.

Couvrir seul la totalité du champ apparaît difficile sans appui. Or, certains aspects de ce champ peuvent relever aussi bien des missions économiques (les aspects emploi, conditions de travail relations professionnelles), ou scientifiques (politique du médicament, pharmacie..), ou des services de coopération et d'action culturelles (SCAC), ou encore bénéficier d'approches croisées. Les relations syndicales pourraient être relayées, voire faire partie du champ de la politique intérieure suivie par la chancellerie.

Les organisations les plus performantes que la mission a rencontrées, sont celles où le pôle social est intégré dans un pilotage d'ensemble - mené par l'ambassadeur ou son ministre conseiller - de toutes les unités/ services/ personnes, concernées par les questions sociales et sociétales, celles-ci devenant de plus en plus intégrées aux questions économiques et politiques dans le débat mondial.

Ainsi, à Rome, la ministre conseillère (n°2 de l'ambassade) réunit chaque semaine les services concernés par les aspects sociaux au sens large (économique, sociaux, sociétaux, environnementaux) : le diplomate chargé du pôle « politique intérieure », le conseiller social, le chef de la mission économique ; elle promeut un travail en équipe, et non la représentation de chaque ministère. Elle a programmé des études de fond (5 en 2006, 4 en 2007)¹⁴ par exemple sur les questions d'immigration -intégration (en lien avec les aspects concernant la police), sur la criminalité organisée.... Sur la grippe aviaire, la cellule de crise réunit la chancellerie, le conseiller social, l'attaché agricole de la mission économique, l'attaché de Sécurité Intérieure, le correspondant de l'office des migrations, et celui chargé de la Justice.

A Genève, le pôle social de la représentation permanente auprès de l'Organisation des Nations Unies, est composé d'un conseiller pour les affaires sociales, d'une diplomate de carrière et d'un agent à mi temps détaché du ministère des finances, et couvre l'ensemble des activités de l'OMS, de l'OIT, de l'ONU-Sida, etc ; chacun conserve sa spécialité (travail-emploi, versus santé), mais leur synergie leur donne une vision transversale et leur permet d'organiser des remplacements .

3.2 **Il existe pourtant un besoin fort de travailler en réseau**

Le conseiller social, s'il reste isolé au sein de l'ambassade, sans pilotage émanant de son ministère, sans lien avec ses homologues résidant dans d'autres pays, est condamné à à l'inefficacité. Le travail en réseau permet, *a contrario*, de sortir le conseiller social de son isolement et de développer son efficacité.

3.2.1 *Les conditions du besoin de travailler en réseau*

Le travail en réseau est nécessaire pour anticiper les domaines sur lesquels le débat international va porter et pouvoir nouer par avance les alliances stratégiques utiles, que ce soit

¹⁴ Voir liste en Introduction

dans la négociation européenne, dans les organisations internationales ou dans les pays émergents.

Pour peser dans le débat mondial, la France doit s'organiser et ne plus compter sur une reconnaissance désormais plus incertaine. De nombreux interlocuteurs de la mission ont stigmatisé la mauvaise habitude de l'administration et des politiques français de ne savoir travailler que dans l'urgence. Cette culture de l'urgence, qui donne à chacun le sentiment de son importance, est très inefficace dans la stratégie d'influence qui demande du temps en amont de la négociation finale.

3.2.1.1 Une task force européenne

Dans la négociation qui construit l'Europe sociale, le travail en réseau est nécessaire, d'une part pour anticiper les positions des uns et des autres et en comprendre les ressorts intimes, et, d'autre part, pour jouer de la stratégie d'influence dans une compréhension globale des enjeux de chaque pays. C'est ce que font certains conseillers sociaux étrangers à Paris : ainsi, le SGAE (Secrétariat général aux Affaires Européennes, auprès du Premier Ministre) est systématiquement consulté à l'occasion d'un Conseil (quatre fois par an), ou de la négociation d'une directive.

Cette stratégie d'influence doit être préparée par un travail en amont pour construire des alliances. Le travail de veille doit ainsi porter sur les domaines concernés par les projets de directive, les communications de la Commission, et les événements prévisibles (par exemple 2007 sera l'année de l'égalité des chances: qu'est-ce que cela signifie dans chacun des pays ?), ou sur des questions plus pérennes (par exemple la transposition en droit interne d'une directive européenne : comment chaque pays a-t-il fait ?)

3.2.1.2 Anticiper les enjeux mondiaux

Ce travail en réseau est également nécessaire dans le cadre des négociations multilatérales. Le même besoin d'anticipation et de veille stratégique à moyen terme concerne les thèmes qui deviennent des enjeux mondiaux et traités dans les relations multilatérales, comme la santé (pandémies, sida, grippe aviaire, politique du médicament), ou la dimension sociale de la mondialisation (coût du travail, hygiène et sécurité, droit syndical, etc.). Le rôle de l'OCDE ne doit pas être négligé, car c'est souvent là que se débattent sur un mode apparemment académique des questions qui relèveront ensuite clairement de la négociation politique.

3.2.2 D'autres réseaux sont exemplaires

D'autres réseaux ministériels français se sont réorganisés afin de disposer d'une meilleure efficacité globale de leur action, mesurée en fonction de l'atteinte d'objectifs. Notamment le MINEFI (voir annexe n°4).

Les Missions Economiques qui regroupent depuis la réforme de 2002¹⁵ l'ensemble des agents du MINEFI à l'étranger (réseau d'expansion économique, attachés douaniers, fiscaux, Trésor) ont deux objectifs bien distincts :

- un objectif commercial qui occupe 80% des moyens actuels, piloté par Ubifrance, qui est de soutenir et encourager les entreprises françaises à l'étranger ;
- et un objectif régalien, qui correspond dans le champ économique à celui des conseillers sociaux dans le champ social : produire des analyses sur l'économie du pays pour asseoir les positions françaises dans les organisations multilatérales, et faire du *benchmarking* et comparaisons fonctionnelles dans le réseau « Gestion publique ».

Le bureau des Réseaux d'expansion et de veille internationale (bureau SG4) du Secrétariat général de la DGTPE (Direction générale du Trésor et de la Politique Economique) coordonne l'activité du réseau, en élabore le programme de travail, et en suit la réalisation grâce à des indicateurs précis.

Pour la mission commerciale dont l'objet est de faciliter l'implantation à l'étranger et l'exportation des entreprises françaises, les objectifs sont déterminés pour chacun des secteurs d'activité (lui-même organisé en réseau), et suivis par des indicateurs chiffrés, tels que le nombre d'entreprises « clientes », et la qualité de la réponse apportée. La demande des entreprises est validée et son sérieux vérifié par un devis et une facturation du service rendu. La réponse à la demande des clients que sont les entreprises fait l'objet d'un processus qualité. Parmi les objectifs, certains segments de marché peuvent être privilégiés (les PME d'un secteur, par exemple.).

Pour la mission dite régaliennne (veille, benchmarking, influence), le programme de travail annuel est également décliné en objectifs quantifiés. Ce programme laisse la place à 50% de commandes imprévues. Pour être honorées, ces commandes *ad hoc* doivent être accompagnées d'un mémo décrivant la situation française (parfois en anglais) et d'un questionnaire (traduit systématiquement en anglais par la centrale à Bercy) servant de cadre à la réponse. Ce mémo permet aux agents du réseau de mieux comprendre l'enjeu et le contexte de la commande, de pouvoir répondre aux informateurs qui l'interrogeront sur la situation réciproque française ; le questionnaire sert de cadre commun à toutes les réponses émanant de divers pays.

Ces réponses sont collationnées sur un forum partagé par les membres du réseau. Chacun a ainsi accès aux notes des autres postes sur le même sujet. L'outil informatique partagé permet d'ouvrir un espace (forum) dédié à chaque thème, ou commande.

Les missions économiques

Fort de ses deux milliers d'agents répartis dans le monde sur 150 sites, le réseau du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie a peu à voir avec le petit réseau de 15 à 17 conseillers pour les Affaires sociales des ministères sociaux. Son analyse nous paraît cependant intéressante à double titre : d'une part ce réseau est en pleine transformation et s'est interrogé sur son redéploiement pour la meilleure affectation de moyens en réduction ; d'autre part il a mis en place un système d'information qui paraît exemplaire de convivialité et d'efficacité pour un travail collaboratif d'agents dispersés de par le monde (voir annexe 4).

¹⁵ Voir le rapport Le Bris, *Réflexions et propositions sur l'organisation et le fonctionnement de l'Etat à l'étranger*, Rapport au Premier Ministre Jean Pierre Raffarin, 2002

Le redéploiement des Missions Economiques est lié à ses objectifs dont le principal est la mission commerciale pilotée par Ubifrance. Le choix des 150 sites correspond à l'évolution de l'activité économique potentielle. D'où le repli de l'Afrique de l'Ouest et de l'Amérique Andine au profit des pays de l'OCDE (Europe, Etats-Unis, Japon, ...). D'où la préférence pour les capitales économiques plutôt qu'administratives. Dans les grands pays, comme aux Etats-Unis, en Inde et en Chine, des implantations multiples et des antennes, avec un patron pour l'ensemble du pays qui couvre la palette complète des missions (commercial, multilatéral et benchmarking).

Par ailleurs des postes régionaux sont créés avec rang de chef de Service. Ils ont un pouvoir de coordination et d'animation non hiérarchique sur les chefs de mission économique. Leur rôle et leur légitimité réside dans le programme d'étude régionale qu'ils supervisent et coordonnent.

Le programme de travail des missions économiques établi en début d'année (en 2005 au 3 janvier), se présente sous forme d'un tableau où chaque étude fait l'objet d'une ligne ; et pour chaque étude, il spécifie, en colonne : la direction demandeuse, le thème à traiter, les cibles géographiques (toutes les missions ne traitent pas toutes des mêmes thèmes), l'enjeu (explicite ce qui est attendu), l'échéance proposée, le réseau concerné, la priorité. (1 ou 2).

Les réseaux concernés sont, outre le réseau 'Gestion Publique', les sept réseaux sectoriels : Energie, Transports, TIC, Sciences de la Vie, Commerce et Distribution, Propriété intellectuelle et contrefaçons, Environnement.

Le réseau Extra-Intranet a une importance fondamentale : toutes les commandes et leurs réponses sont passées sur l'intranet au niveau mondial. Ceci rompt l'isolement, donne des éléments de comparaison entre postes et confère une vraie visibilité au travail de chacun.

3.3 Pour constituer un réseau performant

Tous les interlocuteurs de la mission s'accordent sur la nécessité d'un fonctionnement plus coopératif. Chacun des groupes d'acteurs est concerné : les conseillers eux-mêmes ; les directions d'administration centrale exprimant des besoins de moyen terme insérés dans un programme de travail ; la DAEI, dans sa fonction de pilotage, coordonnant ce programme de travail et pilotant le réseau. Les outils techniques actuels peuvent faciliter ce fonctionnement plus collégial, tant des conseillers sociaux entre eux, qu'avec les acteurs du ministère.

3.3.1 Développer un fonctionnement plus collégial

Un fonctionnement plus collégial du réseau sera le fruit de l'action coordonnée de trois groupes d'acteurs : les conseillers sociaux, les directions d'administration centrale et la DAEI assurant un vrai rôle de pilotage.

3.3.1.1 Le conseiller social, membre actif d'un réseau

Sans objectifs assignés précis, le conseiller social est amené à travailler de sa propre initiative. Outre la définition d'objectifs précis dans le cadre d'une lettre de mission adaptée (voir point 4.4.1), il peut également trouver dans le réseau qu'il forme avec les autres conseillers sociaux, des éléments de soutien et de synergie.

Travailler en réseau est d'abord une initiative horizontale entre membres du réseau, qui se reconnaissent comme faisant partie d'un même groupe de pairs.

- En matière européenne, les conseillers sociaux dans les postes européens devront constituer une équipe soudée sur des objectifs communs et un agenda identique, qui est celui des questions traitées par la commission (en amont), et par les conseils (en aval). Cette « task force européenne » est naturellement co-animée par la Représentation permanente à Bruxelles et le Secrétariat général aux affaires européennes, en lien avec la direction de la Coopération Européenne du ministère des affaires étrangères (cf. 2.2.2.4 et 3.2.1.1)
- Pour les autres postes, certaines questions du programme de travail pourraient être traitées par un groupe plus restreint de conseillers sociaux travaillant en réseau et coordonnés par un des membres du groupe.

3.3.1.2 Les administrations centrales (directions et cabinets)

Les administrations centrales ont le sentiment, souvent justifié par leur expérience, que le passage par la DAEI n'apporte rien à leur relation avec le conseiller social, sinon du retard dans la transmission de leur demande. Le circuit de commande actuel officiel est le suivant :
 Administrations centrales → DAEI → Ministère des Affaires étrangères → Ambassade
 → Conseiller social

Le circuit direct du commanditaire au conseiller social est incontestablement plus rapide, et donc plus efficace en termes de réactivité des uns et des autres, surtout s'il est fondé sur un face-à-face. C'est pourquoi les directions privilégient souvent les liens directs. En effet, si chaque unité ou service réagit dans la journée qui suit la réception de la commande, le circuit complet dure au moins une semaine ouvrable. Si, au lieu d'une journée, chacun met une semaine à réagir, délai moyen de réaction, la demande met plus d'un mois à atteindre son destinataire.

Sans court-circuiter les responsabilités hiérarchiques légitimes, un fonctionnement en réseau, assorti d'un vrai pilotage de la DAEI permettra d'être globalement plus réactif. Pour cela, chacun doit s'insérer dans un jeu plus coopératif. Pour les administrations centrales, cela passe :

- d'abord par de l'anticipation sur la commande en exprimant les lignes de force de ses préoccupations et leur déclinaison probable au cours de l'année à venir, ainsi que les grandes échéances prévisibles (le tout coordonné et mis en perspective dans le programme de travail annuel établi sous la responsabilité de la DAEI) ;
- ensuite par un code de bonnes pratiques à tenir pour les commandes imprévues, qui deviendront plus rares, et dont le caractère d'urgence aura ainsi été relativisé. Ce code de bonnes pratiques peut s'inspirer de celui mis en place par le Minefi (voir plus haut 3.2.2) : rédaction d'une *note de contexte* décrivant la situation française et les enjeux, et questionnaire cadrant la réponse, si possible traduit en anglais ;
- enfin une évaluation *ex post* de la qualité du service rendu : chaque commanditaire aura l'obligation de procéder à une évaluation de la réponse à sa commande. Est-elle conforme aux attentes ? en termes de délais, de contenu... ? Annuellement, la DAEI intégrera ces éléments complétés des opinions des directions pour réaliser l'évaluation globale de performance de chacun des conseillers sociaux. (cf. point 1.3.2.2 des propositions de mesure de l'activité)

3.3.1.3 La DAEI pilote

La DAEI pilote : elle coordonne l'activité des Conseillers sociaux, et elle en anime le réseau.

➤ La DAEI coordonne l'activité:

- Elle établit le programme de travail annuel, en rassemblant les demandes exprimées par les directions en termes de grandes lignes de force et de préoccupations, ainsi que les échéances à venir au cours de l'année en cours, mais aussi en anticipant des échéances futures. Ce programme de travail comporte une ossature commune à tous les pays quant aux grands thèmes de fond et aux questions vives des politiques sociales françaises. S'y ajouteraient des questions éventuellement spécifiques à chaque groupe de pays (pays européens, pays développés), ainsi que les aides aux contacts envisagés, telles celles liées au programme de comparaison internationale de la Dress, ou enfin les activités liées à la stratégie d'influence (participation programmée ou non à des colloques). Ce programme est décliné en objectifs et indicateurs de suivi ;
- elle filtre les commandes imprévues sans faire écran grâce à un code de bonnes pratiques. La confection d'un programme de travail diminue naturellement le nombre de commandes imprévues. Il en subsistera nécessairement. Une façon pour le conseiller social d'être réactif sans être sous la pression continue de demandes urgentes, c'est de partager avec la DAEI les critères de tri d'une commande. Pour être recevable par les conseillers sociaux, les commandes imprévues, hors programme de travail, doivent être assorties d'une note (brève) décrivant le contexte français dans lequel elles se placent, et d'un cadre fixé pour la réponse. On y trouve des éléments sur : le débat français, ses enjeux et ses acteurs ; le droit français existant et éventuellement les choix et projets en cours d'élaboration ; les options sous revue. Ce « mémo » permet aux conseillers sociaux d'aborder leurs interlocuteurs étrangers avec une brève synthèse pertinente pour expliciter la situation française en réponse aux questions que les interlocuteurs sont en droit de lui poser quand il vient chercher de l'information sur les pratiques du pays. Si le code de bonnes pratiques est respecté, le circuit direct est envisageable, à condition d'en informer simultanément la DAEI qui veillera à fluidifier la circulation de l'information auprès du Ministère des affaires étrangères et des postes diplomatiques ;
- elle suit l'avancement du programme de travail au regard des objectifs fixés et des aléas des commandes imprévues et se dote pour se faire d'une méthodologie adaptée ;
- elle évalue l'activité, programmée et non programmée des conseillers, avec l'aide des commanditaires. Annuellement, la DAEI fait la synthèse des évaluations au fil de l'eau des commandes (cf. 3.3.1.2) et de la satisfaction globale des utilisateurs du réseau, directions, cabinet, pour réaliser l'évaluation globale de performance de chacun des conseillers sociaux. (cf. point 1.3.2.2 pour des propositions de mesure de l'activité) et organise des entretiens annuels d'évaluation.

➤ La DAEI anime le réseau :

- elle organise au moins une fois par an des réunions ou séminaires thématiques à Paris (ou parfois à Bruxelles pour le réseau européen). L'objectif de ces réunions est de permettre à chaque conseiller social de se situer dans une stratégie d'ensemble, de s'approprier les politiques sociales françaises en cours d'élaboration et l'argumentaire politique orienté vers les interlocuteurs étrangers ;

- elle réunit de façon plus fréquente, éventuellement sous forme de conférence téléphonique, avec le SGAE, le réseau des conseillers sociaux présents dans les pays de l'Union européenne ; avant et après chaque conseil ou réunion importante de négociation (Coreper-comité des représentants permanents, Comité de l'emploi, Comité de protection sociale, Conseil EPSCO –Emploi, Protection Sociale, Consommation-) et en présence des représentants français à ces instances (directions d'administration centrale, cabinet) ;
- Elle favorise le réseau social des conseillers sociaux, en prévoyant, à l'occasion de ces réunions ou séminaires, des rencontres *ad hoc*, avec des responsables syndicaux ou quelques grands acteurs, ou personnalités qualifiées selon les thèmes ;
- elle tient à jour le site Intranet dédié au réseau des conseillers sociaux : on y trouve en anglais les politiques sociales françaises, les notes demandées et des synthèses. Celles qui sont confidentielles apparaissent dans un index. L'usage des nouvelles technologies permet de fluidifier le système d'information.

3.3.2 *Mettre en place des outils de communication*

Le rôle des conseillers sociaux est de collecter et de faire circuler de l'information. Pour cela, des outils traditionnels tels les réunions, périodiques ou la diffusion d'un programme de travail existent et demeurent utiles, voire indispensables, mais l'usage des technologies de l'information et de la communication peut permettre de faire beaucoup mieux

Le moment est venu de mettre en place, notamment :

- l'accès aux réseaux Intranet des ministères sociaux et diplomatiques via la procédure ADER gérée par le SGG. La DAEI doit en faire la demande officielle au SGG, pour que le bureau technique (SINTEL) chargé du système à la DAGPB puisse le mettre en place techniquement ;
- la constitution par le ministère des Affaires sociales d'un espace collaboratif sur le réseau dédié des conseillers sociaux, avec possibilité d'ouvrir des espaces thématiques correspondant aux grands thèmes du programme de travail ou des commandes générales supplémentaires. Chaque conseiller social dépose ces notes sur cet espace ouvert à la lecture du réseau, et du réseau uniquement, formé des conseillers et du correspondant DAEI, grâce au système crypté de mots de passe.
- la DAEI met à jour le site Intranet du ministère avec l'actualité des conseillers sociaux par la mise à disposition des notes d'intérêt général produites par les Conseillers sociaux ou leurs synthèses. Aujourd'hui, seules les « notes d'actualité » quand elles existent sont sur le site : on y trouve les notes mensuelles de Rabat jusqu'en décembre 2005, mais pas celles que le conseiller social de Rome produit tous les mois. En revanche, y demeurent des notes d'actualité anciennes datant de conseillers partis depuis 2003, et qui devraient être archivées ailleurs....Ce site devra comporter *a minima* l'index des notes disponibles consultables par thèmes (moteurs de recherche). La DAEI doit en gérer l'index et les demandes de diffusion pour les notes jugées confidentielles et/ou à diffusion limitée.

3.3.3 En résumé: une volonté à partager plus que des moyens

Ces préconisations ne demandent pas énormément de moyens. Elle demandent d'abord une volonté stratégique d'animer et piloter réellement le réseau.

En terme de moyens, ceci implique :

- une tête de réseau à la DAEI ayant l'expérience et la compétence d'un conseiller social, ainsi qu'une bonne connaissance de l'administration et des cabinets. C'est un bon poste de retour pour un conseiller social, c'est aussi un bon poste de débouché pour des retours de poste fonctionnels (sous-directeur ou chef de service) ;
- un chargé de communication pour asseoir et mettre à jour le site régulièrement ;
- la refonte du site Intranet et Internet, en lien avec la DAGPB, avec groupe d'utilisateurs, pour bien préciser le projet, et ses deux orientations : un site collaboratif, fermé, réservé au travail des conseillers sociaux ; et un espace ouvert, orienté utilisateurs sur la production des conseillers sociaux, consultable par thèmes, par pays, bien indexé. Sans attendre la refonte, une mise à jour mensuelle du site actuel serait bienvenue.

4. Le management et la gestion des ressources humaines

Pour prendre acte de l'importance des questions internationales, les administrations sociales devraient intégrer de manière pérenne l'expérience internationale dans les trajectoires d'excellence de ses agents, mais aussi contribuer à la formation aux questions sociales des agents d'autres ministères, corps diplomatique ou finances, appelés à participer aux pôles sociaux des représentations de la France à l'étranger.

4.1 Le recrutement, la gestion des compétences et des profils sont mal calibrés à l'heure actuelle

Le rapport a déjà évoqué la procédure de nomination, peu transparente, et son absence d'inscription dans une gestion de carrières organisée.

La DAEI a rédigé en septembre 2005 un tableau qui formalise la procédure à l'œuvre aujourd'hui. Cette fiche montre la complexité de la procédure actuelle qui fait intervenir de nombreux interlocuteurs, tant à l'intérieur du ministère que dans les autres ministères (Finances, - le cas échéant pour négocier la rémunération-, et les Affaires étrangères). Le délai global entre la décision et son effectivité est au moins de 6 mois mais peut aller jusqu'à un an. Une simplification et une meilleure coordination s'imposent.

4.1.1 Un recrutement à professionnaliser

La procédure de recrutement des conseillers sociaux est à revoir. Si le choix du ministre est légitime, l'absence de transparence du processus fait apparaître les nominations comme une décision fondée sur les affinités personnelles plus que sur les compétences ou sur des négociations avec un tiers. La qualité des personnes recrutées n'est en général pas en cause car elles ont les compétences requises et sont dotées de l'expérience légitime pour occuper ces postes. En revanche, la procédure suivie est de nature à affaiblir leur position dès leur arrivée.

Les ambassadeurs, déjà critiques sur les nominations *ad hominem*, le sont encore plus s'agissant de syndicalistes, dont le profil est très éloigné de leur culture et de leur mode de fonctionnement. En effet, depuis l'origine, le réseau des conseillers sociaux comprend une petite proportion de syndicalistes, désignés par leurs organisations syndicales dans les sphères dirigeantes de leur organisation (un numéro 2 cherchant un poste de débouché, un responsable international, etc.). Leurs compétences en matière de relations professionnelles, de droit social sont incontestables et ont pu notablement renforcer l'influence de la France dans les milieux internationaux par leur connaissance préalable des réseaux et des rapports de force. Les postes de Rabat, Dakar, ou Rome, en sont l'illustration. En revanche, leur connaissance de l'administration centrale est souvent plus ténue, et naturellement plus centrée sur les relations professionnelles, même si le champ syndical a vocation à tout embrasser des matières sociales. Cette richesse et ces orientations devraient être explicitées dans une lettre de mission dès leur prise de fonction (voir 4.3.3).

Le **réseau allemand des conseillers sociaux** est composé aux deux tiers de syndicalistes depuis un accord - cadre conclu entre les confédérations syndicales et le gouvernement du Chancelier Adenauer dans les années cinquante. Les organisations syndicales allemandes ayant déjà constitué un début de réseau, la synergie avec l'Etat fédéral leur est apparue gage d'une meilleure efficacité collective. Dans ce cas, la légitimité des syndicalistes dans le réseau n'a jamais été mise en doute. Ils en sont à l'origine. Le réseau français s'est pour une part inspiré de ce modèle, notamment dans la construction européenne, mais sans jamais le désigner, ni le valoriser explicitement.□

A trop rester dans l'informel et le non-dit, ces doutes et soupçons peuvent attiser des malveillances. Ils fragilisent surtout les conseillers sociaux dans leur activité.

4.1.2 Une gestion des compétences à courte vue

Ces nominations au coup par coup ne situent pas ces fonctions dans un parcours utile à l'administration. Ces nominations *intuitu personae* n'étant pas instruites par l'administration, les expériences acquises par les conseillers sociaux ne sont pas réintroduites dans les carrières internes au ministère. Leur compétence internationale reste ignorée, et n'est pas mise à profit par la suite.

Or les ministères sociaux auraient tout intérêt à avoir parmi leurs cadres des personnes sensibilisées aux questions internationales, capables de prendre du recul par rapport aux enjeux français, et d'ouvrir d'autres voies de négociation, interne et externe, grâce à leur connaissance des enjeux et des méthodes d'autres pays.

4.2 Définir un cadre plus pérenne de gestion facilitant une meilleure gestion des compétences et des carrières

Pour garantir une meilleure efficience du réseau des conseillers pour les affaires sociales, il faut en professionnaliser la gestion en termes de ressources humaines : recruter sur des fiches de postes, compléter ce recrutement par des formations adaptées, insérer ces postes dans des parcours intégrant les compétences internationales dans le ministère. Et inversement, accueillir des membres du corps diplomatique dans nos administrations centrales pour les sensibiliser aux questions sociales, et nourrir les « pôles sociaux » des chancelleries.

4.2.1 Un vrai recrutement sur la base de fiches de postes et de critères de compétences

Si la décision de nomination doit rester du ressort du ou des ministres, pour asseoir le conseiller social au niveau suffisant dans le poste diplomatique, la procédure de recrutement doit être mieux cadrée.

L'existence d'un secrétariat général commun aux deux secteurs du ministère, chargé de la gestion des carrières des cadres de haut niveau, justifie que le recrutement des conseillers sociaux passe par lui.

Sur la base d'une ouverture de poste, situé géographiquement en fonction des besoins et de la stratégie affirmée du ministère, et décrit selon le profil requis qu'il appartient à la DAEI de définir, le secrétariat général devra être chargé de recevoir, trier, traiter les candidatures et proposer une « short - liste » aux ministres sur la base de critères clairement spécifiés, en termes de compétences requises et de dynamiques de trajectoires pour faire bénéficier le ministère de ces parcours.

4.2.2 Insérer les postes de conseillers sociaux dans une gestion des cadres plus dynamique

Le retour des conseillers sociaux est difficile du fait de leur éloignement des lieux de décision et de l'absence actuelle de visibilité qu'en ont les directions d'administration centrale (ou le peu d'intérêt qu'elles leur ont manifesté jusqu'ici). Certains conseillers sociaux passent plus de temps en fin de mandat à chercher leur point de chute qu'à tenir leur poste. Leur inquiétude est légitime, car les ministères ont eu, jusqu'à présent, du mal à gérer le retour des conseillers sociaux. Pour les syndicalistes, il s'agit généralement d'une fin de carrière ; le problème ne se pose pas pour eux. Pour ceux qui sont en cours de carrière, les ministères, en méconnaissant leurs cursus, se privent de la compétence irremplaçable acquise à l'étranger.

Il appartient au secrétariat général chargé de la gestion globale de carrières des cadres de haut niveau pour l'ensemble des ministères sociaux de mieux intégrer cette expérience dans les trajectoires. En l'absence d'un secrétariat général, les directeurs d'administration centrale manquaient généralement du recul temporel pour connaître les parcours des uns et des autres dans la nomination des cadres fonctionnels. C'est dorénavant au secrétariat général de faire connaître les parcours et de gérer le vivier des cadres à haut potentiel intégrant la dimension internationale comme un plus à valoriser. En outre, afin de valoriser la dimension communautaire, il faudra créer une filière « européenne », c'est-à-dire organiser des carrières avec un passage obligé par Bruxelles.

L'organisation de tels parcours avec des durées spécifiées d'une durée optimale de 3 à 5 ans permettrait également d'anticiper le remplacement ou la fermeture d'un poste, de préparer les recouvrements utiles pour la passation des consignes, la transmission de la mémoire des contacts et des réseaux.

4.3 Le profil des Conseillers sociaux doit dépendre des besoins

La stratégie des ministères sociaux étant clarifiée, il devient possible de définir les implantations géographiques souhaitées, et leur évolution dans le temps (voir partie 2), en fonction de l'évolution du contexte international et des besoins de la France.

Les profils requis en découlent logiquement. Les compétences et pré requis nécessaires s'inscrivent dans la trajectoire de la personne ; elles peuvent être complétées par un parcours *ad hoc* avant le départ.

4.3.1 Des compétences nécessaires

Les compétences requises pour ces postes, sont celles des conseillers eux-mêmes ; elles peuvent être complétées par le recrutement bien ciblé de VIA ou de recrutés locaux.

4.3.1.1 *Les compétences des conseillers sociaux*

Parmi les pré - requis, viennent :

- une expérience de la vie professionnelle. Par exemple, le corps des conseillers économiques n'est ouvert qu'après dix ans de carrière. S'agissant de tenir un service dans une grande autonomie, cette ancienneté et cette expérience s'imposent. S'agissant de tenir un poste d'adjoint, comme à la représentation permanente à Bruxelles, une expérience plus courte suffit ; c'est un excellent poste à ouvrir à la mobilité des administrateurs civils, dans un parcours à favoriser pour diffuser largement la culture internationale au sein du corps des administrateurs du ministère.
- une connaissance de l'administration centrale et des milieux professionnels. L'un comme l'autre peuvent s'acquérir par des formations *ad hoc*, à la manière des conseillers sociaux britanniques. Ces derniers passent environ deux mois à faire le tour de leurs futurs « clients » potentiels que sont les administrations centrales de leur pays, de façon à bien connaître leurs interlocuteurs et en devancer les attentes.
- Une connaissance de la langue du pays de résidence . Elle peut s'apprendre en quelques mois. Mais il serait vain de prétendre s'immerger dans un pays dont on ignore la langue. Par ailleurs, l'anglais est devenu le vecteur universel qu'il est difficile d'ignorer dans une expérience internationale.
- Une capacité à être proactif, et autonome.
- Des qualités relationnelles.
- Et naturellement, la connaissance des institutions et politiques sociales françaises ; des enjeux nationaux et internationaux majeurs. Il ne s'agit pas de connaissance livresque mais de celle qui découle de l'expérience citée ci dessus

4.3.1.2 *Enrichir le réseau de VIA et de recrutés locaux*

Le réseau pourrait s'enrichir du recrutement de quelques volontaires internationaux en administration (VIA, voir 2.2.1.2) , à l'instar de ce que fait le Minefi, pour occuper des postes d'adjoint ou d'assistants dans les pays sous mandat régional. Leur profil devra être bien ciblé sur la connaissance de la langue du pays. L'intérêt de ces recrutements ad hoc est leur durée peut être limitée afin de permettre d'ouvrir et de fermer des postes en fonction des priorités et du contexte, et de donner de la fluidité au réseau, ou plus longue (2 ans maximum) pour favoriser une bonne connaissance des enjeux et une réelle opérationnalité. L'extension du réseau dans les pays européens pourrait passer par ces recrutements de volontaires internationaux (cf. 2.2.1.2), comme par celles de recrutés locaux, pour assister le conseiller social régional dans les pays où il ne réside pas.

4.3.2 *Une préparation au poste : des parcours de formation ad hoc*

La richesse du réseau des conseillers sociaux doit être conservée mais valorisée. Selon les compétences spécifiques et les compléments utiles au conseiller social pour bien accomplir sa mission, la DAEI pourrait organiser avec lui un parcours complémentaire de formation sous forme de rencontres, ou toute autre forme.

Ce parcours initiatique pourrait comprendre à l'instar de certains réseaux étrangers, une rencontre avec les principales administrations sociales clientes, les cabinets, une rencontre

avec le Ministère des affaires étrangères et ses directions géographiques, le Minefi, (notamment le secrétariat générale de la DGTPE et son bureau SG4 de pilotage du réseau des missions économiques), le Secrétariat Général aux Affaires Européennes.

Ce parcours individualisé pourrait être choisi à la carte dans un menu prévu à l'avance de façon générale. Formaliser en amont cette offre de parcours formation initiale sous une forme générale, permettra d'éviter un effort particulier à chaque recrutement, rendra pérenne l'investissement initial en le bonifiant au fil des expériences singulières.

Encore une fois peu de moyens spécifiques, mais une volonté à affirmer.

4.4 Accroître les échanges avec le ministère des affaires étrangères

Les questions sociales deviennent des enjeux internationaux importants qui concernent l'ensemble des intérêts de la France à l'étranger. A ce titre, le ministère des Affaires étrangères doit être davantage impliqué dans la définition des missions demandées aux conseillers sociaux lors de leur prise de fonction. Plus généralement, les membres du corps diplomatiques devraient être plus sensibilisés à ces questions. Cela devrait permettre à la fois une meilleure intégration des conseillers sociaux dans les équipes de la chancellerie, mais une meilleure prise en considération du social dans les « pôles sociaux » des chancelleries, en l'absence de conseiller social.

4.4.1 Une lettre de mission cosignée

La lettre de mission précise les objectifs assignés et les résultats attendus du conseiller social lors de sa prise de fonctions, pour couvrir le programme de travail du réseau établi par la DAEI pour les ministères sociaux. Cette lettre précise les objectifs, les priorités, et les manières de travailler, en tenant compte des compétences propres du conseiller social et de celles existantes dans le poste diplomatique. A minima, l'ambassadeur devrait être informé du contenu de la lettre de mission avant sa finalisation.

Cette lettre de mission décline selon les caractéristiques de l'ambassade (partage des chantiers selon les compétences disponibles dans l'ambassade), les éléments de l'accord cadre établi entre le ministère des Affaires sociales et le ministère des Affaires étrangères, et, si cela est possible, le ministère de l'Economie, des finances et de l'industrie. En l'absence d'accord-cadre, la signature de cette lettre par les deux secrétaires généraux des ministères, contribuera à conforter le positionnement du conseiller social dans l'ambassade évitant ainsi malentendus ou attentes insatisfaites.

4.4.2 Favoriser les mobilités de personnes entre les deux ministères

Une sensibilisation réciproque aux cultures respectives des ministères sociaux et des affaires étrangères facilitera la gestion des questions sociales internationales, et donnera vie aux « pôles sociaux » des chancelleries.

4.4.2.1 Ouvrir des postes à la mobilité

Pour cela le Ministère des Affaires Sociales pourrait proposer à la mobilité des conseillers des affaires étrangères, des postes en administration centrale, accroissant d'un côté la préoccupation internationale, et de l'autre acculturant au social un diplomate. Cette proposition est opportune puisque à partir de juin 2006, le décret de décembre 2003 régissant la mobilité des administrateurs civils du corps diplomatique entre en application : la prise de poste à l'étranger n'est plus désormais plus considérée comme une mobilité pour les administrateurs civils ; celle-ci doit s'effectuer dans un autre ministère.

Ces départs ouvrent, ipso facto, des postes d'accueil à la mobilité au ministère des affaires étrangères pour accueillir des personnels venant d'autres ministères. Cette ouverture pourrait être saisie par les ministères sociaux pour renforcer l'expérience internationale qui pourrait ensuite être mise à profit dans des carrières gérées de façon dynamique.

4.4.2.2 Proposer des formations communes ou des échanges

Le Ministère des Affaires sociales pourrait également inviter à ses réunions d'échange ou de formation des conseillers sociaux, les membres du corps diplomatiques des pôles sociaux. Ou échanger des formations internes au ministère des Affaires étrangères.

La participation des directions ou services du ministère des Affaires étrangères aux réunions annuelles des conseillers sociaux pourrait également être organisée davantage.

4.4.2.3 Organiser une réunion périodique DAEI et DRH du MAE

Une réunion régulière, une ou deux fois par an, entre la DAEI et le ministère des Affaires Etrangères, notamment la DRH, devrait permettre de suivre l'évolution du réseau, en fonction de l'activité et de la conjoncture.

Ces propositions ont reçu une oreille favorable du Secrétaire général et de la direction des Ressources humaines du ministère des Affaires étrangères.

Conclusion : synthèse des propositions

A l'issue de son enquête, la mission a formulé des propositions d'amélioration du dispositif (A) inscrites au fil du rapport et indissociables. Les modifications des fonctions des conseillers sociaux, leur répartition géographique, la dynamisation du pilotage du réseau et la clarification des procédures de gestion des ressources humaines forment en effet un ensemble cohérent et doivent trouver un point d'ancrage opérationnel par le biais d'un dispositif de mise en œuvre proposé par la mission (B).

A/ Propositions d'amélioration du dispositif

1. Réajuster les missions

❑ - Ajuster les missions des conseillers sociaux sur les besoins des administrations sociales en mettant l'accent sur deux attentes essentielles : disposer d'une expertise sur des pays ayant un niveau de développement comparable au nôtre ; connaître en temps réel les positions des principaux Etats de l'Union européenne sur les points inscrits à l'ordre du jour de l'agenda communautaire.

❑ - Etablir des instruments de mesure de l'activité et de la performance des conseillers sociaux.; Les indicateurs doivent comporter un volet quantitatif et qualitatif.

2. Améliorer la répartition géographique

❑ - Le redéploiement nécessaire du réseau des conseillers pour les affaires sociales doit se faire à deux niveaux :

- Un premier socle de base multilatéral (Genève, Bruxelles, Washington), renforcé en Europe par la mise en place d'une *Task force* de 7 conseillers sociaux dans les principaux Etats membres de l'Union européenne (Budapest, Londres, Madrid, Rome, Berlin, Varsovie, Stockholm), postes régionaux avec un double mandat bilatéral et européen, pilotée par un chef de réseau placé à la représentation permanente auprès de la commission européenne à Bruxelles, chef de réseau ayant une expérience certaine et un grade suffisant ;
- Un deuxième cercle de conseillers sociaux dans des pays développés ayant un modèle social comparable au nôtre, membres de l'OCDE, comme les Etats Unis, le Canada, le Japon, l'Australie, ...

❑ - Au – delà du réseau dédié des conseiller sociaux, mettre en place une fonction sociale internationale assurée par des correspondants bien insérés au sein de pôles sociaux reconfigurés dans les chancelleries. Il s'agit d'une première étape d'une organisation sur la voie de la création à plus long terme d'une mission économique et sociale, expression opérationnelle d'une stratégie globale de l'action extérieure de l'Etat en matière sociale.

3. Développer le pilotage et l'animation

❑ - Développer un fonctionnement plus coopératif du réseau :

- Pour les conseillers sociaux eux- mêmes, disposer d'une lettre de mission et favoriser le fonctionnement en réseau.
- Pour les directions d'administration centrale, favoriser l'anticipation des demandes et du travail coopératif avec les conseillers, respecter un code de bonne conduite dans leur manière de passer les commandes, et procéder à une évaluation *ex-post* de l'activité des conseillers.
- Pour la DAEI, mieux coordonner l'activité des conseillers par l'établissement et le suivi d'un programme de travail, l'animation de l'équipe (rencontres collectives...), le filtrage des commandes et l'évaluation globale des activités des conseillers sociaux. Assurer une participation active à l'animation spécifique du réseau européen.

☐ - Mettre en place des outils modernes de communication (Intranet et forum spécifiques)

4. *Revoir la gestion de la ressource humaine*

☐ - Définir un cadre ressources humaines facilitant une meilleure gestion des compétences et des carrières :

- Organiser un recrutement sur la base de fiches de postes (comité de sélection) ;
- Insérer les postes de conseillers sociaux dans une gestion des cadres plus dynamique.

☐ - Définir des profils de postes en fonction des besoins des administrations centrales :

- Définir les critères de compétences et pré- requis nécessaires pour se porter candidat ;
- Organiser une réelle préparation au poste sur la base d'un parcours de formation *ad hoc*.
- Accroître les échanges en termes de ressources humaines avec le ministère des affaires étrangères.

B/ Mise en œuvre opérationnelle

Une meilleure configuration du réseau des conseillers sociaux appelle des mesures transversales et globales. Il est donc nécessaire de définir un plan d'action assorti d'un calendrier qui devra être suivi par le comité des directeurs des ministères.

La mise en œuvre de ces dispositions relève de la responsabilité :

- de la DAEI à qui il revient d'organiser un réel pilotage et une réelle animation du réseau (confection d'un programme de travail annuel, définition d'outils partagés, lettres de mission....)
- du Secrétaire général pour garantir les procédures de recrutement (publication des postes, comité de sélection..).

Une mission d'évaluation de cette réforme pourrait être confiée à l'IGAS et l'IGAE dans les deux ans qui suivent la mise en œuvre de la réforme.

Annie FOUQUET

Mickaël HAUTCHAMP

Pierre de SAINTIGNON

Membres de l'inspection générale des affaires sociales

ANNEXES

Liste des annexes

Annexe 1 Lettre de mission

Annexe 2 Liste des personnes rencontrées

Annexe 3 Les besoins et les attentes des administrations sociales

Annexe 4 Les missions économiques à l'étranger : le réseau du Minefi

Annexe 5 Comment font les autres ? Le réseau des conseillers sociaux dans quatre pays de l'Union Européenne

Annexe 6 Questionnaire aux conseillers sociaux

Annexe 6.1 Synthèse des réponses,

Annexe 6. 2 Londres

Annexe 6.3 Rabat

Annexe 6.4 Rome

Annexe 6.5 Stockholm

Annexe 6.6 Varsovie

Annexe 6.7 Washington (Santé)

Annexe 6.8 Washington (Travail)

Annexe 6.9 Washington (expert Santé m.à.disp Banque Mondiale)

Annexe 6.10 Pékin

Annexe 6.11 Questionnaire

Annexe 7 Liste des conseillers pour les affaires sociales

Annexe 8 Liste des sigles utilisés

ANNEXE 1 : LETTRE DE MISSION



Inspection générale des affaires sociales

13 DEC. 2005

La Chef de l'IGAS

La Chef de l'Inspection générale des affaires sociales

à

Monsieur le directeur de cabinet du ministre l'Emploi, de la
Cohésion Sociale et du Logement

Monsieur le directeur de cabinet du ministre de la Santé et des
Solidarités

Monsieur le directeur de cabinet du ministre délégué à l'Emploi, au
Travail et à l'Insertion professionnelle des jeunes

Monsieur le directeur de cabinet de la ministre déléguée à
délégué à la Cohésion Sociale et à la Parité

Monsieur le directeur de cabinet du ministre délégué à la
Sécurité sociale, aux personnes âgées, aux personnes
handicapées et à la famille

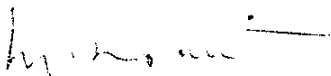
Objet : mission sur « La configuration du réseau des conseillers sociaux à l'étranger »

PJ : lettre de mission

Vous trouverez ci-joint la lettre de mission sur « La configuration du réseau des conseillers sociaux à l'étranger ».

Cette lettre de mission a été rédigée en concertation avec la Déléguée aux Affaires Européennes et Internationales et le Secrétaire Général.

Le Secrétaire Général du quai d'Orsay, rencontré par la mission, a fait part de son plein accord sur les objectifs et les modalités de cette mission ; le plan de charge de l'Inspection générale des affaires étrangères ne lui a cependant pas permis d'envisager une mission conjointe. Les conclusions de la mission lui seront transmises, avec votre accord.



Marie-Caroline BONNET-GALZY

Copie : Hubert Martin, Directeur de cabinet adjoint du ministre délégué à l'emploi, au travail et à
l'insertion professionnelle des jeunes
Jacques Rapoport, Secrétaire Général
Agnès Leclerc, Déléguée aux Affaires Européennes et Internationales

Objet : Configuration du réseau des conseillers pour les affaires sociales à l'étranger.

Le réseau des conseillers pour les affaires sociales à l'étranger comprend actuellement 14 postes à dimension bilatérale, régionale ou multilatérale : trois auprès de la représentation permanente à Bruxelles, 5 conseillers dans les Etats membres des pays de l'Union Européenne (Berlin, Madrid, Londres, Rome, Stockholm) 3 conseillers à Washington (2 à l'ambassade de France, 1 à la Banque mondiale et au FMI), un conseiller à Genève, à Rabat, et en Chine. En outre, à Varsovie, Moscou et Dakar, postes qui ne sont actuellement pas pourvus, les assistants des conseillers sont toujours en fonction.

Ces conseillers pour les affaires sociales ont un socle de missions communes : favoriser le rayonnement de la France dans le pays de résidence ; informer le ministère des politiques sociales de leur pays de résidence ; informer le gouvernement en matière de négociations sociales internationales ; faciliter la conclusion et suivre l'application des accords internationaux ; contribuer à la coopération menée par le ministère notamment dans le cadre du GIP Inter.

Sur ce socle de missions communes, le réseau est cependant composé de postes ayant des vocations très différentes : la mission d'un conseiller en poste dans un ambassade bilatérale est profondément différente entre Washington et Rabat, de même que les postes ayant une dimension multilatérale (UE ou OMS) ou régionale (Pays nordiques) sont dans un positionnement différent. De la même manière, les profils des conseillers sociaux sont très disparates, certains venant du ministère, d'autres ayant eu des responsabilités syndicales.

Dans un contexte doublement marqué par la stabilisation des moyens de l'Etat consacrés à son action notamment en matière internationale, et par une obligation de reporting et de mesure de la performance créée par la loi organique relative aux lois de finances, la configuration du réseau des conseillers pour les affaires sociales à l'étranger doit être analysée par la mission selon plusieurs angles :

Les missions qui sont actuellement assignées aux conseillers correspondent – elles précisément aux fonctions qui doivent être exercées pour répondre aux besoins et aux attentes croissantes des différentes parties prenantes en la matière (administrations centrales, pouvoirs publics, presse...) ; doivent - elles faire l'objet d'une plus grande priorisation ? Dans cette optique, comment peut - on améliorer la mesure de la performance des conseillers pour les affaires sociales ? Quel critères, quels indicateurs et quelles procédures mettre en œuvre dans une optique d'évaluation de l'efficacité de leur action ?

La répartition géographique des postes telle qu'elle existe actuellement est – elle pertinente pour répondre aux engagements stratégiques de la France à l'étranger, et pour permettre à notre action internationale de répondre aux objectifs qu'elle se fixe ? Faut – il, et comment, envisager un élargissement substantiel de ce réseau grâce notamment à un partenariat formalisé avec d'autres ministères disposant d'un réseau extérieur ?

Comment dynamiser le pilotage du réseau des conseillers par la Délégation aux affaires européennes et internationales (mieux coordonner l'action des conseillers en leur apportant un appui méthodologique, fournir aux conseillers un soutien sur le contenu des politiques sociales françaises et la culture du ministère), et comment créer les conditions permettant à l'ensemble des postes de travailler au sein d'un réseau professionnalisé capable de mutualiser l'information (outils d'un partage aussi large que nécessaire y compris avec les administrations concernées) ?

La gestion de la ressource humaine que représentent les conseillers est - elle suffisante ? Les critères de nomination permettent - ils de déterminer les profils adaptés aux postes à pourvoir ? Comment professionnaliser l'activité des conseillers ? Faut-il prévoir une formation spécifique avant le départ ? Comment mieux valoriser l'expérience internationale des conseillers lors de leur retour en France dans une optique de gestion des carrières et de management de la compétence ?

Les éléments des réponse à ces interrogations devront nécessairement faire appel à des points de comparaison tant en interne avec les réseaux internationaux de nos ministères (MINEFI notamment) qu'avec les réseaux des conseillers sociaux des grands pays partenaires présents en France (Royaume uni, Allemagne, Japon en particulier).

Sur la base d'une analyse du coût global du réseau des conseillers, la mission devra déterminer les points de progrès nécessaires – par exemple en termes de mutualisation des compétences ou de régionalisation des postes – afin de parvenir à une meilleure efficience en ce domaine.

La mission veillera à recueillir les attentes et les besoins des administrations et des pouvoirs publics vis – à - vis des conseillers pour les affaires sociales. Elle mènera à la fois une étude générale sur la base de questionnaires et une analyse plus détaillée sur quelques dossiers choisis, en prenant en compte l'ensemble des éléments d'appréciation en ce domaine (taille du poste, enjeux des relations avec la France, présence ou non d'un (e) assistant(e), place du conseiller au sein de l'ambassade, qualité des relations avec ses partenaires français et étrangers du pays de résidence, etc.).

Dans cette optique, la mission effectuera les déplacements nécessaires dans des postes représentatifs des différents types d'activité des conseillers pour les affaires sociales :

multilatéral : Bruxelles, Washington et Genève

bilatéral en Union européenne : Rome

bilatéral hors union Européenne : Rabat

régional : Stockholm

La mission, qui veillera à prendre régulièrement l'attache du Ministère des Affaires Étrangères, rendra son rapport à la fin du mois de février 2006 et procèdera aux restitutions nécessaires. Sur la base d'un diagnostic de situation, la mission formalisera des propositions opérationnelles notamment sous la forme de scénarii d'évolution, détaillés et chiffrés.

ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Ministère des Affaires Etrangères :

Secrétaire général : LAFFONT Secrétaire Général du Quai d'Orsay,
 M. René FORCEVILLE, Inspecteur général adjoint des affaires étrangères.
 Olivier MAUVISSEAU, Inspecteur des Affaires étrangères,
 Josy-Anne LEULLIER, chef du bureau des affectations des attachés spécialisés
 Xavier DRIENCOURT, Directeur des ressources humaines

Agence française pour le Développement : Jean-Michel DEBRAT, Directeur Général Adjoint, et Anne PAUGAM, Directrice du Département Développement Humain

Services du Premier Ministre (SGAE)

Brigitte FAVAREL, Secrétariat Général aux Affaires Européennes

Directions des Ministères sociaux

DAEI : Agnès LECLERC, Directrice
DAGPB : Etienne MARIE, Directeur
DSS : Dominique LIBAULT, Directeur
DGAS : Hélène LEYLAND, chargée de mission auprès du Directeur pour les affaires internationales
DREES : Mireille ELBAUM, Directrice, Philippe CUENO, chef de service,
 Laurent CAUSSAT sous-directeur, + 3 membres de la mission internationale qui lui est directement rattachée :
 Diane LEQUET-SLAMA, Michèle LELIEVRE, Sylvie COHU (ancienne conseillère sociale à Rome).
DGS : Jean-Baptiste BRUNET, Chef de service chargé de l'international
DARES : Pierre SARDOU, Chef de service, Norbert HOLCBLAT, sous-directeur (ancien ch de m international
 auprès de la directrice), Dominique MEDA, chef de la mission Animation de la Recherche
DRT : Jean- Denis COMBREXELLE, Directeur, Michel GUERRE, chargé de mission International auprès du
 directeur.
DPM : Patrick BUTOR, Directeur
DAGEMO : Jean René MASSON, Directeur
DHOS : Luc ALLAIRE, Chef de service, Marie-Madeleine DAUTEL, chef de la mission internationale
DGEFP : Jean GAEREMYNCK, Délégué Général, Bruno COQUET, chef de la Mission Synthèses, Caroline
 MECHAIN, chargée de mission international

Inspection Générale des affaires sociales:

Membres du COPAIRS AMS
 Michel LAROQUE, mission internationale de l'Igas , ex DSS
 Claire AUBIN, ancienne conseillère pour les affaires sociale à la Représentation Permanente auprès de la
 Commission à Bruxelles
 Mireille JARRY, ancienne conseillère pour les affaires sociale à la Représentation Permanente auprès de la
 Commission à Bruxelles
 Pierre RICORDEAU, ex Chef de service à la Direction de la Sécurité Social

Secrétariat Général

Jacques RAPOPORT, Secrétaire Général

Cabinets

Hubert MARTIN, directeur de cabinet du ministre du Travail Gérard Larcher, ancien conseiller social à Londres
 et à Washington

Serge MILANO, Cabinet du ministre de la santé Xavier Bertrand, ancien conseiller social en Allemagne (Bonn, Berlin)

Ministère de l'Economie et des Finances

Christophe LECOURTIER, Secrétaire Général, Direction Générale du Trésor et de la Politique Economique

Personnes rencontrées à l'étranger

Pologne

Pierre MENAT, Ambassadeur de France à Varsovie

Olivier LOUIS, ministre conseiller pour les Affaires économiques, chef de la Mission Economique Régionale pour l'Elargissement;

Patrick KLUCZYNSKI, « chargé de mission » faisant office d'attaché social

Pays Nordiques

Claude WARNET, Chef des Services Economiques pour les pays nordiques (Danemark, Finlande, Islande, Norvège, Suède), Chef de la Mission Economique de Copenhague,

Ambassade de France en Suède :

Olivier GUEROT, Premier Secrétaire,

Alain LEFEVRE, Conseiller Social Régional pour les pays nordiques (Suède, Norvège, Finlande, Danemark),

Monika BIESE, Assistante du Conseiller Social Régional, recrutée locale,

Frédéric KAPLAN, Conseiller Economique et Commercial, Chef de la Mission Economique de Stockholm,

Frédéric LEMAITRE, Attaché Financier,

Philippe BRUNEL, Conseiller Financier, adjoint au chef de la mission économique pour l'Elargissement

Alexandre DEFAY, Conseiller de la Coopération et d'Action Culturelle,

l'Association Franco-Suédoise pour la Recherche, Stockholm

Françoise RUGEL, Secrétaire Générale

Ministère suédois de l'Industrie, de l'emploi et des communications

M Gustav LINDGREN

Ambassade d'Allemagne en Suède

Frank HEMPEL, conseiller social à l'ambassade d'Allemagne

Belgique

Représentation permanente auprès de l'Union Européenne

Cyril COSME, conseiller social, chef du pole social

Nathalie NIKITENKO, conseillère social Emploi

Christophe MASSET, Représentant Permanent adjoint

Mission économique

Ambassade de France à Bruxelles

Michel ROCHE, Ministre conseiller

Alain PERRIER, Premier secrétaire

Daniel BERGOEND, Deuxième Conseiller

Bernard BALEYTE, Premier Secrétaire

ONU, Genève

Jean Maurice RIPERT, Représentant permanent auprès des Institutions de l'ONU à Genève
 Marc GEROMINI, Représentant permanent adjoint
 Jean-François TROGLIC, conseiller pour les affaires sociales
 Patricia RENOUL, conseillère financière de la RP (ex chef de bureau de la DHOS)
 France AUER, BIT (diplomate, ancienne conseillère sociale à la RP Genève)

Etats-Unis d'Amérique*Ambassade de France à Washington*

M. LEVITT, Ambassadeur de France
 Emmanuel COHET, Conseiller,
 Jacques DRUCKER, Conseiller Social « Santé », Ambassade de France à Washington
 Olivier VILLEY, Conseiller Social « Travail-Emploi »,
 Jean-François BOITTIN, Ministre Conseiller, Chef de la Mission Economique

Banque Mondiale/FMI

Pierre DUQUESNE, Administrateur pour la France
 Alexis KOHLER, administrateur suppléant pour la France
 Elisabeth SANDOR, Conseillère sociale auprès de l'administrateur pour la France

Maroc*Premier Ministre*

M. Driss GUERRAOUI, conseiller social du Premier Ministre

Ambassade de France à Rabat

M. Bruno AUBERT, Ministre conseiller
 M. Daniel MAITRE, chef de la mission économique de l'ambassade de France à Rabat
 Jean-Pierre CONTIS, Conseiller pour les Affaires Sociales de l'Ambassade de France
 Monsieur Guy SERYES, Conseiller de Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade de France à Rabat

Agence française du développement

Monsieur François TIROT, directeur adjoint du bureau Maroc de l'Agence Française de Développement

Agence Nationale de l'accueil des étrangers et des migrations (ANAEM)

André GENTEUIL, chef de l'agence nationale de l'accueil des étrangers et des migrations

Ambassade d'Espagne à Rabat

Eduardo MARTIN TOVAL, conseiller social de l'Ambassade d'Espagne à Rabat

Ministère marocain de la Santé

M. le Dr Fouad HAMMADI, Secrétaire général du Ministère de la Santé
 M. le Dr Moulay Mustapha LALAOUI EL ISMAILI, Chef de l'Inspection Générale du Ministère de la santé

Ministère marocain de l'Emploi et de la formation professionnelle

Mimoun BENTALEB, chef de l'Inspection Générale du Ministère de l'Emploi et de la formation professionnelle
 M. Abdelwahid KHOUJA, Secrétaire général du Ministère de l'Emploi et de la formation professionnelle
 M. El Hassan BENMOUSSA, Secrétaire général du Secrétariat d'Etat à la formation professionnelle

l'Agence Nationale de promotion de l'emploi et des compétences

M. Jean-Pierre ALIX, expert ANPE auprès de l'Agence Nationale de promotion de l'emploi et des compétences

Italie*Ambassade de France à Rome*

Florence MANGIN, Ministre conseillère
 Jean LAPEYRE, Conseiller social, Ambassade de France à Rome
 David APPIA, Ministre conseiller pour les Affaires économiques, Chef des Services économiques pour la région Italie, Grèce, Chypre et Malte, Ambassade de France en Italie
 Pascal FORNAGE, Conseiller Economique, Mission Economique, Ambassade de France en Italie

Ministère du Travail italien

Paolo REBOANI, directeur de cabinet du ministre du travail M. Maroni

Ambassade de France auprès du Saint-Siège

Bernard KESSEDJIAN, Ambassadeur;

Mgr. Yves GOUYOU, Conseiller Ecclésiastique

Jean-Philippe THIELLAY, Deuxième Conseiller

Vincent AUCANTE, Conseiller Culturel.

Conseillers sociaux des ambassades étrangères à Paris

Frances HOOPER, Deuxième secrétaire aux affaires sociales et à l'emploi, Ambassade de Grande Bretagne

Francesco SEVILLA PEREZ, Conseiller pour les Affaires sociales, Ambassade d'Espagne

Roberto MARINI, Premier Conseiller, Ambassade d'Italie

Lutz Rdiger VOGT, Conseiller pour les affaires sociales, Ambassade d'Allemagne

Carl-Michael GRÄNS, Premier secrétaire, Ambassade de Suède

Gert NUMAN, Conseiller Santé, Bien-être social, Sports, Ambassade du Royaume des Pays Bas

Récapitulation des conseillers sociaux rencontrés**Anciens :**

Claire AUBIN, Igas, ex-RP Bruxelles,

Eric AUBRY, Ex cas à Bruxelles et à Londres.

Sylvie COHU, Drees, ex-Cas Rome

Mireille JARRY, Igas, ex-RP Bruxelles,

Bernard KRYNEN, Altedia, ex-RP Bruxelles

Hubert MARTIN, dir cab adj, ex-cas Londres et à Washington,

Jean René MASSON, Dagemo, ex-cas Rabat,

Serge MILANO, cab, ex-cas Bonn, puis Berlin)

Actuels

Vincent CHEVRIER, Londres

Jean-Pierre CONTIS, Rabat

Cyril COSME, Bruxelles, RP

Nathalie NIKITENKO, Bruxelles, RP

Jacques DRUCKER, Washington

Jean LAPEYRE, Rome

Alain LEFEVRE, Stockholm

Elisabeth SANDOR, Washington

Jean François TROGLIC, Genève, RP ONU

Olivier VILLEY, Washington

**ANNEXE 3 : LES BESOINS ET LES ATTENTES DES
ADMINISTRATIONS SOCIALES**

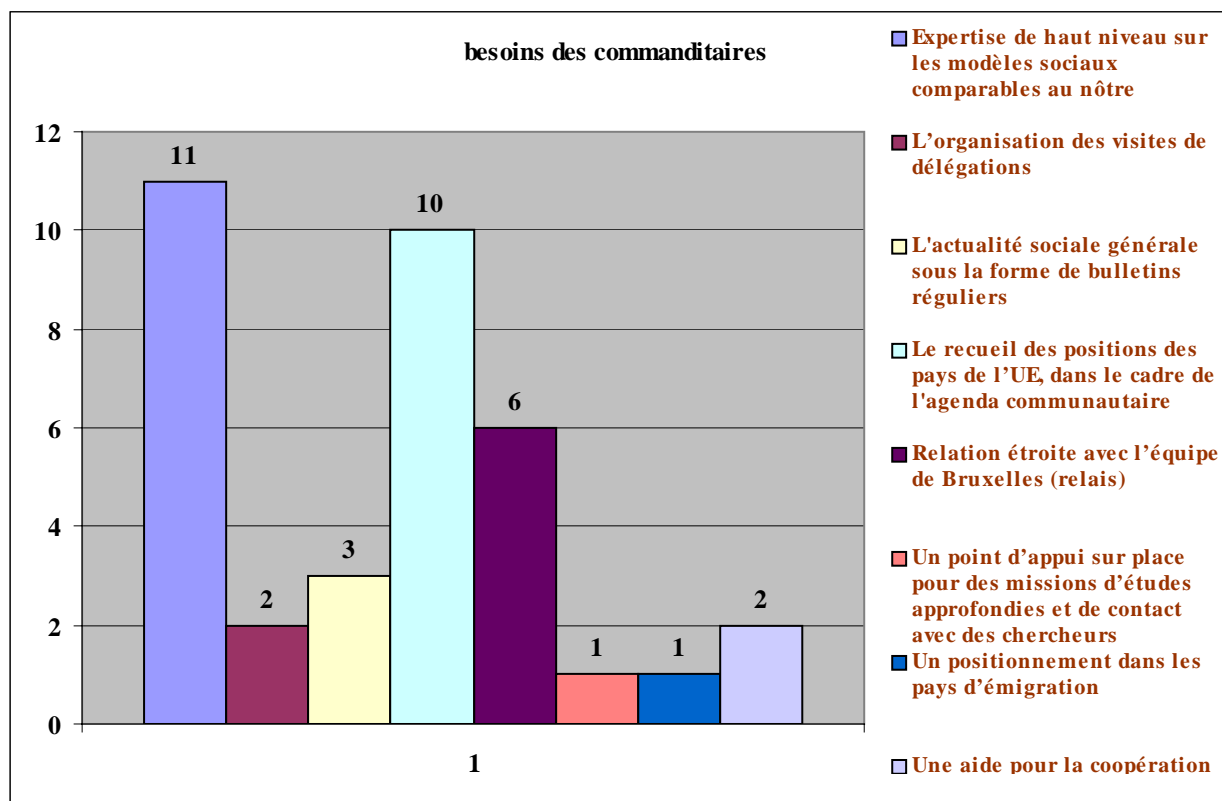
<i>Commanditaire</i>	<i>Attentes et besoins</i>	<i>Conséquences sur profil des CAS et la couverture géographique</i>
<i>DAGPB</i>	① Une expertise de haut niveau sur les différents champs de compétences des ministères sociaux.	Nécessite un profil expérimenté et transversal sur les champs d'intervention dans une optique de recueil de bonnes pratiques et de « modèle social ». Suppose une couverture géographique essentiellement pays du G7 (pays à rajouter Canada) et organisations internationale (ONU/ OCDE).
<i>DGAS</i>	① Une information sur les évolutions sociales, les grandes réformes, les bonnes pratiques : sous la forme d'une information standardisée et régulière d'une part et d'autre part avec réponse rapide à une commande. ② Une Liaison régulière en communautaire et multilatéral sur les négociations en cours, etc. ③ L'organisation des visites des ministres. ④ Une aide sur la coopération notamment les « arrangements administratifs ».	Pays : Bruxelles et multilatéral en général, dont ONU. Des pays ayant un niveau de développement social équivalent du nôtre. Développer les contacts physiques, faire en sorte que les conseillers sociaux viennent plus souvent à la direction. Développer les liens avec CAS pays de l'UE
<i>DSS</i>	① Des notes techniques pointues axées sur le financement des politiques sociales, chiffrées et précises. ② Le recueil des positions des pays de l'UE, de façon permanente et notamment avant chaque conseil	Suppose une couverture des pays du G7 ayant un niveau de développement social équivalent du nôtre et les pays principaux en UE. Profil : relativement tôt dans la carrière.
<i>DRT</i>	① De l'information de haut niveau sur ce qui se fait ailleurs sur quelques thèmes essentiels : la relation individuelle de travail et les modes de décision (législation ou dialogue social) et la santé et la sécurité au travail (gestion des risques professionnels etc.) ② Un recueil des positions des pays de résidence dans une perspective de négociation communautaire ou partenariat long terme ③ Un positionnement moins unilatéral vers les cabinets et plus tourné vers les directions d'administration centrale.	Suppose une couverture géographique des grands pays industrialisés (dont le Canada et tous les pays de l'UE), étendue aux nouveaux Etats membres et aux pays de l'Europe orientale futurs membres.
<i>DARES</i>	① Une information haut niveau et contextualisée sous deux formes : un bulletin mensuel d'information générale, avec un résumé des principales évolutions renvoyant à des sources (dont Internet) pour approfondissement des analyses plus approfondies sur commande. ② Le recueil des positions et des grandes orientations des pays de résidence.	Suppose une couverture géographique des pays de l'UE (au moins les 15), des USA, du Canada, du Japon, et de quelques grands pays émergents Chine, Inde, Brésil ; Sur le profil : la plus - value d'un CAS par rapport à missions économiques n'est pas évidente. En tout cas, les coopérations à imaginer.
<i>DREES</i>	① Un point d'appui sur place pour des missions d'études approfondies et de contact avec des chercheurs. Missions d'étude donnant lieu ensuite à	Cette fonction pourrait donc être assurée par des diplomates un peu formés et construisant un réseau de contacts.

	<p>un colloque ou des publications Cf. colloque pays du sud en décembre, cf. Espagne. (Pas de besoins de note de synthèse ni de statistiques car peu utilisables)</p> <p>② L'utilité des CAS en multilatéral pas évidente.</p>	<p>Pour la fonction définie, cela suppose une couverture géographique des pays ayant un niveau de développement social équivalent du notre : Etats – Unis, UE dont nordiques, GB pays du sud, pays de l'est, BENELUX, Canada, peut-être Japon.</p>
<i>DGS</i>	<p>① Une information sur les grandes orientations internationales, les textes en discussion sur la santé publique, spontanément ou en commande</p> <p>② le recueil des positions des pays importants (pas uniquement européens) en matière de santé grâce aux contacts locaux.</p>	<p>Seuls les CAS dans les postes multilatéraux sont véritablement utiles : Genève et Bruxelles. Il faudrait rajouter quelques grands pays comme les Etats – Unis, la Chine car grippe aviaire, et peut-être l'Inde.</p> <p>Sur le profil : compétent en matière de santé mais pas obligatoire, un diplomate formé et des ambassades conscientes des enjeux de santé pourraient très bien le faire.</p>
<i>DPM</i>	<p>① Une veille juridique et alerte sur les législations en matière d'immigration</p> <p>② Un positionnement dans les pays d'émigration (négociations de futurs éventuels quotas ou de sélection si système à points.)</p>	<p>Pour la première fonction cela suppose une couverture géographique des pays du G7. petite nuance : les CAS étrangers apportent beaucoup et (Cf. Canada où la conseillère immigration de l'ambassade du Canada en France donne beaucoup d'informations) et il y a des rencontres fréquentes entre le DPM et ses homologues des autres pays (UK, USA, Japon).</p> <p>Pour la deuxième fonction, les pays à privilégier sont l'Algérie, La Turquie, la Chine, et la Russie.</p>
<i>SGAE</i>	<p>① Une relation étroite avec l'équipe de Bruxelles pour préparation des réunions, informations, suivi des négociations</p> <p>② Le recueil des positions sur les négociations à venir à Bruxelles dans les grands pays UE</p> <p>③ La construction de liens privilégiés en vue d'un partenariat à moyen et long terme avec certains pays de l'UE</p>	<p>L'équipe de Bruxelles est la plus utile, à renforcer, en leur demandant de mieux assurer et suivre la cohérence des positions françaises (cf. différences des DAC entre comité de l'emploi, CPS, sous groupe indicateurs)</p> <p>Assurer une meilleure couverture des pays de l'UE (par exemple manque Portugal ou PB) mais pas nécessairement par des CAS ni forcément en bilatéral (postes régionaux).</p> <p>Pays partenaires forts : Allemagne, Espagne....</p>
<i>DHOS</i>	<p>① Le vrai besoin est d'avoir un relais à Bruxelles sur les questions qui intéressent la direction</p>	<p>Renforcer l'équipe de Bruxelles avec un conseiller social spécialisé santé</p>
<i>DAGEMO</i>	<p>① Une expertise de haut niveau sur les champs de compétence des ministères en incluant bien le secteur travail.</p>	<p>Nécessite des gens expérimentés</p>
<i>Cabinets</i>	<p>① Obtenir de l'information rapidement sur les questions d'actualité en France</p> <p>② Connaître en urgence les positions pour les rendez-vous à Bruxelles</p>	<p>Nécessite des gens expérimentés et réactifs.</p> <p>Privilégier la couverture géographique de l'Europe en installant une fonction sociale dans chacun des 24 pays européens.</p>
<i>IGAS</i>	<p>① De l'information précise sur les bonnes pratiques de pays développés (Europe et G7)</p> <p>② L'organisation de visites sur place.</p>	<p>Une bonne couverture à Bruxelles dans les différents champs et dans les grands pays développés.</p>

<i>Secrétaire général du quai d'Orsay</i>	<p>① Information sur les évolutions sociales pertinentes</p> <p>② Information sur les positions et réactions des autorités et milieux influents (cf. syndicats lors de la directive Bolkenstein) du pays.</p>	<p>Il manque avant tout une réflexion stratégique d'ensemble</p> <p>Certains ambassadeurs se posent beaucoup de questions sur l'utilité concrète des CAS.</p> <p>Il faut éviter les postes régionaux car cela induit des difficultés de management pour les chefs de postes.</p> <p>L'utilité des CAS dans pays émergents (Rabat Dakar, Pékin) est à démontrer.</p>
<i>DGEFP</i>	<p>① Une information actualisée sur les évolutions sociales dans des pays de référence où une comparaison est possible sur : les dispositifs des politiques d'emploi, l'actualité sociale dans le pays de résidence</p> <p>② Le renforcement des liens avec les actualités communautaires (UE) avec un recueil des positions du pays</p>	<p>l'implantation est à privilégier dans les pays développés partenaires de la France pour lesquels des comparaisons avec la France sont possibles</p> <p>Les pays de l'Union Européenne.</p> <p>il ne semble pas y avoir de priorités clairement fixées. Il y aurait nécessité d'établir des feuilles de route semestrielles en identifiant des thématiques sur lesquelles des informations sont attendues. Pour les CAS en poste dans les pays membres de l'UE, le Programme national de réforme (PNR) du pays peut permettre d'établir une grille d'analyse</p>

Classement des réponses selon quelques thèmes :

Type de demandes (chaque commanditaire peut faire plusieurs réponses)	nombre de réponses
Expertise de haut niveau sur les modèles sociaux comparables au nôtre	11
L'organisation des visites de délégations	2
L'actualité sociale générale sous la forme de bulletins réguliers	3
Le recueil des positions des pays de l'UE, dans le cadre de l'agenda communautaire	10
Relation étroite avec l'équipe de Bruxelles (relais)	6
Un point d'appui sur place pour des missions d'études approfondies et de contact avec des chercheurs	1
Un positionnement dans les pays d'émigration	1
Une aide pour la coopération	2



**ANNEXE 4 : LES MISSIONS ECONOMIQUES A L'ETRANGER :
LE RESEAU DU MINEFI**

Fort de ses deux milliers d'agents répartis dans le monde sur 150 sites, le réseau du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie a peu à voir avec le petit réseau de 15 à 17 conseillers pour les Affaires sociales des ministères sociaux. Son analyse nous paraît cependant intéressante à double titre : d'une part ce réseau est en pleine transformation et s'est interrogé sur son redéploiement pour la meilleure affectation de moyens en réduction ; d'autre part il a mis en place un système d'information qui paraît exemplaire de convivialité et d'efficacité pour un travail collaboratif d'agents dispersés de par le monde.

Un réseau réuni

La réforme de 2002 a regroupé l'ensemble des agents du MINEFI à l'étranger (Réseau d'expansion économique de l'ex-DREE, Douanes, Impôts, Trésor) dans le réseau des Missions Economiques, en même temps qu'elle en confie le pilotage à la nouvelle DGTPE, créée par regroupement de la DREE, du Trésor et de la Direction de la Prévision. Les Missions Economiques¹, ont désormais deux objectifs bien distincts :

un objectif commercial qui est de soutenir et encourager les entreprises françaises à l'étranger ; cet objectif qui occupe 80% des moyens actuels, est piloté par Ubifrance, agence publique en partenariat avec les acteurs économiques, chambres de commerce, organisations professionnelles, etc ;

et un objectif régalien, qui correspond dans le champ économique à celui des Conseillers Affaires Sociales dans le champ social : qui est de produire des analyses sur l'économie du pays pour asseoir les positions françaises dans les organisations multilatérales, et faire du benchmarking (comparaisons fonctionnelles dans le réseau « Gestion publique »).

Le bureau SG4 (bureau des Réseaux d'Expansion et de Veille Internationale) du Secrétariat Général de la Direction Générale du Trésor et des Politiques Economiques (DGTPE), composé de 6 personnes, coordonne l'activité du réseau, en élabore le programme de travail, et en suit la réalisation grâce à des indicateurs précis : (programmation des études, de la formation, sélection et tri des demandes hors programme).

Les missions Economiques sont organisées en réseaux sectoriels selon 7 grands secteurs d'activité économique, y compris agriculture, et transport. Elles accueillent en leur sein des agents de ministères dits « techniques », l'Agriculture, et plus récemment des Transports, qui complètent la couverture sectorielle de l'économie. Une convention- cadre lie chacun de ces ministères avec le Minefi pour leur action à l'étranger. A côté de ces réseaux sectoriels, le réseau dit « Gestion publique » est chargé du benchmarking en matière d'organisation de la fonction régalienn.

L'organisation territoriale

Le redéploiement des Missions Economiques est lié à ses objectifs dont le principal est la mission commerciale pilotée par Ubifrance. Le choix des 150 sites correspond à l'évolution de l'activité économique potentielle (« là où il y a du business à faire »). D'où le repli de l'Afrique de l'Ouest et de l'Amérique Andine au profit des pays de l'OCDE (Europe, Etats-Unis, Japon, ...) et des implantations multiples aux USA (Washington, New York, mais aussi Atlanta, Chicago, Houston, etc.). D'où la préférence pour les capitales économiques plutôt qu'administratives : au Brésil Sao Paulo plutôt que Brasilia, comme en Australie, Sydney plutôt que Melbourne. Dans les grands pays, comme en Inde et en Chine, des implantations

¹ Voir le rapport Le Bris, *Réflexions et propositions sur l'organisation et le fonctionnement de l'Etat à l'étranger*, Rapport au Premier Ministre Jean Pierre Raffarin, 2002

multiples et des antennes, avec un patron pour l'ensemble du pays qui couvre la palette complète des missions (commercial, multilatéral et benchmarking). Aux Etats-Unis le patron est à Washington, le chef de file du réseau commercial est à New York

Par ailleurs des postes régionaux sont créés avec rang de chef de Service. Ils ont un pouvoir de coordination et d'animation non hiérarchique sur les chefs de mission économique. Leur rôle et leur légitimité réside dans le programme d'étude régionale qu'ils supervisent et coordonnent. Ainsi par exemple dans les pays nordiques, le programme comprend des études sur l'euro, sur les organes de coopération économique, sur l'attractivité commerciale de ces pays, sur leurs facteurs de compétitivité, sur le cadrage à moyen terme des politiques budgétaires, sur les délocalisations, sur l'énergie, sur la soutenabilité de l'Etat- Providence, sur l'immigration...

Enfin en 2005, l'accent est mis sur l'Europe.

Le programme de travail et ses objectifs

Les missions économiques ont fait l'exercice d'un **contrat de performance** discuté avec la DGTPE (Secrétariat Général) déclinant la stratégie, les objectifs, les indicateurs et les moyens..Le programme de travail était assorti d'indicateurs d'objectifs et de moyens depuis 6 ou 7 ans déjà et ces indicateurs ont été repris tels.

Pour la mission commerciale qui est de faciliter l'implantation à l'étranger et l'exportation des entreprises françaises, les objectifs sont déterminés pour chacun des secteurs d'activité (lui-même organisé en réseau), et suivis par des indicateurs chiffrés, tels que le nombre d'entreprises « clientes », et la qualité de la réponse apportée. La demande des entreprises est validée et son sérieux vérifié par un devis et une facturation du service rendu. La réponse à la demande des clients que sont les entreprises fait l'objet d'un processus qualité. Parmi les objectifs, certains segments de marché peuvent être privilégiés (les PME d'un secteur par exemple..).

Pour la mission dite régaliennne (veille, benchmarking, influence), le programme de travail annuel est également décliné en objectifs quantifiés. Ce programme laisse la place à 50% de commandes imprévues. Pour être honorées ces commandes ad hoc doivent être accompagnées d'un mémo décrivant la situation française (parfois en anglais) et d'un questionnaire (traduit systématiquement en anglais par la centrale à Bercy) servant de cadre à la réponse. Ce mémo permet aux agents du réseau de mieux comprendre l'enjeu et le contexte de la commande, de pouvoir répondre aux informateurs qui l'interrogeront que la situation réciproque française; et le questionnaire sert de cadre commun à toutes les réponses émanant de divers pays.

Cette présentation de la commande est un aspect très important (un questionnaire en français et en anglais et d'un mémo de quelques pages présentant la situation française en la matière, et les enjeux française). Ce point est fondamental pour le post car un bon réseau extérieur ne doit pas faire que répondre ; il doit aussi être nourri par l'administration française. Les partenaires qui vont fournir les réponses sont également mieux disposés lorsqu'on leur présente les éléments français (Win - win)

Cette procédure régulée n'est pas toujours respectée. Il arrive que certains commanditaires envoient directement leurs commandes sans respecter la procédure de filtrage du bureau SG4 de Bercy. Le SG nous a cité le cas du ministère de l'Agriculture qui aurait tendance à envoyer directement à ses agents des commandes urgentes non programmées, par exemple à l'occasion des crises sanitaires, ou sur la « viande hallal » ; dans ce cas les Missions économiques renvoient au bureau SG4 qui se charge de faire faire le memo. C'est également le cas du ministère des Affaires Etrangères qui saisit directement par Télégramme Diplomatique sans passer par le pilotage de Bercy. Enfin députés et sénateurs saisissent également directement les Missions Economiques.

Depuis cette année, une plus grande place est laissée aux initiatives des postes, en réponse au sentiment que l'unique voie de la réponse à la commande pouvait parfois être étouffante. Dorénavant tous les trois mois chaque secteur doit faire quelques pages sur les pratiques innovantes, etc, spontanément, le tout est envoyé à SGE4 qui repère les points de convergence et fait une courte synthèse

La réponse à la commande fait l'objet d'un processus qualité depuis 7 ans, 3^{ème} reconduction de la certification AFAQ. Ce processus qualité distingue les types de service. Mais ce qui est à retenir, c'est l'aspect donnant- donnant : l'engagement sur les délais et la qualité du côté du poste suppose l'engagement d'une commande claire, documentée, sélectionnée et si possible programmées, de l'autre.

Encadré : Le programme de travail

Le programme de travail des missions économiques établi en début d'année (3 janvier 2005, par exemple), se présente sous forme d'un tableau où chaque étude fait l'objet d'une ligne ; et pour chaque étude, il spécifie, en colonne : la direction demandeuse, le thème à traiter, les cibles géographiques (toutes les missions ne traitent pas toutes des mêmes thèmes), l'enjeu (explicite ce qui est attendu), l'échéance proposée, le réseau concerné, la priorité, 1 ou 2)

Les réseaux concernés sont outre le réseau 'Gestion Publique', les sept réseaux sectoriels : Energie, Transports, TIC, Sciences de la Vie, Commerce et Distribution, Propriété intellectuelle et contrefaçons, Environnement.

Le programme 2005 (public dès le 5 janvier) présente les études en quatre grandes rubriques ; I Gouvernance économique (elle-même subdivisée en 3 thèmes : Réforme de l'Etat (10 études) ; Finances publiques (6 études), Régulation – Réglementation- Sécurité économique (12 études) ; II Compétitivité (dont : Recherche Innovation et Technologies (6 études) ; Marché du Travail et Formation (1 étude) ; Entreprises (3) ; III Politiques sectorielles, selon qu'elles soient demandées par des directions du Minefi : Energie (12) et Autres (6) ; ou IV. demandées par les autres administrations : Transports (13 études) et TIC (6).

La seule étude portant sur le marché du travail concernait, à la demande de l'Agence française pour les Investissements Internationaux, « les systèmes de protection sociale et les engagements sociaux des entreprises », aux USA, au Japon, au Royaume-Uni et en Allemagne, l'enjeu étant de « vérifier le positionnement comparatif réel de la France, pour étayer les argumentaires de prospection des Investissements Directs à l'Etranger (IDE) ».

Le travail en réseau : le système d'information est la clé du travail en réseau

Les notes réalisées en réponse à ces commandes, ou liées au programme de travail, sont partagées dans un forum ouvert sur l'Extranet dédié des Missions Economiques. Chaque poste peut ainsi prendre connaissance des réponses de autres pays sur le même sujet.

Le réseau Extra-Intranet a une importance fondamentale : toutes les commandes sont passées sur l'intranet, et toutes les réponses sont sur l'intranet, au niveau mondial. Ceci rompt l'isolement, donne des éléments de comparaison entre postes et confère une vraie visibilité au travail des postes.

Le réseau comprend divers forums, par exemple le forum « Gestion Publique », le forum « ECOFIN : conseil économique et financier »... Chaque forum est animé par une tête de réseau désigné au sein même du réseau . Le bureau SG4 se charge de la diffusion interne au Minefi.

Par exemple concernant l'activité affaires européennes, le réseau intranet comporte des « forums » pour chaque thème et notamment chaque conseil des ministres de leur champ (Ecofin, transports, environnement, etc..). le poste est chargé de recueillir la position du pays de résidence avant chaque échéance importante, et de l'inscrire dans un tableau comportant 24 cases, accessible à tous. Lorsque le ministre se rend au conseil, il a en mains ce tableau commenté et est accompagné par le coordonnateur du forum, membre du bureau SGE4... La Représentation Permanente peut demander des précisions sur le forum. Avant chaque conseil et pour chaque poste briefing téléphonique avec la centrale puis *débriefing* à l'issue. les compte rendus sont sur l'intranet.

Perspectives

Aujourd'hui le réseau net permet de mettre en commun les documents par forums thématiques. Demain, le projet de développement du système d'information est de faire un nouvel outil pour

mieux travailler en réseau EN LIEN avec le niveau central (ce qui est nouveau), dans un espace collaboratif de travail, permettant de faire des synthèses également depuis Bercy ; et de permettre également un archivage des notes, accessibles avec des degrés divers de confidentialité (pour respecter le secret commercial) ; une charte de déontologie est en cours de finalisation. L'accès d'autres agents, comme les conseillers sociaux à ce forum, si cette voie était retenue, devra traiter du problème de confidentialité. Ceci n'apparaît pas impossible au Secrétaire Général de la DGTPE.

Un exemple de bonne pratique : la préparation des Conseils Ecofin

La préparation des Conseils des Ministres de l'Economie et des Finances de l'Union Européenne passe par ce système d'information. Le forum dédié au Conseils ECOFIN comprend les points de l'ordre du jour, les documents correspondants, les contributions des Missions économiques de chaque pays de l'Union Européenne, notamment les éléments de veille sur l'actualité économique et financière.

Cette circulation électronique de documents est complétée par une conférence téléphonique avant et après chaque Conseil, menée par Bercy. , où le représentant de la France à l'Ecofin (le Ministre , son directeur de cabinet, ou le directeur de la DGTPE) dit ce qu'il attend de chacun *ex ante*, et *ex post* « débriefe » le Conseil. La RP est présente à cette conférence téléphonique.

L'information circule ainsi très rapidement de façon à la fois horizontale (entre membres du réseau), et verticale (du Minefi aux Missions Economiques)

Les ressources humaines**recrutement et carrière***a) les conseillers économiques*

Le corps des conseillers économiques créée en 2000 par fusion des anciens corps de la DREE, du Trésor et des Douanes, a supprimé le recrutement direct à l'ENA, et recrute par détachement par ouverture de poste et profil demandé.

Pour les administrateurs civils sortant de l'ENA, ces postes à l'étranger sont accessibles à la mobilité des administrateurs civils après 4 ans d'expérience dans le ministère, dans l'idéal deux postes successifs d'adjoint à chef de bureau de deux ans), et suivi d'un retour comme chef de bureau au minefi de deux à quatre ans. La carrière dans le corps des conseillers économiques peut alors commencer. Elle débute donc dix ans après la sortie de l'ENA, et bénéficie de l'expérience accumulée dans les diverses fonctions remplies dans le minefi (et de l'éventuelle mobilité accomplie dans le réseau, mais pas forcément).

Cette carrière s'étale sur une vingtaine d'années. Elle est ouverte par voie de détachement à d'autres profils de carrière, notamment venant d'autres ministères, sur fiches de postes et compétences. C'est une carrière spécifique dans un corps spécifique.

b) Les autres corps

Par ailleurs, par souci de baisse des coûts, les postes sont incités à transformer les postes de fonctionnaire français par des recrutements locaux, aux conditions de travail et de salaires du marché local, qui est généralement plus favorable et moins coûteux.

De même, est encouragé le recrutement de volontaires internationaux (VIA) qui restent en gros un an ou deux et qui ne coutent pas très cher (en gros 1500 euros par mois) et sont flexibles.

la formation permanente

Le Minefi assure un programme de formation permanente ouvert aux conseillers économiques et à leurs assistants, recrutés locaux.

La formation lors de la prise de poste est très sérieuse : Le chef de la mission économique fait 5 jours de formation avant de prendre son poste notamment sur les responsabilité de gestion de poste et les question européennes. Les recrutés locaux bénéficient également d'un parcours de formation au cours de leurs deux premières années, parcours ad hoc à choisir au sein du catalogue très vaste de la DGTPE.

Les attachés sectoriels (8 réseaux en tout dont gestion publique,) font une formation d'une semaine tous les deux ans, très technique.

A ces formations techniques s'ajoute la réunion annuelle à Paris pour tous les attachés sectoriels de trois jours avec définition des priorités. Le Ministre intervient dans la réunion annuelle des chefs de mission.

.Les chefs de mission économique en Europe se réunissent beaucoup plus souvent : une fois par trimestre. 4 fois par an à Paris

**ANNEXE 5 : COMMENT FONT LES AUTRES ? LE RESEAU DES
CONSEILLERS SOCIAUX DANS QUATRE PAYS DE L'UNION
EUROPEENNE**

1. Le réseau allemand des conseillers sociaux : une forte présence syndicale
2. Les réseaux italiens et espagnols : encore marqués de leur présence consulaire liée à l'émigration
3. Le réseau britannique : efficacité d'abord

Le réseau allemand

Le réseau allemand des conseillers sociaux¹ est de tous les pays européens rencontrés, celui qui nous ressemble le plus. Il est composé de 20 conseillers, majoritairement situés dans les pays européens (Bruxelles, à la fois pour la RP et bilatéral, Londres, Rome, Madrid, Athènes, Vienne (couvrant également Bratislava et Budapest), Prague, Varsovie, Riga, Moscou) . Hors d'Europe, il y a un conseiller social par grande région chargé de couvrir l'ensemble de la région. Il y en a un à Tel-Aviv et un au Caire pour le Proche Orient ; et un en Afrique du Sud. En Amérique Latine, il est au Chili .En Asie, il y a un poste à New Delhi, un à Tokyo, et un poste a été nouvellement ouvert à Pékin (par suppression de La Haye). Enfin Washington et Genève (multilatéral).

Le conseiller social est seul, sans équipe, sans appui de recruté local ; il dispose d'une fraction de secrétaire pris sur les effectifs de l'ambassade. Il ne veut surtout pas être intégré au service économique, pour des raisons d'opposition de fond entre les points de vue généralement défendus par le ministère de l'Economie et celui des Affaires sociales. Les notes produites sur les grèves ou les conflits sociaux, par exemple, sont très différentes selon qu'elles sont signées de l'un ou l'autre ministère².

Le conseiller social couvre les domaines relevant des trois ministères sociaux ; ce champ est très vaste : santé ; sécurité sociale, emploi, travail, droit du travail, famille, démographie, femmes et égalité des chances, immigration.

Son activité dépend des sollicitations qui lui arrivent par téléphone ou par mail. Beaucoup de questions sont liées à la coopération franco - allemande et à la construction européenne, pour préparer les conseils des ministres et les négociations de directives (directive services, directive temps de travail), préparer les voyages des ministres, notamment récemment celle de G. Larcher en Allemagne.

- Le recrutement

Les postes de conseillers sociaux sont, pour les deux tiers, pourvus sur proposition syndicale et, pour un tiers, pourvus par des personnels provenant de l'administration. Cette répartition est issue d'un accord datant des années cinquante entre le DGB (Hans Böckler) et le Chancelier Adenauer. Jusqu'alors le réseau était un réseau purement syndical.

¹ Tel que décrit par Lutz Rudiger VOGT, conseiller social à l'ambassade d'Allemagne à Paris, et Franck Hempel, conseiller social d'Allemagne à Stockholm

² Pourtant le département économique de l'ambassade est composé de diplomates + un conseiller fiscal du ministère des Finances et un conseiller agricole du ministère de l'Agriculture

Cette répartition a fait l'objet d'un âpre débat politique sous Köhl, quand le ministère des Affaires sociales a voulu la remettre en cause, notamment à propos de la nomination sur le poste de Paris. En effet, les postes sont répartis entre ceux relevant de nominations sur proposition syndicales et les autres. Il faut remarquer que « proposition syndicale » ne signifie pas nécessairement nomination de syndicaliste : ainsi, récemment, la Confédération des syndicats a proposé la nomination d'un juge du travail.

Quand un poste est vacant, un profil de poste est publié avec les compétences requises (expérience professionnelle, connaissance linguistique, qualités relationnelles, sensibilité pour le pays...). Pour les postes dans de grands pays, le ministère des Affaires Etrangères fait passer un examen de langue. Le choix judicieux des candidats s'appuie sur la maîtrise de la langue et la connaissance du pays, la capacité à nouer les bons contacts.

Les personnes sont désignées par le ministère des affaires sociales et détachées sur des postes financés par les Affaires Etrangères (selon les modalités financières des postes diplomatiques). Détaché sur le poste, le conseiller social est intégré au personnel diplomatique. Le détachement est de trois ans renouvelable une fois. Le retour au ministère est peu valorisé : l'agent retrouve son niveau d'origine, et sa carrière là où il l'a laissée.?. Il y a eu néanmoins quelques bonnes exceptions (retour sur un poste de sous-directeur, puis directeur), où l'expérience acquise a été valorisée. Mais les parcours ne sont pas organisés.

- l'animation du réseau

Les conseillers sociaux sont réunis tous les deux ans durant deux semaines, à l'occasion du Congrès du DGB qui dure une semaine. La deuxième semaine, organisée aux Affaires Etrangères, est consacrée à de la formation, des échanges entre conseillers, et des rencontres avec les directeurs des ministères sociaux.

Le Congrès du DGB est une semaine très riche où se vivent tous les enjeux sociaux, avec leurs acteurs. Le Premier Ministre et les ministres sociaux y viennent et y présentent leurs politiques. Ce Congrès rassemble toutes les grandes forces de la société. C'est une vraie mise en scène du débat politique allemand.

La seconde semaine est composée de journées thématiques, par exemple lors de la journée sur la Santé, étaient présents les directeurs d'administration centrale concernés, et les grands acteurs sociaux (« les grands groupes de la société ») comme les syndicats autres que le DGB, les grandes associations caritatives, les syndicats de médecins, les associations d'hôpitaux, les experts du Conseil Supérieur de la Santé.

Les réseaux italiens et espagnols

Ces deux réseaux sont les héritiers des réseaux consulaires importants dans des pays qui ont été des pays d'émigration³. Ils font l'objet d'une remise en cause de leur organisation. La procédure de nomination espagnole paraît la mieux cadrée et ouverte, dans une réforme datant de 1996, et un pilotage renforcé depuis 2004. Le réseau italien est en cours de reconfiguration dans une perspective stratégique claire.

Le réseau de conseillers sociaux espagnol

Le **réseau espagnol** de conseillers sociaux, héritiers de l'Institut espagnol des Migrations est ainsi fortement implanté dans les pays d'Amérique Latine, aux Etats-Unis et au Canada, en France, en Italie, en Suisse, en Belgique, aux Pays Bas, en Allemagne, et au Royaume Uni, au Maroc et en Australie. En France, le site principal est à Paris, mais il y a aussi des implantations (consulaires) dans des grandes villes, comme Bordeaux ou Marseille : 41 agents consulaires à Paris, 23 en province ; au Maroc, il étaient 5 dans le service mais il y avait un seul conseiller social. L'objectif est de diminuer ces effectifs, en ne remplaçant pas les départs, et en fermant certains sites.

Le conseiller social assure à la fois la direction des services consulaires, et la réponse aux demandes d'information. Celles-ci sont de deux types : les demandes de conseil aussi bien individuelles que collectives de type consulaire, et qui représentent un poids certain en termes de travail, et des demandes d'information provenant des ministères espagnols de la Santé ou du Travail. Il rédige un bulletin hebdomadaire, et répond en moyenne à une commande par semaine.

Le rôle d'influence est faible auprès des instances françaises : tout se joue à Bruxelles. Les relations entre les ministères français et espagnols du travail sont très étroites et « réglées » dans des accords (la DGEFP et son homologue espagnole se rencontraient régulièrement chaque année, alternativement à Madrid et à Paris). Ces pratiques s'étendent du côté Santé.

L'Espagne a deux ambassades à Paris, l'ambassade bilatérale et la Représentation permanente auprès de l'OCDE.

Dans l'ambassade bilatérale il existe une mission commerciale très puissante, avec laquelle le conseiller social a très peu de relations, hormis la réunion mensuelle à l'initiative de l'ambassadeur.

Le recrutement des conseillers sociaux se fait sur concours public avec avis de vacance publié au Journal Officiel, et la décision prise au niveau du Ministre. La durée dans le poste est de 3 ans, renouvelable une fois pour 2 ans. Le décret de 1996 qui régit les conseillers sociaux interdit d'enchaîner les postes. Les agents sont des fonctionnaires du ministère du travail détaché sous statut diplomatique. La coordination est assurée par le Bureau des Affaires Internationales du ministère, où il existe un service dédié aux conseillers sociaux depuis 2004.

³ Synthèse des entretiens avec Roberto Martini (conseiller social à l'ambassade d'Italie à Paris) et Francesco Sevilla (Ambassade d'Espagne à Paris), complété par l'entretien avec Paolo Reboani, directeur de cabinet du Ministre du Travail italien, M. Maroni

Le réseau des conseillers sociaux italiens

Le **réseau italien** est formé d'un quinzaine de conseillers sociaux situés dans les plus grandes ambassades (New York, Paris, Londres, Madrid, Ankara, Washington, Moscou, Ottawa...). Son implantation est liée à l'émigration italienne traditionnelle.

Les conseillers sociaux sont pour la plupart des diplomates « chargés d'affaires sociales », rémunérés sur le budget des affaires étrangères. Il n'y a que 5 ou 6 conseillers sociaux payés par le ministère du travail, notamment à la RP à Bruxelles, ou dans les organisations multilatérales. En France, le « chargé d'affaires sociales » (R. Martini) coordonne l'activité des consulats (il y en a dix en France), et s'occupe principalement d'immigration. Il transmet de l'information comparative sur les politiques françaises et italiennes (par exemple, la situation à Sangatte et à Lampedusa ; la politique des quotas ; le contrat nouvelle embauche). Enfin, il gère les nombreuses visites des ministres et des groupes techniques, les séminaires, dans une coopération bilatérale très poussée entre administration du travail française et italienne.

Cette bonne connaissance mutuelle des administrations ne devrait plus nécessiter, à l'avenir, d'intermédiaire. Ceci justifie le redéploiement des postes envisagé par le ministère⁴ qui consiste à :

- –renforcer la Représentation Permanente auprès de la Commission à Bruxelles, qui passerait de 2 conseillers à 3, supprimer les postes dans les anciens Etats membres de l'union européenne, et renforcer la présence dans les nouveaux Etats membres.
- redéployer les postes vers, d'une part, les organisations internationales (UE, OCDE, BIT, ONU) et, d'autre part, des *pays - pivots* du développement international : les Etats- unis, la Chine, le Japon, le Brésil, l'Inde.

La réforme envisage également un *pilotage accru du réseau*

dans le multilatéral, des contacts hebdomadaires, voire quotidiens si nécessaire (par courriel), notamment pour le réseau UE avec Bruxelles, des réunions mensuelles autour des questions multilatérales avec Genève et New York. L'idée est de faire participer les conseillers à la définition de la ligne politique, au delà de leur rôle de porte - parole.

Sur les pays pivots, une réunion annuelle de cadrage pour préciser les objectifs et les priorités spécifiques, en lien avec le MAE.

Le recrutement et de gestion de carrières s'apparente assez aux pratiques françaises actuelles.

Le poste à pourvoir est défini selon les priorités (par exemple fermer le poste de Berne au profit de celui de Genève) ;

les conseillers sont nommés par le ministre, pour une durée de 3 à 4 ans renouvelable.

Sont nommées des dirigeants ou des fonctionnaires du ministère, dans une procédure d'appel à candidatures à la discrétion du cabinet ;

les retours sont difficiles.

⁴ entretien avec Paolo Reboani, directeur de cabinet du ministre du Travail

Le réseau de conseillers sociaux britanniques

Le réseau britannique⁵ est né en 1942 sous la forme d' « attachés pour les affaires sociales » : vingt personnes couvraient 63 pays. Aujourd'hui le réseau a été considérablement réduit :

- les postes financés par le ministère du Travail, Retraite et Education (*Department for Work and Pensions*), sont réduits à 4 postes situés en Europe : Berlin couvrant l'Allemagne et l'Autriche, les Pays Bas (Bénélux), Madrid et Paris.
- A ces conseillers s'ajoutent les « *Labor reporting officers* », experts en matière d'emploi, financés par le ministère des affaires étrangères, situés dans des postes multilatéraux (Washington, et Bruxelles) et dans de très grands pays : Moscou, Pékin. Leur fonction est de faire du *reporting* et du *lobbying*.

Le recrutement se fait sur concours ouvert aux fonctionnaires, sur profil de compétences. Après le recrutement, un parcours de formation comporte :

- une semaine au Ministère des affaires étrangères au sein des équipes s'occupant d'affaires sociales, pour prendre la mesure des enjeux en la matière ;
- trois jours à la RP à Bruxelles, en *shadowing* , c'est-à-dire partageant la vie quotidienne d'un membre de la RP, assistant muet aux réunions, contacts et négociations., pour s'imprégner de la fonction et donc des attentes futures de la RP ;
- et une visite de tous les utilisateurs potentiels des ministères (les directions ou leurs spécialistes internationaux) aussi bien du Trésor que des services du Premier Ministre, pour évaluer leurs besoins, les demandes passées et futures.

Le poste social à Paris comporte trois personnes : un diplomate *labor attaché* , chef du poste, le conseiller social financé par le ministère du travail, et un recruté local chargé du domaine de l'Education. Cette relative richesse du poste de Paris est remise en question.

Les fonctions

Reporting, suivi des accords bilatéraux ; stratégie d'influence ; promotion des dispositifs, des politiques et réaction immédiate aux désinformations sur le RU ; contacts et organisation de visites, qui sont un moment privilégié que la France devrait mieux utiliser pour faire passer des messages.

Suivi et Indicateurs d'activité

-un rapport annuel formel comportant 6 à 10 objectifs établis avec la hiérarchie directe, et servant *in fine* à déterminer une note globale située entre 1 et 4 et qui se répercute sur le niveau de la prime de performance ;

Animation du réseau :

Une réunion annuelle de deux jours à Londres rassemble les conseillers sociaux diplomates et ministère du travail, soit environ 25 personnes. Les « clients » exposent leurs besoins. Les conseillers échangent les bonnes pratiques.

Tous les six mois, avant chaque nouvelle présidence de l'Union Européenne, une réunion les informe sur le pays de la présidence, son fonctionnement, sa culture, ses façons de travailler, ses priorités ; et sur les alliances potentielles à nouer.

Les notes rédigées sont toutes sur le réseau informatique du ministère des affaires étrangères et accessibles à tous les conseillers du réseau.

⁵ Entretien avec Frances Hooper ; attaché sociale à Paris, et Steve Lucas, HR Manager for Europe Directorate, Foreign Office, Londres

Codicille : les cas de deux « petits » pays, Pays Bas et Suède

Ces deux pays de taille moindre rencontrés au cours de notre mission, ont choisi, comme l'Italie, de supprimer les postes dans les ambassades bilatérales pour renforcer la présence dans les postes multilatéraux, et notamment auprès de l'union européenne.

Aux Pays Bas, les conseillers sociaux financés par le ministère de la Santé, du Bien-être social et des Sports ne sont placés que dans les places multilatérales : Bruxelles, Genève, New York, et Paris⁶. L'importance des questions européennes se manifeste par la forte présence à Bruxelles (3 conseillers), et le choix stratégique de jeunes candidats. A Paris, le conseiller social, sous statut diplomatique dans l'ambassade bilatérale, suit également l'OCDE et l'UNESCO situés à Paris. Très récemment la décision a été prise de nommer un Conseiller Social (Santé) à Pékin, dans le contexte de la mondialisation.

Il n'y a pas de conseiller spécialisé pour les questions de travail et d'emploi. Ces questions sont traitées avec les questions économiques et commerciales

La Suède a également reconfiguré son réseau en supprimant tous les postes en ambassade bilatérale en conservant les postes multilatéraux⁷. Paris reste également pourvu pour des raisons analogues aux Pays Bas, importance encore (!) de la France, mais surtout présence auprès de l'OCDE.

⁶ Entretien avec Gert Numan, conseiller social issu du ministère de la Santé, du Bien Etre social et des Sports, à l'Ambassade des Pays Bas à Paris.

⁷ Echange avec Carl-Michael Graëns, Premier Secrétaire à l'Ambassade de Suède en France.

ANNEXE 6 : QUESTIONNAIRE AUX CONSEILLERS SOCIAUX

La mission a envoyé un questionnaire aux onze conseillers pour les affaires sociales en poste en janvier 2006.. Les réponses à ce questionnaire, qui avait été précédé d'une visite pour neuf d'entre eux, ont servi à nourrir la réflexion de la mission et ont été intégrées dans le corps du rapport.

Cette longue annexe comporte une synthèse des réponses, suivie des documents fournis à la mission par chacun des conseillers sociaux en ambassade bilatérale, à l'exception de Madrid. Certains ont assorti leur réponses de documents de réflexion sur l'objet de la mission (la construction d'indicateurs notamment, dans les documents de Londres ou de Rome), ou de rapports d'activité rédigés en lien direct avec la mission (Rabat, Rome, Washington...). Ces documents sont présentés par ordre alphabétique des postes¹.

Le lecteur trouvera donc ici

Annexe 6.1 Synthèse des réponses

Annexe 6.2 Londres

Réponse au questionnaire

Note à la DAEI suivie de trois fiches, et de l'index des notes

Annexe 6.3 Rabat

Réponse au questionnaire

Statistiques

Budget

Rapport d'activité

Annexe 6.4 Rome

Réponse au questionnaire

Annexe 6.5 Stockholm

Réponse au questionnaire

Annexe 6.6 Varsovie

Réponse au questionnaire

Annexe 6.7 Washington (Santé)

Réponse au questionnaire

Rapport d'activité

Annexe 6.8 Washington (Travail)

Réponse au questionnaire

Index des notes

Bilan d'activité

Annexe 6.9 Washington (expert Santé m.à.disp Banque Mondiale)

Annexe 6.10 Pékin

Annexe 6.11 Questionnaire

¹ Ce questionnaire s'adressait aux postes dans les ambassades bilatérales. Les postes de Genève et de Bruxelles n'étaient pas concernés.

ANNEXE 6.1 : SYNTHÈSE DES RÉPONSES

Ce questionnaire visait à préciser certains points et donner l'occasion de s'exprimer aux conseillers et postes que nous n'aurions pas pu visiter dans le cadre de cette mission. De fait ces questionnaires ont été le mieux remplis par les conseillers que nous avons visités. Sans doute ont-ils mieux compris notre intérêt et l'objectif de ce questionnaire dans le cadre de cette mission.

Les réponses convergent sur bien des points, notamment la position dans l'ambassade, l'absence de pilotage et de réseau, le souhait d'un travail plus collégial. Par contre le type d'activité et leur répartition, entre commandes et auto-saisine, ou entre les divers domaines du champ, dépendent des situations objectives et des expériences personnelles antérieures.

Qui a répondu ?

Cette annexe reprend les huit réponses reçues. Six émanent de conseillers sociaux que nous avons visités (Londres, Washington –2-, Stockholm, Rome, Rabat) ; et deux ont été remplis respectivement par l'assistante et le chargé de mission de deux postes non pourvus : Berlin et Varsovie². Enfin la réponse de Pékin, arrivée tardivement, est fournie en annexe, mais n'a pas été intégrée à l'analyse.

Comme ce questionnaire s'adressait plus à la situation des conseillers sociaux dans les ambassades bilatérales, qu'à celle des représentations permanentes auprès des institutions multilatérales (Genève, Bruxelles, ou Banque mondiale), aucun des 4 conseillers en poste multilatéral n'a répondu alors que nous les avons rencontrés. Nous ne les avons pas relancés.

1.1 Le conseiller social dans l'ambassade : un chef de service

1.1.1 Un chef de service

Quelle que soit la taille de l'ambassade, le conseiller social est chef de service, et à ce titre il participe aux réunions hebdomadaires des chefs de service menées par la chancellerie. La plupart participent également aux réunions de sécurité (grippe aviaire), ou aux réunions de questions européennes.

A Rome, la ministre conseillère organise des réunions hebdomadaires d'un « pôle social » regroupant missions économiques, et attachés techniques concernés par certaines questions (attaché de sécurité pour les migrations ou la santé, attaché fiscal pour la lutte contre le travail illégal...). Les ambassades de Rome, de Londres, de Varsovie organisent spécifiquement des réunions sur les questions européennes auxquelles est associé le Conseiller social. Le conseiller social Santé de Washington participe aux réunions de Sécurité, pour la grippe aviaire.

² Bien des questions s'adressaient plus à la personne même du conseiller social, auxquelles l'assistante, recrutée locale, n'a pu répondre. C'est pourquoi le questionnaire de Berlin, peu rempli, n'a pas été reproduit ici. Pour le poste de Varsovie, le chargé de mission, contractuel français du ministère, fait fonction de conseiller social et a pu remplir la totalité du questionnaire.

1.1.2 ... aux moyens limités

Le service du conseiller social est très léger. Généralement il se compose du conseiller lui-même et d'une deuxième personne, assistant(e) ou secrétaire. Il y a parfois un appui en personne complémentaire à temps partiel financé sur l'enveloppe DAEI sous forme de prestations de service (Varsovie, Berlin) ⁽³⁾

Les assistant(e)s, car ce sont des femmes, sont recrutées localement et d'excellents niveaux de formation et /ou d'expérience, de type catégorie A. Diplômées de l'université (bac+4 à +6, ou écoles de commerce), bilingues a minima, elles apportent une bonne connaissance du pays, et des capacités d'autonomie dans la rédaction, la documentation, et le suivi de l'actualité ou la réponse à des commandes. Elles apportent un excellent rapport qualité/ prix ! A Stockholm, elle a « le profil de chef de secteur de mission économique⁴ » (qui souhaiterait d'ailleurs la recruter au départ du conseiller social)

A ce profil très général, deux exceptions :

- Washington, où le binôme de conseillers sociaux utilise deux secrétaires fonctionnaires françaises de catégorie C⁵,
- Varsovie, où, en l'absence de conseiller social, le chargé de mission, contractuel du ministère, fait fonction de conseiller social, avec l'aide d'une secrétaire- assistante recrutée locale (du type général mentionné ci dessus) et d'une prestataire de qualité recrutée pour suivre l'élargissement.

Les déplacements représentent entre 40 à 60 % du budget de fonctionnement.

1.1.3 ...collaborant de façon diverse avec la représentation française à l'étranger

Les conseillers sociaux travaillent avec divers services de la représentation française ; les missions économiques, les services consulaires, et la chancellerie

1.1.3.1 Les missions économiques

Sont citées le plus souvent les Missions Economiques, où la collaboration s'instaure « en permanence sur les questions d'emploi, de système de protection sociale et de santé, de travail » (Stockholm, Rome), ou sur des questions techniques : « l'économie du médicament, et les questions de nutrition et de grippe aviaire, avec l'attaché agricole » (Conseiller Santé Wash, ou Londres), ou encore « sur les questions de retraite, d'assurance privée, de surendettement avec l'agence financière, ou le crédit d'impôts avec l'attaché fiscal » (Londres). A Rome la rédaction de la lettre « Info santé » est l'occasion de travailler avec la mission économique.

³ A Berlin, pour la comptabilité et la logistique : réservations de train et d'hôtel (contrat dénoncé au 1^{er} juin prochain). A Varsovie, pour l'élargissement.

⁴ bac+ 6 (dont 1 an en lettres à la Sorbonne en maîtrise)

⁵ l'une des deux émerge au budget du ministère des Affaires sociales. Son coût de catégorie C expatriée est supérieur au coût moyen d'une assistante de catégorie A recrutée locale, compte tenu des primes d'expatriation.

1.1.3.2 Les liens avec les affaires consulaires

Politiques sociales et résolutions de problèmes sociaux des résidents français à l'étranger sont souvent mêlés. La connaissance du droit social est un atout dont les consulats ne se privent pas pour demander des conseils. Inversement, la comparaison des régimes sociaux peut s'éclairer utilement de la connaissance intime des droits comparés que peuvent avoir les agents consulaires (Londres sur le droit de la famille, les unions homosexuelles). Du fait de l'absence de conseiller social, et des compétences juridiques du chargé de mission, le poste de Varsovie travaille en étroite relation avec le consulat (droit comparé de la famille, droits sociaux) et avec l'antenne locale de l'ANAEM, pour les questions de migration. A Rabat, le conseiller social a ainsi eu à connaître de 55 demandes de visas de personnalités.

1.1.3.3 Les autres : conseiller scientifique, sécurité et SCAC

La collaboration avec le Service d'Action culturelle et de coopération (SCAC) est souvent citée dans les postes pour lesquels l'activité de coopération est importante. C'est le cas notamment de Rabat et de Varsovie. La relation avec le SCAC est plus ponctuelle à Rome, où l'importance des questions de démographie et d'immigration conduit à une relation forte avec l'attaché de Sécurité Intérieure (ASI).

Les questions de santé sont souvent co-traitées avec les attachés scientifiques, quand ils existent, ou avec les secteurs correspondants des missions économiques ou du service d'action culturelle. Enfin les questions d'immigration ou de grippe aviaire sont également traitées avec l'attaché de sécurité et la chancellerie.

1.2 L'activité du conseiller social

En l'absence d'indicateurs construits *ex ante*, les conseillers sociaux ont tenté, à la demande de la mission, de répartir leur activité selon les missions, l'origine de la commande, les domaines couverts. Certains l'ont fait directement en donnant des pourcentages ou des comptages statistiques ; d'autres l'ont fait de manière plus qualitative, tout en donnant tous les éléments nécessaires à l'estimation demandée (listes de notes et de TD, classés ou non par domaines ou par commandes), laissant à la mission la responsabilité de convertir en chiffres ces éléments.

1.2.1 Répartition selon les trois grandes missions de la circulaire de 1975

L'activité des conseillers sociaux est d'abord et principalement tournée vers le recueil d'information et de veille sur le pays de résidence (benchmarking), qui représente entre la moitié ou les trois quarts de l'activité, selon les postes.

La fonction d'influence est nettement plus limitée, de l'ordre de 10 à 20 % du temps passé. En particulier, l'existence d'un service social important à l'ambassade de Grande-Bretagne à Paris (3 personnes) affaiblit encore la demande d'information sur la France auprès du conseiller social à Londres.

Quant à l'accueil de délégation, son importance est généralement limitée, de l'ordre de 10 à 20 % de l'activité, à l'exception notable du poste du conseiller Santé à Washington, où elle fait la moitié de l'activité.

A ces activités classiques, s'ajoute pour le poste de Rabat, une importante activité liée à la coopération technique dans les domaines emploi, travail, formation, et santé- protection sociale. Le poste de Rabat comme celui de Varsovie, a une importante activité liée aux affaires consulaires.

Répartition des activités des conseillers sociaux dans des ambassades bilatérales							
selon les réponses au questionnaire, mises en forme par la mission IGAS (voir documents originaux dans les annexes jointes)							
Conseiller pour les affaires sociales	Stockholm	Rome	Washington (Travail)	Washington (Santé)	Londres	Rabat	Varsovie poste vacant (ch de m)
Répartition par missions							
information sur le pays de résidence (benchmarking)	50%	la plus grande partie	50%	40%	très imp	moins qu'ailleurs	essentiel
influence (information et négociation)	35%	oui	25%	10%	faible	imp	au fil de l'eau
Accueil de délégations	15%	oui	20%	50%	12% (28j)	imp	important
				dt bcp d'orga de missions en F		coopér 50%	
Répartition par domaines							
Travail Emploi	45%	40%	35%	-	20%	20%	50%
Santé	15%	25%	-	80%	40%	75%	25%
Social (protection sociale, affaires sociales)	20%	20%	25%	20%	20%		25%
Population (famille, immigration, intégration)	10%	15%	25%	-	20%	15%	
vieillesse			20%				
Répartition par type de commandes							
auto saisine	20%	30%	30%	70%	80%	peu AC, + coopé : GIP,AFD, SCAC	45%
demandes de l'ambassade		10%	30%	30%	20%		25%
commandes externes		80%	60%				30%

1.2.2 Répartition par domaines

Les conseillers sociaux sont amenés à traiter de tous les domaines du champ social au sens large : travail- emploi, santé, protection sociale, affaires sociales, migrations, famille,

intégration, vieillissement, etc. (voir tableau).....Contrairement à l'idée reçue, leur activité est relativement bien répartie dans tous les domaines, malgré leur expérience antérieure, qui les qualifiait *ex ante*, plutôt comme spécialiste du secteur Travail Emploi, ou plutôt comme spécialiste du secteur Santé Solidarité. A l'étranger, ces spécialisations s'estompent.

Certes, leur spécialisation antérieure oriente quelque peu la répartition par domaine en faveur des question du travail, ou en faveur des questions de santé (et de protection sociale liée à la santé). Mais à l'exception de Washington, où les deux conseillers se partagent le champ, tous les conseillers sociaux sont amenés à traiter des aspects qui relèvent du champ dont ils ne sont pas les spécialistes au départ. Il n'y a pas de poste spécialisé, mais des postes à orientation majeure ou mineure Travail ou Santé, les questions de protection sociale et d'affaires sociales étant présentes partout.

Ceci justifie la formation à la prise de poste pour élargir le spectre des relations du conseiller, et l'ouvrir à l'ensemble des partenaires du champ social (agences, partenaires sociaux).

1.2.3 Répartition entre commande et auto saisine

L'activité se répartit en commandes et auto- saisine de façon très différente selon les postes. Les deux extrêmes sont d'un côté le poste de Stockholm dont 80% de l'activité est régie par des demandes et 20% de l'auto- saisine, et de l'autre le poste de Londres où les ratios sont inverses⁶.

La qualité et l'importance des retours sont étroitement liées à celles de la commande: plus il y a de commandes, plus les retours sont positifs. C'est notamment le cas pour le conseiller social de Stockholm, dont l'activité est pour les quatre cinquième suscitée par des commandes explicites, et qui reçoit des retours nombreux sur la qualité et la pertinence de ses travaux . A l'inverse, les conseillers sociaux de Washington reçoivent peu de commandes des administrations sociales françaises qui ne réagissent pas ou peu aux notes qu'ils produisent. Leur activité est davantage soumise à leur propre initiative, à celle de la chancellerie ou de leurs correspondants américains, qui, eux, réagissent positivement à leurs travaux.

Plus précisément, par exemple, le conseiller à Rome a produit en 2005, 31 TD et 42 notes, sans compter le bulletin Info-Santé (la production écrite ne reflète qu'un tiers de son activité). Les notes sont des réponses directes à des commandes ; les deux tiers des commandes proviennent des ministères sociaux, et le dernier tiers se répartit entre demandes de la chancellerie (six), demandes de partenaires italiens (cinq) et élus français (au nombre de trois).

Dans les dix-neuf commandes émanant des ministères sociaux, huit commandes sont arrivées directement du cabinet, seize proviennent des directions de centrale (DSS, DPM, DRT, Igas-1-), mais seulement sept sont passées par le canal de la DAEI ; une provenait d'une Ddas (Nice sur des questions de migration), et deux de la CNAM.

Les commandes de la chancellerie arrivent ensuite (ici 6 demandes, dont 2 venant de la mission économique sur des problèmes syndicaux ou de fraude). A noter que les partenaires sociaux italiens savent interpeler le conseiller social en raison de sa notoriété antérieure; les cinq demandes faites en 2005 provenaient aussi bien des fédérations d'employeurs que des syndicats de salariés.

⁶ ratio de Stockholm estimé par le Cas ; ratio de Londres estimé à partir de l'hypothèse proposée par le Cas : les TD relèvent plutôt de l'auto-saisine, et les notes relèvent de la demande

Le conseiller social à Rabat est très investi dans la coopération ; toute son activité répond à des sollicitations externes, et passe peu par des notes écrites à destination des administrations centrales, même s'il produit régulièrement à son initiative une note de conjoncture « actualités sociales Maroc ».

1.3 Pilotage

1.3.1 Appartenir à un réseau ?

Les conseillers sociaux n'ont pas le sentiment très vif d'appartenir à un réseau, et le regrettent. Appartenir à un réseau ? Le conseiller Santé à Washington est le plus catégorique : « non », dit-il. Les autres sont plus nuancés, mais expriment un sentiment partagé : « Pas vraiment », dit Stockholm. « Pas suffisamment » dit Rome, « Oui mais ce sentiment n'est pas assez entretenu ni mobilisé », dit Rabat. « Oui, mais d'un réseau pas très structuré », dit Washington Travail.

1.3.2 Améliorations à apporter ?

Les propositions d'amélioration convergent toutes. Sont cités, et parfois plus d'une fois :

- Formation lors de la prise de poste
- Remise d'une lettre de mission, présentation des interlocuteurs principaux (services, agences, cabinet)
- Remise d'un guide pratique du CAS (méthode de travail avec la DAEI, le quai d'Orsay, les autres services, outils de communication) coordonnées des autres conseillers pour les affaires sociales
- Contacts avec d'autres partenaires : ministère des Affaires étrangères, Agence française du développement, les GIP, les agences sanitaires, quelques fédérations professionnelles, les organisations internationales.
- Description de l'environnement des postes d'accueil.
- A l'arrivée en poste : tuilage avec la prédécesseur
- Planification et régulation des commandes
- « On attend de la DAEI une fonction d'interface entre l'exécutif et le conseiller social »(T)
- Archivage électronique par la DAEI des notes produites par les postes et diffusion
- Gestion des carrières des agents passant par l'international

« Rien n'est à améliorer, car tout est à créer.... », ce propos pessimiste qui vise plutôt ce dernier point, est en partie contredit par une attente forte envers la DAEI sur tous les autres points.

1.3.3 Création d'un vivier ?

- Pour beaucoup, créer un vivier des futurs conseillers pour les affaires sociales relève de l'utopie, compte tenu des pratiques actuelles de nomination et de gestion des carrières. « Pourtant il pourrait être utile de détecter les potentiels à l'international » (Rabat).
- Un vivier des anciens conseillers pour les affaires sociales serait en revanche très utile et peu difficile à concevoir. « La connaissance d'un pays, de sa langue, et d'un réseau relationnel par d'anciens conseillers sociaux, pourraient être mieux utilisés. » (Rabat).
- « Un cocktail des anciens et nouveaux conseillers sociaux pendant la semaine annuelle de briefing ne pourrait pas nuire » (Londres)

1.3.4 Le moment d'un parcours ?

Les conseillers sociaux considèrent que leur passé professionnel, qui leur a donné de bonnes capacités d'expertise, est nécessaire pour remplir au mieux leur rôle de représentation, prise de contacts, compréhension des politiques et des sociétés. Ces postes doivent donc être proposés en milieu de carrière. A l'administration ensuite de savoir bénéficier du potentiel supplémentaire ainsi acquis.

Les postes d'adjoints au conseiller social, à créer ou existants comme à la RP à Bruxelles par exemple, peuvent quant à eux être proposés à la mobilité. « En bonne logique, il serait intéressant d'avoir quelques postes de CAS adjoints et d'experts nationaux détachés pour des cadres (administrateurs civils, IGAS) pour sortie d'ENA + 4 ou +6, pour 2 ou 3 ans (avant un poste de sous-directeur), et une dizaine d'années plus tard comme conseillers. » (Stockholm).

« Il devrait y avoir une clause de retour dans les administrations sociales. » (Londres)

1.4 Les indicateurs d'activité

L'analyse de l'activité comparée faite au paragraphe précédent s'est appuyée sur les éléments donnés par les réponses au questionnaire. Au delà du simple décompte en nombre, les bilans d'activité retracent plus qualitativement et concrètement l'activité (cf. annexes 6.3, 6.7 et 6.8).

Certains ont fait des propositions d'affinement de ces indicateurs (voir annexe 6.2 notamment). Ceci reste à débattre.

ANNEXE 6.2 : LONDRES

I. Le conseiller pour les affaires sociales (CAS) au sein du

poste diplomatique

I.1.Place du CAS :

I.1.1.Situation dans l'organigramme :

Le CAS de Londres est chef de service. Il ne participe pas aux réunions quotidiennes de chancellerie, mais à la réunion hebdomadaire des chefs de services extérieurs.

I.1.2.Combien de personnes dans l'ambassade?

I.1.3.Combien de personnes sur la fonction Affaires sociales?

Le service du conseiller social compte deux personnes (le conseiller et lui-même). Il existe nonobstant au sein du consulat un service " social" composé de 4 personnes, qui gère les cas particuliers des Français établis à Londres, le cas échéant avec notre assistance.

I.1.4. Quelles sont les modalités de travail avec l'ambassadeur ou le représentant permanent ?

L'ambassadeur est signataire des TD. Pour la production de notes, une copie de courtoisie pour information lui est adressée par le CAS. La CAS est associé en tant que de besoin aux réunions ponctuelles (exemple : comité de sécurité, pour ce qui est de la grippe aviaire).

I.2.Moyens du CAS

I.2.1.Quel est l'effectif de votre service ? parcours professionnel, et fonction (assistance de type secrétariat, recherche documentaire, aide à la rédaction de notes) de ces agents ?

1 personne (agent de catégorie A recrutée sur contrat local), chargée des fonctions de secrétariat, budgétaires, préparation des visites et en appoint à la rédaction.

I.2.2. Quel est votre budget de fonctionnement ? analyse des postes clefs.

Les crédits délégués pour l'exercice 2005 ont été de 28 000€, soit la totalité du budget demandé pour cette année par le précédent titulaire du poste, alors que l'exercice n'était destiné à couvrir que le deuxième semestre, y compris les vacances d'été.

Le montant des dépenses mandatées à ce jour (24 novembre) s'élève à 13 788€¹. Une partie importante de cette dépense (environ 4600€, soit 33% des dépenses) correspond à l'investissement en mobilier et en informatique nécessaire à la reprise d'activité du poste :

- Achat de mobilier (deux chaises de bureau, quatre lampes, un meuble informatique) à hauteur de 1235€
- Achat de deux ordinateurs, d'une imprimante-fax, et d'un palm. Les dépenses au titre de l'informatique s'élèvent à 3361€

En ce qui concerne les locaux, la participation aux charges communes de l'Ambassade s'élève seulement à 1581€ pour la période. En effet, après négociation le secrétariat général de l'Ambassade a émis un appel qui ne correspond qu'à un trimestre de dépenses de fonctionnement (cadeau d'un trimestre) et 2 trimestres de dépenses pour le personnel d'accueil. Il est toutefois possible que des compléments soient demandés au vu des dépenses réellement effectuées.

En ce qui concerne le fonctionnement du service, les dépenses pour abonnements presse et documentation s'établissent à environ 1000€. Les frais de représentation sur justificatifs atteignent 1950€. Les dépenses de déplacement s'élèvent à 2579€.

Le budget demandé pour l'année 2006 est d'un ordre similaire, inférieur à 30 000 euros.

1.3. Travaillez-vous avec d'autres personnes ou d'autres structures? Lesquelles?

Le CAS de Londres travaille en coopération avec de nombreux services, dans une ambassade qui compte effectivement un grand nombre de ministères représentés :

service scientifique : essentiellement sur les questions d'éthique ou de santé publique

¹ Le document Excel annexé comporte la ventilation détaillée des dépenses en fonction des postes budgétaires de la nomenclature

Annexe 6.2 LONDRES

mission éco : uniquement sur l'aspect vétérinaire de la grippe aviaire, l'attaché agricole dépendant ici du conseiller économique. Les sujets travail sont quant à eux totalement gérés par le CAS

agence financière : sur les questions de retraites, d'assurance privée, de surendettement

attaché fiscal : sur la fiscalité personnelle, qui est un instrument social au Royaume Uni (crédits d'impôts)

Magistrat de liaison (droit de la famille, prévention et répression de la délinquance)

Consulat : droit de la famille, contrat d'union homosexuelle, etc.

SCTIP : immigration, asile

Chancellerie : les sujets sociaux sont des sujets de politique intérieure

Ceci étant, plus qu'une coopération à proprement parler, on doit plus évoquer le traitement des matières ressortant à un titre ou à un autre de ces services extérieurs que le CAS assure lui-même ou conjointement avec ceux-ci pour assurer l'information effective des ministères sociaux. Dans un certain nombre de champs, en effet, les sujets étaient soit imparfaitement traités dans une perspective intéressant nos ministères, soit ne l'étaient pas du tout.

II. La fonction de conseiller social

II. 1 Comment votre activité se répartit-elle

A) entre les types de fonctions que la mission a identifiées (non exclusives) :

– a). l'information sur le pays d'accueil (poste bilatéral) ou sur les pays (poste multilatéral) :

– « benchmarking » (1)

– et/ou aide à la négociation européennes (directives communautaires): info sur la position du

pays, éléments de négociation éventuels...(2)

– b). rôle d'influence en diffusant la position de la France sur des sujets sociaux

– pour contribuer à la négociation européenne (pays de l'UE) ou multilatérale (3)

– ou, dans les pays émergents, pour accompagner la montée en puissance des affaires

sociales avec le développement économique (4)

– c). organisation de l'accueil de délégations françaises (5)

Cf. le bilan d'activité 2005 du CAS figurant en PJ. La fonction d'information sur le pays d'accueil est nettement plus développée que la fonction d'influence, le Royaume Uni disposant d'une équipe sociale étoffée (3 personnes) à son ambassade de Paris.

B) entre les grands domaines des affaires sociales :

– travail-emploi,

– protection sociale,

Annexe 6.2 LONDRES

- santé,
- famille,
- migrations
-

Cf. bilan du CAS

II. 2. Le pilotage

II.2.1 Travaillez vous plutôt sur commandes (de qui?) ou sur auto saisine?

D'un manière générale, les TD sont plutôt sur autosaisine (information courante sur l'actualité sociale), cependant que les notes sont plutôt des réponses à des commandes.

II.2.2 Avez-vous des retours ? De qui? sous quelle forme ? Est ce satisfaisant ?

Non.

II. 3. Votre activité / production :

De quoi est-elle composée :

- d' écrits : Télégrammes Diplomatiques? Notes ad hoc? Autres (préciser) ?
- de participations à des colloques, réunions.... (préciser dans quel sens : rôle d'influence à l'étranger ou rôle d'information de type benchmarking à usage domestique)?

Du point de vue quantitatif, cf. le bilan d'activité en PJ. En ce qui concerne la participation à des séminaires ou colloques, il s'agit essentiellement de rechercher des contacts et des informations permettant d'alimenter la production.

II.4. Récapitulation

Merci de faire la liste des productions de l'année écoulée en indiquant ces différents critères de répartition. Comment se répartit votre production selon l'ensemble de ces critères (fonction / thèmes/ saisine / type de produit) ?

CF. Bilan d'activité du CAS

Questionnaire CAS 2/3 23/01/06

III. Le pilotage du réseau

III. 1 Avez-vous le sentiment de faire partie d'un réseau ?

Annexe 6.2 LONDRES

Episodique. Faute d'accès à l'intranet du ministère et donc de l'absence d'accès à la production de nos collègues, les échanges se réduisent à la lecture des TD des uns et des autres lorsque leur adressage est correctement effectué.

III. 2. Quelles améliorations apporter au travail d'animation de la DAEI : formation au moment de prise de poste, appui méthodologique, fonction d'interface entre le cas et l'administration centrale, mobilisation de l'AC sur des réponses et des retours, etc...(détailler)

Formation au moment de la prise de poste : je ne vois pas très bien l'intérêt. Si le candidat retenu est motivé, et qu'il a été choisi en fonction de ses compétences, il est supposé opérationnel.

Appui méthodologique : il serait souhaitable d'élaborer une charte graphique.

Interface : cette fonction – dont l'exercice est difficile – fait actuellement défaut, dans le sens du filtrage (normalisation des modes de saisine et de la rédaction – réponse des questionnaires) et surtout dans le sens de la remontée d'information. Il me paraît, à titre personnel, indispensable que la DAEI puisse assurer un archivage correct (et dans le meilleur des cas numérisé) de la production de postes et assurer sa publicité auprès des DAC.

La question des relations avec les cabinets n'est pas non plus parfaitement gérée. Il est insatisfaisant que les CAS ne soient pas saisis en amont des urgences, et soient conduit à produire pour légitimer une décision plutôt que pour asseoir a priori sa pertinence grâce à un benchmark préalable.

III. 3. Création d'un vivier des « anciens CAS »? des potentiels futurs CAS ?

Vaste débat, qui se rattache à la GRH au sein de l'Etat, dont on n'explicitera pas l'insondable vacuité.

Un cocktail annuel des anciens et actuel CAS, dans le courant de la semaine annuelle de briefing, ne pourrait pas nuire.

En ce qui concerne les futurs CAS, il paraît assez difficile de répondre à cette question en considération des actuelles modalités de nomination.

III. 4. A quel moment d'un parcours professionnel, pensez-vous que ce type d'expérience soit le plus efficace?

Je pense personnellement qu'un poste de CAS a vocation à accueillir un titulaire ayant exercé des fonctions en administration centrale de l'un des ministères sociaux et encore relativement jeune pour que le ministère puisse effectivement

tirer partie de l'expérience qu'il aura acquise à l'étranger. Il devrait même y avoir une sorte de clause implicite de retour dans les administrations sociales.

IV. Votre parcours personnel

Depuis combien de temps êtes vous en poste ?

Depuis juin 2005

Avez-vous fait d'autres postes analogues avant ?

Non

A quel moment de votre carrière ce poste de CAS se situe-t-il?

Mobilité

Etait-ce un objectif que vous vous étiez fixé? Une opportunité saisie?

Les deux

En quoi votre activité antérieure vous as-telle servi dans ce poste?

- 1- connaissance des matières : les postes que j'ai occupé au sein de nos ministère ont touché un nombre de sujets assez vastes, qui me permettent sans problème d'aborder les problématiques idoines en terre britannique.
- 2- Sortant d'administration centrale et de cabinet, j'ai l'avantage de connaître à la fois les organisations et les hommes en place. Je peux donc me tenir au courant en permanence des évolutions techniques en France, cependant que j'échange fréquemment avec les décideurs pour m'informer de leurs besoins, et donc pouvoir faire un travail "efficace" car opérationnel.

Comment voyez vous la suite ?

"To be or not to be, that is the question..." Cette question appelle de ma part la même réponse que celle exprimée au point III.4

V. Brève histoire du poste

Date de création, occupations successives : dates ou durée, types de profils: administrateur civil, syndicalistes, autre – DH- ?...; type d'activités dominantes selon profils, s'il y a lieu...).

Annexe 6.2 LONDRES

Précédents titulaires :

- Christiane Ducastelle (2002-2004) : origine cabinet santé
- ensuite, inconnus, suite disparition des archives. La DAEI sera plus à même de répondre à cette question.

VI. Indicateurs d'activité

Dans le cadre de la LOLF, la mesure de l'activité passe de plus en plus par le suivi d'indicateurs, non exclusifs d'autres éléments plus qualitatifs. Voici quelques propositions, qu'en pensez-vous ? :

- nombre de commandes reçues (de qui?),
- nombre de notes rédigées (Thèmes?)
- nombre de TD
- nombre de visites organisées
- nombre de communications ou participations pour faire connaître la France (stratégie d'influence)- Thèmes -
-

(Suggestions éventuelles)

Voir, sur ce point, les questions posées dans le bilan d'activité 2005. Le nombre de communication ou participations pour faire connaître la France ne me semble avoir aucun sens. Le nombre de visites est plus une charge de travail qu'un élément objectif d'activité. Il me semble que les éléments quantitatifs reflètent le mieux l'activité d'un poste bilatéral en pays développé, mais sont peu adaptés aux problématiques liées aux organisations multilatérales (temps important passé en réunion) ou dans les pays en développement (la coopération n'implique pas nécessairement une production CAS-ministère).



**LE CONSEILLER
SOCIAL**



**AMBASSADE DE FRANCE AU
ROYAUME UNI**

Londres, le 4 janvier 2006

Note pour Madame la déléguée aux affaires internationales

Objet : Bilan d'activité du Conseiller social à Londres pour l'année 2005

PJ : - 3 fiches statistiques sur la production du poste dans les différentes dimensions recensées

- Index de production du CAS à Londres

Copie : IGAS

1. Considérations liminaires

L'activité de chacun des postes de CAS est très différente, selon qu'ils se situent dans une organisation multilatérale, en bilatéral dans un pays en développement ou en bilatéral dans un pays développé, particulièrement au sein de l'Union européenne.

J'incline à penser, dans ce dernier cas qui est celui du poste de Londres, et sous réserve des conclusions de la mission IGAS en cours et des objectifs de la DAEI, que l'essentiel de l'activité d'un poste bilatéral UE est composé des dimensions suivantes :

- la dimension informative : il s'agit d'informer le Gouvernement Français sur les événements sanitaires et sociaux au sens large qui se produisent dans le pays de résidence. Cette mission peut s'effectuer à l'initiative du Conseiller, et s'incarne généralement dans les télégrammes d'actualité qui sont périodiquement envoyés aux ministères sociaux ainsi qu'au MAE, ou à la demande des ministères, prenant plus fréquemment la forme de notes, de dossiers ou de réponses à des questionnaires.
- la dimension organisationnelle : il s'agit, non seulement de préparer et de mener à bien les visites des ministres et de leurs collaborateurs dans l'ensemble des aspects de logistique et de fond, mais également d'organiser ou suivre l'ensemble de missions réalisées par des parlementaires ou des fonctionnaires dans le pays de résidence. Du fait de leur caractère technique, l'organisation de ces visites, qui

Annexe 6.2 LONDRES

implique la recherche et la prise de rendez vous, la rédaction de notes de cadrage et une charge logistique importante, sont autant, voire plus chronophages que les visites ministérielles. Elles sont néanmoins indispensables, puisqu'elles participent de la création et de la mise à jour des compétences du poste.

- la dimension représentative : l'information des autorités du pays de résidence sur les paramètres des politiques sociales en France est une dimension qui demeure, mais à un niveau sans doute plus faible dans les pays de résidence disposant en France de services diplomatiques spécialisés dans les questions sociales, ce qui est le cas du Royaume Uni. Plus que des réponses à des commandes de la part des pouvoirs publics britanniques, il faut surtout voir dans cette activité une réciprocité vis-à-vis des interlocuteurs que nous sollicitons, qui ont légitimement des questions en retour sur l'organisation du système Français. La dimension de représentation s'incarne donc essentiellement sur la construction et l'entretien d'un réseau d'homologues administratifs et de représentants des secteurs associatifs et syndicaux (invitations à déjeuner et à dîner, envois de carte de vœux, etc.). Il faut également inclure dans cette dimension les réponses aux courriers et aux sollicitations téléphoniques des particuliers – assez nombreux au Royaume Uni – activité qui mérite également d'être quantifiée.

A mon sens, la première dimension est prépondérante dans l'activité du poste de Londres, suivie de la seconde, et enfin de la troisième.

2. Considérations particulières sur le poste de Londres

Après une vacance du poste initiée en octobre 2004, le poste de Conseiller social à Londres a été à nouveau pourvu à compter du 20 juin 2005. L'exercice est donc partiel sur l'année 2005, et les chiffres présentés dans le présent bilan sont annualisés pour faciliter les comparaisons interannuelles futures.

Par ailleurs, cette interruption a malheureusement généré une perte totale des contacts précédents établis, une grave perte de substance des archives, qui avaient été descendues en réserve sans classement, une disparition du fond documentaire et du matériel, ainsi que la réattribution des locaux précédemment affectés au service. L'assistante du précédent conseiller ayant été licenciée à son départ, le nouveau titulaire du poste a dû assumer seul l'ensemble des charges purement administratives (comptabilité, etc.) et de remise en état du poste jusqu'au mois de septembre 2005, date de recrutement de sa nouvelle assistante. L'année 2005 peut donc être considérée comme une année zéro pour le poste de Conseiller social à Londres.

Enfin, l'année est en soi atypique, dès lors que le pays de résidence, le Royaume Uni, assurait la présidence de l'Union européenne. De manière paradoxale, cette circonstance a pu nuire à la production (dimension informative), qui a été obérée par la préparation et la conduite des multiples visites ministérielles associées² (dimension organisationnelle).

² Dont le décompte figure en annexe

3. Synthèse des résultats obtenus

Les indicateurs de productivité élaborés pour évaluer les résultats du poste dans chacune des dimensions ci-dessus sont détaillés, notamment du point de vue méthodologique, dans les fiches techniques ci-jointes. Il est indispensable de s'y reporter, et les choix retenus pourront utilement faire l'objet d'une discussion lors du séminaire CAS prévu pour le début de l'année 2006, dans l'objectif de construire une méthode d'évaluation normalisée pour l'ensemble du réseau.

On pourra néanmoins retenir que le poste :

- est sur une moyenne annualisée de production de 171 documents (137 télégrammes et 34 notes ou dossiers) représentant environ 650 pages, réparties de manière équivalente entre notes et télégrammes,
- la production par jour pondéré par le nombre de jours ouvrés effectivement mobilisables au profit de la dimension informative s'élève à environ 1 document d'une longueur moyenne de 3.5 pages,
- cette production est équitablement répartie entre les grandes matières du champ des questions sociales,
- a reçu 10 visites au cours du second semestre 2005, mobilisant au total 28 jours de travail.

Vincent Chevrier

Fiche n°1 La dimension informative

1. Considérations générales

Le poste a mis en place un index de production, qui permet de rationaliser l'archivage du travail et d'assurer un suivi instantané des sujets traités, ce qui est de nature à favoriser leur exportabilité au sein des directions d'administration centrales en charge de l'élaboration des politiques publiques.

En format Excel, il comporte un onglet "télégrammes" un onglet "notes" (cette catégorie regroupant les notes, les dossiers et les réponses aux questionnaires réalisées sous forme de note). Les matières traitées sont identifiées par un "code couleur", ce qui permet de visualiser rapidement les sujets.

Les priorités opérationnelles des administrations sociales, en effet, sont souvent dictées par l'actualité française, laquelle n'est logiquement pas toujours la même que l'actualité des pays de résidence, qui inspire une partie importante de la production des postes.

Dès lors, il est probable qu'une partie de cette production n'a pas l'audience qu'elle mérite, parce qu'elle ne parvient pas aux services dans une période propice, et que l'archivage est malheureusement fréquemment défaillant au sein des administrations centrales. Il existe également un problème de circulation de l'information au sein des directions techniques, la production des CAS étant parfois retenue au niveau des bureaux internationaux de ces directions, alors qu'elle serait au moins aussi utile aux autres bureaux, en support des réformes qu'ils entreprennent.

La capacité de benchmark de nos administrations semble obérée par le fait que les bureaux et les rédacteurs ignorent que l'information sur les expériences étrangères est disponible rapidement (c'est le travail cumulé des CAS). Faute de circulation de l'information, l'expérience étrangère est donc parfois ignorée, et au pire caricaturée.

Mettre directement en ligne la production des CAS paraît administrativement compliqué, et certains écrits, qui portent des jugements de valeur sur les systèmes en place dans nos pays de résidence, paraissent trop sensibles pour être accessibles à tous sans contrôle. En conséquence, la formule de l'index semble intéressante, en ce sens qu'elle rend publique et cohérente la nature de la production des postes à l'étranger. Les cabinets et les directions pourraient s'y référer s'ils ont une interrogation sur l'existence d'informations sur tel ou tel aspect de la protection sociale dans tel ou tel pays.

Un index de la production des CAS, remis à jour mensuellement, sous un classement à définir (pays par pays, option la plus simple, ou sujet par sujet) présenté sur l'Intranet sous une forme standardisée, pourrait donc aider à améliorer la disponibilité et la circulation de l'information.

Les index pourraient ainsi être consultés par tous les agents des deux ministères, qui pourraient adresser une demande de communication à la DAEI, chargée de la gestion des archives et de la communication interne des documents.

Ces commandes pourraient être réalisées par le biais d'une adresse de courriel d'un (ou mieux, plusieurs) agent référents de la DAEI indiquées par un lien affiché sur la page "conseillers sociaux" de l'intranet (de préférence au sein d'une structure transversale comme - ce n'est qu'une idée - le secrétariat de direction ou l'agent chargé de l'animation du réseau des CAS).

La proposition exposée ci-dessus pourrait permettre à la DAEI de jouer son rôle d'interface et de filtre sans difficulté administrative ou de sécurité majeure. Elle semble pouvoir être mise en oeuvre sans moyens supplémentaires à mobiliser au sein de la direction. Ceci semble toutefois supposer que l'archivage de la production des postes soit rationalisé au sein de la direction, avec par exemple une centralisation/numérisation qui permette une gestion pratique et non chronophage des demandes des autres directions. Au niveau des CAS, l'index pourrait être tenu à jour par les secrétariats et envoyé mensuellement, il me semble sans surcharge de travail dirimante. L'index pourrait enfin permettre de rationaliser le système de commandes, celles-ci étant parfois décidées dans l'urgence et selon des termes parfois flous, alors qu'une meilleure disponibilité de l'information permettrait de mieux cerner les besoins d'information complémentaire.

2. Considérations méthodologiques

Les considérations méthodologiques posent toujours problème lorsqu'il s'agit de bâtir des indicateurs, même si ceux-ci sont purement quantitatifs.

Pour l'établissement d'indicateurs de productivité, on peut raisonner soit en unités de production (UP : nombre de documents, nombre de pages), soit en unités de valeur (UV).

Prendre simplement le nombre de documents produits, sans considération de leur taille, n'a pas grand sens dans la mesure où un dossier complet sur tel ou tel aspect de la protection sociale du pays nécessite à l'évidence beaucoup plus de travail et de recherches qu'un simple télégramme d'actualité. Le nombre de pages produites possède plus de pertinence puisqu'il mesure la production effectivement réalisée du point de vue quantitatif. Néanmoins, il échoue à rendre compte de l'intérêt ou de la qualité du travail.

Le système d'UV est plus intéressant. On peut adopter deux approches :

- une approche purement quantitative : par exemple, un télégramme vaut 1UV, et une note avec quatre fiche annexées vaut 5 UV,
- une approche plus qualitative : le nombre d'UV accordées à chaque document produit par le poste est déterminé en fonction de son intérêt et de sa qualité sur une échelle de 1 à 5.

Annexe 6.2 LONDRES

Ce poste s'est essayé à appliquer l'approche quantitative, avec les critères évoqués dans l'exemple ci-dessus, mais ses résultats paraissent finalement incohérents³. On ne voit pas d'intérêt supérieur à l'évaluation quantitative au nombre de pages.

Une évaluation qualitative serait certainement plus instructive, mais il n'est pas envisageable qu'elle puisse être confiée aux CAS eux-mêmes, en raison de l'asymétrie d'information qu'elle implique.

Il faudrait donc, si l'on souhaitait développer une telle option, soit la confier à un tiers indépendant (cabinet de consultant ou membre de l'IGAS), soit créer au sein de la DAEI un comité de relecture⁴ qui procéderait à la notation de chaque document produit par chaque poste. Les directeurs d'administration centrale pourraient également être appelés à donner un avis global sur la production de chaque poste. On voit toutefois que cette méthode est bien sûr beaucoup plus contraignante sur le plan de l'organisation et de l'archivage, et implique un jugement de valeur sur la production du poste.

Il convient ensuite de rapporter le résultat d'unités de production ou de valeur obtenu à des unités de travail exprimées en jour, qui permettent par leur multiplicité d'exprimer des réalités différentes selon les pays. On peut retenir trois types d'unités de travail :

- (1) l'année entière (365 jours), sans autre considération
- (2) l'année limitée aux jours ouvrés et travaillés (c'est-à-dire 365 moins 104 jours week ends moins 8 jours fériés en Angleterre moins 31 jours de congés annuels = 222 jours ouvrés et travaillés)
- (3) l'année "utile" telle qu'elle résulte du (2) moins les jours consacrés à organiser et suivre les visites et moins les jours de conférence DAEI/CAS à Paris.

On l'aura compris, la solution 1 est la plus simple, mais la solution 2 représente mieux la capacité de travail réelle et rétablit les éventuels déséquilibres de jours fériés entre les postes, cependant que la solution 3 est la plus objective, puisqu'elle tient compte de la charge de travail considérable qu'implique une visite⁵.

Il convient également de pouvoir appréhender correctement la charge de travail consacrée à chaque matière, à défaut, étant donné la complexité inhérente à l'organisation de l'Etat, de pouvoir réellement le faire par ministère de tutelle.

³ Ils sont présentés à titre d'illustration dans l'index de production annexé

⁴ par exemple, déléguée + chef du bureau compétent.

⁵ Se référer sur ce point à la fiche n°2, où il est proposé de considérer qu'une visite mobilise la durée de cette visite exprimée en jours plus (évaluation a minima) une journée consacrée à sa préparation logistique, soit 28 jours pour Londres depuis la réinstallation du poste.

Annexe 6.2 LONDRES

Ce poste a fait le choix d'identifier un nombre réduit de rubriques correspondant à de grands ensembles de questions sociales, afin de pouvoir y associer des couleurs aisément identifiables. Ceci suppose des choix par définition arbitraires et contestables. Ceux-ci doivent être harmonisés pour être opérationnels.

Notre index de production est ainsi structuré en cinq rubriques, couvrant les concepts suivants (liste non limitative, dont les compléments sont bienvenus)⁶ :

Travail : Bleu

- Droit du travail et syndical
- Grèves
- Institutionnel du champ travail
- Politique et statistiques de l'emploi
- Conciliation vie professionnelle / vie privée
- Accidents du travail, maladies professionnelles

Santé : Rouge

- Politique de santé publique, épidémiologie
- Politique hospitalière et de médecine de ville
- Professions de santé
- Bioéthique
- Politique du médicament
- Comportements addictifs (alcool, tabac, drogues)
- Procréation, contraception, avortement

Population : Vert

- Démographie
- Immigration
- Intégration
- Retraites et place des seniors dans la société
- Médico-social personnes âgées et dépendance
- Famille
- Enfance
- Place des femmes dans la société

Social : Jaune

- Inégalités de revenus et précarité
- Handicap
- Minima sociaux et prestations sociales sous conditions de ressources
- Endettement des ménages, faillites personnelles

⁶ Les télégrammes de compte rendu de visite semblent pouvoir être classés dans la matière principale de l'objet de la visite

Autres : Marron

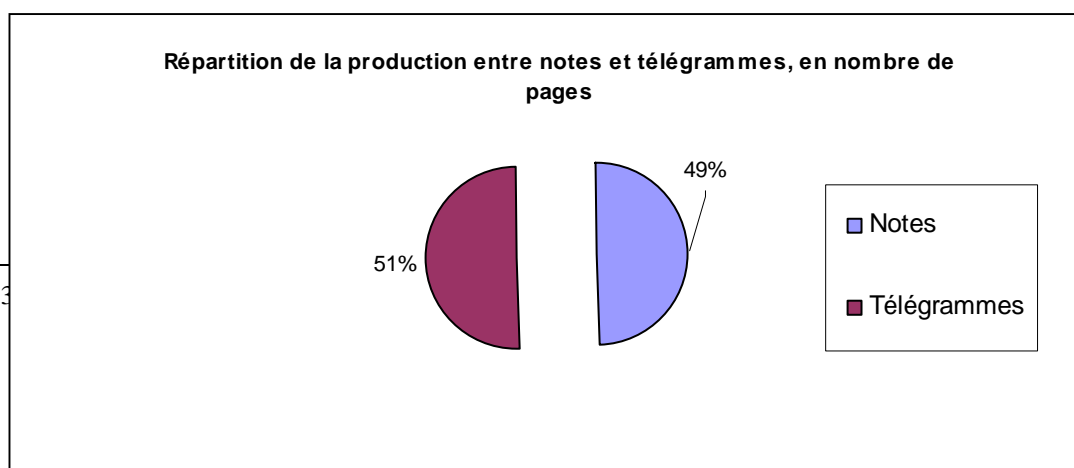
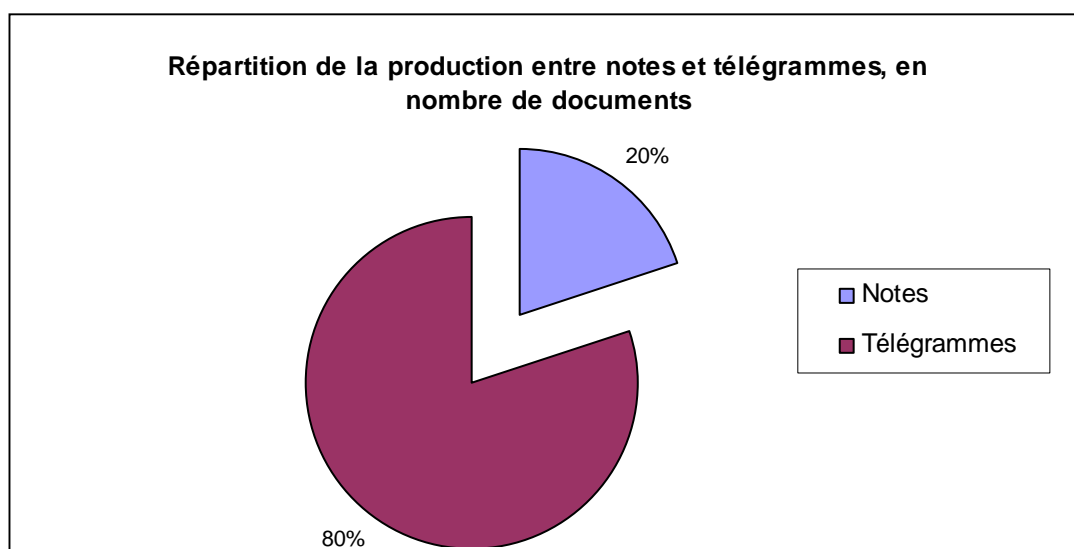
- Notes de fond hors champ (par exemple, réforme de l'Etat...)

Enfin, puisqu'il est nécessaire de considérer la productivité sur une base annuelle, les tendances de production constatées pour les prises de postes en cours d'année, comme c'est le cas à Londres, seront extrapolées à l'année entière, afin de faciliter la comparaison interannuelle des résultats.

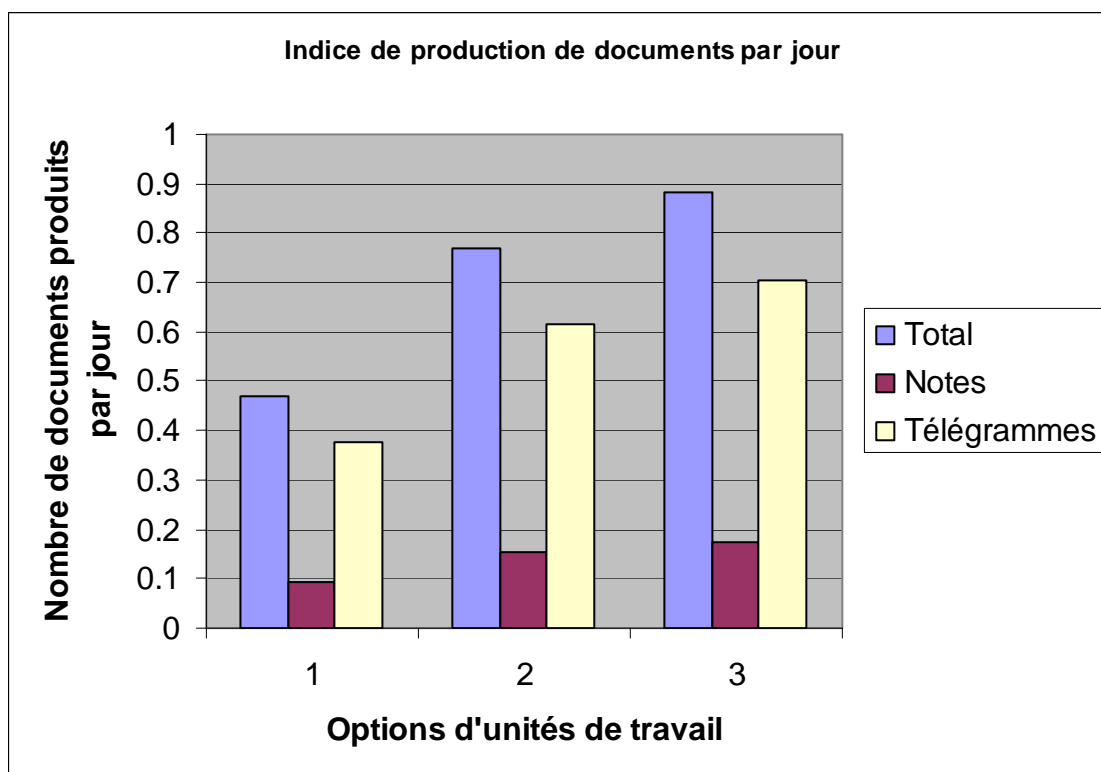
3. Résultats opérationnels du poste de Londres dans la dimension informative

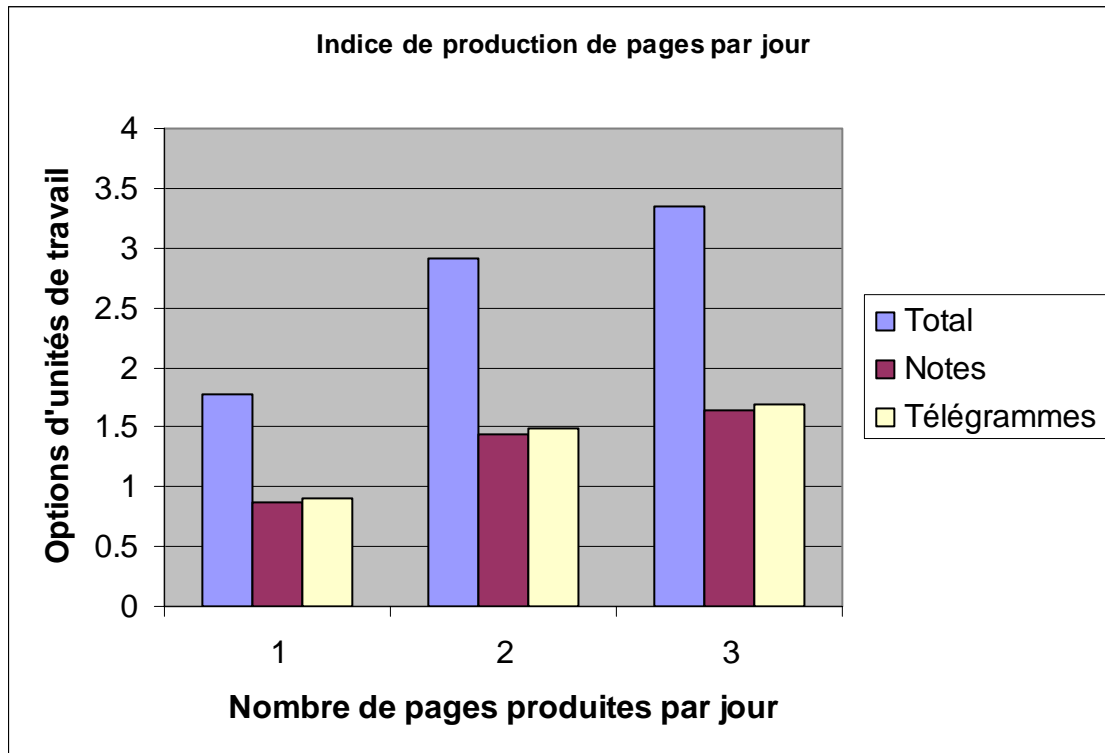
Le poste a rédigé depuis sa réinstallation, le 20 juin dernier, 72 télégrammes et 18 dossiers et notes. Ces chiffres bruts extrapolés sur une base annuelle⁷ donnent une production totale théorique de 171 documents (137 télégrammes et 34 notes et dossiers).

Le nombre total de pages rédigées s'élève à 341 (173 pour les TD, 168 pour les notes). Extrapolé sur une base annuelle, cet indicateur se monte à 648 (329 pour les TD et 319 pour les notes). Comme on le voit dans les graphiques ci-dessous, la production de notes et de télégrammes est sensiblement équivalente en nombre de pages, alors que la disproportion des chiffres bruts est évidente :



On trouvera ci-dessous des graphiques présentant respectivement le nombre de documents et de pages par jour en fonction des 3 solutions temporelles présentées au point 2 ci-dessus :





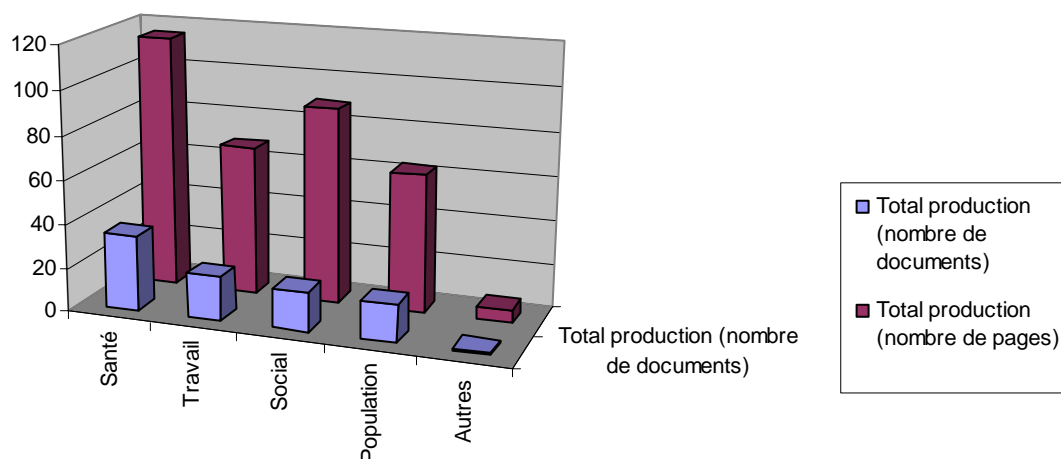
On constate que la moyenne de production se situe à de 0,5 à 1 document par jour et 1.75 à 3 pages par jour en fonction de l'option d'unité de travail retenue (365 jours ou temps de travail utile)⁸.

Cette moyenne de **un document envoyé par jour de travail effectif** semble pouvoir être considérée comme satisfaisante pour le poste de Londres, sous réserve des comparaisons à réaliser avec les autres postes.

Enfin, on trouvera ci-dessous des graphiques permettant de comparer l'importance accordée à chaque matière au sein de la production, tant en documents qu'en nombre de pages :

⁸ Encore faut-il mentionner que le calcul de l'UT 3 est biaisée en défaveur du poste pour l'année 2005, puisque les visites décomptées du temps de travail ne concernent bien évidemment que le second semestre, alors que la production a été retraitée sur une base annualisée.

Total de la production par matière



On constate que la santé et le social occupent une place relativement importante en nombre de pages, sans que l'on puisse dire que les autres matières soient négligées. L'ensemble paraît assez bien équilibré.

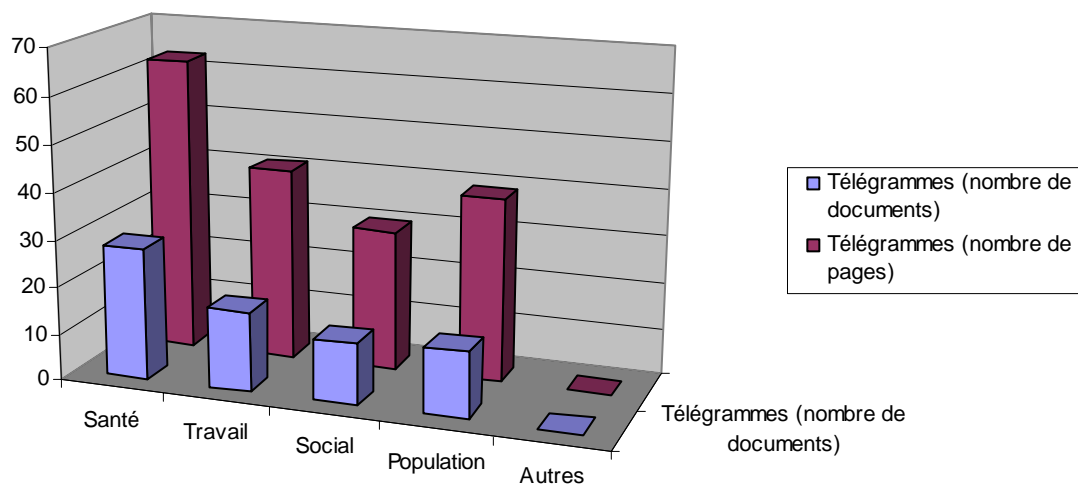
On retrouve d'ailleurs cet équilibre au niveau de l'analyse par support. Celle-ci (voir graphiques ci-dessous) démontre que la santé est plus traitée par télégrammes que par notes (en nombre de pages de télégrammes, la santé est surreprésentée dans la production), tandis que c'est l'inverse pour le social, qui est quant à lui plus souvent traité par notes de fond.

Au total, il semble que la production a été assez harmonieusement répartie entre chacun des grands thèmes qui sont au cœur de l'action de nos ministères, chaque direction et chaque cabinet pouvant donc s'estimer traité à parité avec les autres.

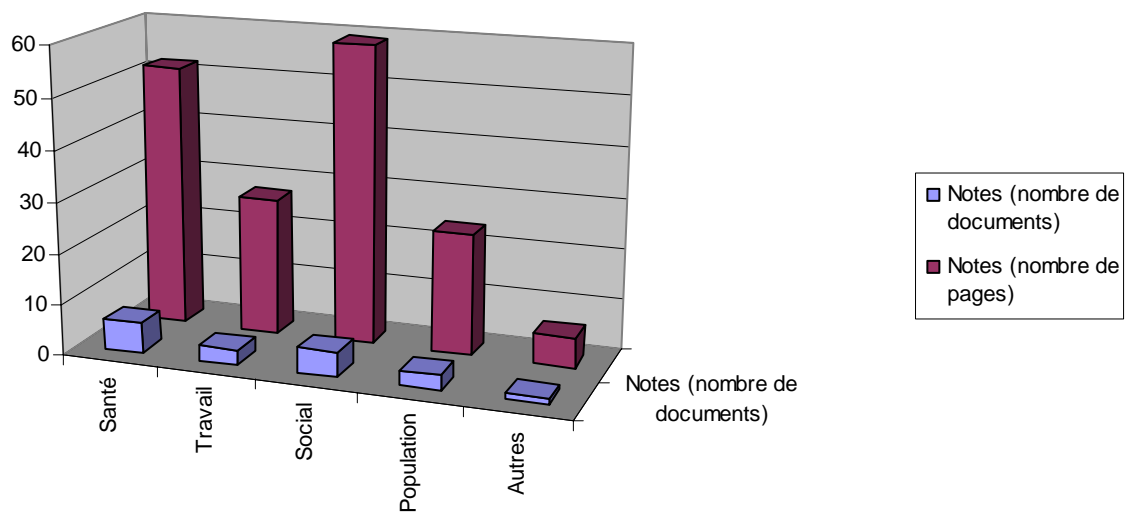
Cet **objectif de diversité** semble devoir être l'un des objectifs fixés au réseau des Conseillers sociaux, qui doivent refléter dans leur production la **diversité** de leurs commanditaires et l'**équivalence** des matières sociales.

Annexe 6.2 LONDRES

Nombre de télégrammes par matière



Nombre de notes par matière



Conclusion :

Avec une moyenne quotidienne d'un document d'une longueur de 3,5 pages par jour de travail effectif, la dimension informative du poste de Londres semble être correctement assumée, d'autant plus que les sujets traités ont été relativement harmonieusement répartis entre les grandes matières sociales qui couvrent le champ d'action de nos différents ministères.

Il pourrait être possible de développer d'autres indicateurs en retenant également :

- un classement des envois par direction
- un classement des envois par ministère
- un classement par motivation de l'envoi (commande ou autosaisine)

En raison du travail statistique rétrospectif que ces nouveaux indicateurs supposent, ce poste a décidé de ne pas procéder à cette analyse pour cette année.

Si la nécessité s'en fait jour lors de la réunion des CAS prévue pour le début de l'année 2006, il est prêt à mettre en place un tel suivi, qui pourrait être intéressant sur le plan analytique, notamment en ce qui concerne l'éventuelle répartition du coût de l'entretien du réseau entre les différents ministères intéressés ou de "droits de vote" dans l'établissement du programme de travail annuel (si une telle solution venait à être développée).

Fiche n°2 La dimension organisationnelle

La dimension organisationnelle est le deuxième vecteur d'utilisation du poste. En raison de la présidence britannique de l'Union européenne, le deuxième semestre a connu un nombre important de visites ministérielles.

Cependant, en raison de la réinstallation tardive du poste, fin juin 2005, on peut considérer que l'année n'est pas atypique en ce qui concerne le nombre total de visites. On trouvera ci-dessous les visites organisées et suivies par le poste :

Date	Personnalité	Objet	Lieu
7-8 juillet 2005	M. Gérard LARCHER	ESPCO	Belfast
21 et 22 septembre 2005	M. Yves JEGOU, Sénateur	Informatisation dans le secteur de la santé	Londres
3 Octobre (après midi)	M. Gérard LARCHER, ministre délégué au travail	Entretiens bilatéraux avec M. Johnson et Mme Hodge	Londres
4-7 octobre 2005	V Chevrier	Réunion des CAS	Paris
17 octobre	Délégué interministériel à la famille	Rencontre avec le Home Office sur le thème de la protection de l'enfance dans l'utilisation d'internet	Londres
20 et 21 octobre 2005	M. Xavier BERTRAND, Ministre de la santé	Conseil informel des ministres de la santé de l'UE	Hertfordshire
26 Octobre	M. Leridant, Député	Mission sur l'emploi au Royaume Uni	Londres
8 novembre	Mme Catherine VAUTRIN	Conférence ministérielle sur l'égalité hommes / femmes	Birmingham
8 novembre 2005	M. Patrick GOHET Délégué interministériel aux personnes handicapées (en remplacement de M. Philippe BAS)	Conférence ministérielle sur handicap « Improving the life chances of disabled people »	London, Excel center
9 et 10 novembre	M. RAPOPORT, secrétaire général des ministères sociaux	Entretiens réforme de l'Etat	Londres
6 décembre	Mme VAUTRIN	Conférence ministérielle banlieues	Bristol

Il a été choisi d'intégrer à la liste de ces visites les déplacements à Paris imposés au CAS, qui se sont limités pour ce qui concerne Londres à la semaine annuelle de

Annexe 6.2 LONDRES

séminaire (à l'exception de la participation début juillet à un séminaire franco-britannique pour l'emploi, non mentionnée).

Le décompte du temps passé à préparer et accompagner les visites peut être calculé de la manière suivante :

- le temps de la visite elle-même
- et le temps passé à la préparer ainsi que les déplacements nécessaires pour la mener à bien.

Forfaitairement, il a été évalué qu'une visite nécessite un jour de travail plein pour sa préparation, ce qui est une hypothèse basse. Le séminaire annuel des CAS a quant à lui été considéré comme mobilisant une journée de transport en sus du temps du séminaire lui-même.

Ces hypothèses conduisent à un chiffre de 28 jours mobilisés en 2005 (cette année étant par définition limitée au deuxième semestre) en organisation ou en support de visites de personnalités françaises justifiant une prise en charge par le CAS en résidence.

Cela signifie que, sur 6 mois plein, environ un mois et demi ouvré a été consacré exclusivement à la dimension organisationnelle, soit environ 25% de l'emploi du temps du poste en terme de jours.

Ce chiffre est élevé, et mérite comparaison avec les autres postes. Il peut être neutralisé vis-à-vis des indicateurs de production, comme proposé dans la partie méthodologique de la fiche n°1.

La préparation des visites ministérielles, en particulier, s'effectue fréquemment dans l'urgence, ce qui nuit à la qualité et à la régularité du travail du poste. Il serait souhaitable :

- que la DAEI puisse mieux jouer le rôle d'interface, très en amont, entre les cabinets et les postes pour ce qui est des déplacements. Une procédure formelle de cadrage des déplacements ministériels à l'étranger semble à cet égard indispensable,
- que les cabinets cessent d'adopter comme interlocuteur, pour les déplacements de leur ministre, l'ambassade à Paris du pays de résidence du CAS (cas typique de l'Ambassade du RU à Paris), mais recourent systématiquement aux services du CAS. En effet, lorsqu'une visite est mal organisée en amont, ce qui est le cas de la plupart d'entre elles, le CAS se retrouve inéluctablement en charge de la logistique sur place en étant contraint de récupérer dans l'urgence les données logistiques et de contexte, ce qui est une position peu enviable et un travail à la fois harassant et peu valorisant.

Fiche n°3 La dimension représentative
--

La dimension représentative est peu présente dans l'activité du poste de Londres. Ce travail est difficilement quantifiable, mais ce poste a choisi de tenter d'en présenter les grandes lignes quantitatives.

1. Information des autorités britanniques

Cette fonction s'exerce sur un mode assez informel, soit par l'intermédiaire de déjeuners ou dîners communs, soit par échange de courriels.

Les échanges de courriels avec les autorités britanniques ou avec des organes de presse contenant de l'information sur un aspect du système social français sont évalués à 1 par semaine.

En ce qui concerne les occasions de représentation, il pourrait être envisagé de faire un décompte du nombre de séminaire ou de conférence auquel le poste a été représenté, ainsi que du nombre de personnes qu'il a invité. Cependant, les séminaires servent autant, sinon plus à obtenir de l'information qu'à en dispenser ou assurer la visibilité de notre pays, et prendre les frais de représentation comme instrument de mesure de la performance dans cette dimension pourrait se révéler criminogène. Ce poste se tient prêt à effectuer ce décompte s'il était jugé utile.

Pareillement, la mesure du travail du poste en terme d'influence est délicate. Il a été évoqué un suivi de la presse et un décompte du nombre d'articles concernant la France.

Outre que ce décompte devrait avoir un caractère qualitatif (positif, négatif, neutre), il est onéreux sans avoir une grande signification, dans la mesure où les événements sociaux traités par les médias du pays de résidence le sont le plus souvent de manière parfaitement exogène au travail du CAS, celui-ci ne pouvant avoir une influence que sur la teneur des articles, notamment en répondant aux questions des journalistes.

2. Relations avec les particuliers

En raison de la mobilité importante des personnes entre la France et le Royaume Uni, le poste de Londres est particulièrement exposé aux sollicitations de particuliers, ceci malgré l'existence d'une cellule sociale au consulat.

Nous estimons recevoir en moyenne 6 appels téléphoniques, courriers ou courriels de particuliers par semaine, dont 2 nécessitent une réponse écrite, ce qui porte le rythme annuel des sollicitations de particuliers à 312 par an, impliquant 104 réponses écrites.

ANNEXE 6.3 : RABAT

**Réponses du CAS Maroc
au questionnaire IGAS de janvier 2006
adressé aux Conseillers pour les Affaires Sociales**

I. Le conseiller pour les affaires sociales (CAS) au sein du poste diplomatique :

I.1.Place du CAS :

I.1.1. Situation dans l'organigramme :

Le CAS est intégré à la chancellerie diplomatique.

I.1.2. L'Ambassade, tous services confondus, a un effectif de 581 personnes.

Les seuls agents gérés par le MAE au Maroc sont au nombre de :

- Ambassade et consulats : 417,50 ETP
- SCAC (Volontaires Internationaux compris), instituts français et divers : 370

I.1.3. Pour la fonction « Affaires Sociales », l'effectif est de 4,25 ETP dont 2 Volontaires Internationaux (VI) au SCAC.

I.1.4. Le CAS est associé aux réunions de services et aux réunions restreintes organisées dans son champ de compétences.

I.2.Moyens du CAS :

I.2.1. Le CAS dispose d'une assistante – gestionnaire (assistante de type secrétariat, gestion et suivi budgétaire, recherche documentaire).

I.2.2. Budget de fonctionnement en annexe. La modicité de ce budget ne permet pas de répondre à des besoins d'expertise ou d'organisation de colloques, journées d'études, etc.

I.3. Relations avec les autres structures :

Le CAS est principalement sollicité par le service de coopération de l'Ambassade avec lequel il collabore étroitement pour la mise en œuvre des actions dans son champ d'activité.

Il est également sollicité à l'Ambassade par la mission économique, l'agence française de développement et les différents services administratifs et financiers pour son expertise dans le domaine de la réglementation du travail et de la protection sociale.

Il est en étroite relation de travail avec les GIP sous tutelle des ministères sociaux (GIP International, GIP Esther, GIP Santé – Protection sociale) et leurs différents opérateurs de coopération (ANPE, AFPA, Hôpitaux, etc.) et avec l'ANAEM qui dispose à Casablanca d'une agence locale.

II. La fonction de conseiller social :

II. 1 Répartition de l'activité :

- A) Aux missions classiques des conseillers sociaux dans les domaines de l'information, de la création et de l'entretien d'un réseau relationnel, de l'influence et de l'organisation de l'accueil de délégations françaises, s'ajoute celle, désormais primordiale, de la coopération dans toutes ses composantes : préparation des programmes avec les autorités marocaines et les responsables des GIP, voire les experts, facilitation de la mise en œuvre des actions, suivi et évaluation. (Cf. développement de cette mission spécifique dans le rapport d'activité 2005).
- B) La répartition entre les grands domaines des affaires sociales s'effectue en fonction des contraintes de préparation et de réalisation des différents programmes.
Les trois domaines les plus investis sont :
 - le travail-emploi-formation professionnelle
 - la protection sociale et la santé
 - les migrations
 En dehors de ces trois domaines et compte tenu de l'actualité, le CAS travaille tout particulièrement sur les sujets sociaux (lutte contre la pauvreté, initiative nationale pour le développement humain) et la famille (évolution du code de la famille, du rôle des femmes, de la protection de l'enfance, etc.)

II. 2. Le pilotage

II.2.1 Le poste a très peu de commandes de l'administration centrale. Parmi les directions particulièrement intéressées, il convient de citer la DPM (pour les questions migratoires et la préparation de la conférence 5+5 sur les migrations) et la DSS (pour la convention de sécurité sociale avec le Maroc).

Par contre, le poste est fortement sollicité par les trois GIP cités ci-dessus et les opérateurs, publics et privés, de la coopération franco-marocaine.

Le CAS répond aussi à de nombreuses sollicitations de l'Ambassadeur et des services de l'Ambassade dont principalement le SCAC.

II.2.2 Le poste étant en étroite relation avec ses partenaires de coopération, la question du retour ne se pose pas. Il s'agit d'une étroite collaboration sanctionnée, après évaluations, par les autorités marocaines.

Les publications d'« Actualités sociales – Maroc » et de la « note de conjoncture sociale – Maroc » semblent intéresser le lectorat du MAE et des ministères sociaux qui nous expriment leur satisfaction par mail retour.

II. 3. L'activité :

Le rapport d'activité 2005, joint en annexe est descriptif mais nous restons à votre disposition pour toute demande de renseignements complémentaires.

III. Le pilotage du réseau :

III. 1 Le sentiment d'appartenance à un réseau est réel mais il n'est pas suffisamment entretenu et mobilisé.

III. 2. Toutes les améliorations citées en rapport à la responsabilité de l'animation à la DAEI sont intéressantes ; il conviendrait d'y ajouter l'interfaçage avec les autres partenaires du réseau : MAE, AFD, les GIP, les agences sanitaires, quelques fédérations professionnelles, les organisations internationales, etc.

III. 3. La création d'un vivier de « compétences à l'international » serait d'une très grande utilité pour nos ministères et leurs partenaires. La connaissance d'un pays, de sa langue et d'un réseau relationnel par d'anciens CAS, pourraient être mieux utilisées. De même, il serait nécessaire de mieux détecter les potentiels à l'international des cadres du ministère.

III. 4. La nature du poste et la configuration de ses missions contribuent à la détermination du profil du titulaire. Pour certains postes, il paraît nécessaire d'avoir une grande expérience et un réseau relationnel étoffé (Ex : le Maroc). Pour d'autres, ce n'est pas le cas et une ancienneté faible peut suffire (Ex : représentation française à Bruxelles).

IV. Parcours personnel :

Je suis en poste au Maroc depuis le 1^{er} septembre 2003.

J'ai déjà occupé un poste de CAS en Espagne de 1995 à 1999.

Ces deux postes correspondent à des choix personnels bien préparés. J'ai toujours effectué dans mes emplois précédents des missions de courte durée à l'international et malgré les grandes satisfactions que j'en retirais, j'éprouvais la frustration du travail inachevé du fait d'une durée de mission trop courte.

C'est pour cette raison que j'ai souhaité m'investir pleinement dans les missions à l'étranger d'une durée suffisante pour pouvoir agir concrètement sur le terrain, évaluer le résultat des actions et progresser personnellement tout en m'enrichissant culturellement.

Mon activité antérieure m'est d'une très grande utilité dans le travail que j'effectue car il me permet d'être très réactif face aux demandes d'information et de coopération et d'apporter une réponse professionnelle précise par une expertise propre ou choisie de manière pertinente dans le réseau sanitaire et social français.

Je pense qu'un diplomate de carrière généraliste ne peut apporter ce type de réponse dans des domaines techniques qui évoluent très vite et dans la complexité.

V. Histoire du poste :

Le poste est de création récente, avril 1999. Mon prédécesseur occupait des fonctions de responsabilité au sein de la confédération syndicale CFDT.

Au moment où s'élaborait le code du travail, il a été d'une grande utilité au ministère de l'emploi marocain et de sa direction du travail.

En prenant mes fonctions, un autre grand projet social m'attendait avec des attentes d'accompagnement de la coopération française pour la mise en œuvre de l'Assurance Maladie Obligatoire et de la réforme sanitaire.

Les deux CAS ont ainsi eu l'opportunité de pouvoir apporter une expertise propre aux projets en complément des autres apports.

De ce fait, ils ont été reconnus et appréciés d'abord en tant que professionnels avant de l'être comme diplomates, tant par les autorités marocaines qu'au sein de l'Ambassade.

VI. Indicateurs d'activité : Cf. rapport d'activité 2005 en annexe.

Les indicateurs d'activité et de performance doivent être choisis en lien étroit avec les objectifs assignés aux CAS.

La lettre de mission précisant ces objectifs et les indicateurs d'activité doit être rendue obligatoire. Elle doit être adressée, pour information, aux responsables à l'international des autorités ministérielles intéressées (MAE, MINEFI), aux cabinets et directeurs des ministères sociaux, à l'AFD et aux ambassadeurs concernés.

Rabat, le 6 février 2006

Jean-Pierre CONTIS

STATISTIQUES 2005

- **Télégrammes diplomatiques : 9**
- **Notes : 14**
- **Actualités sociales – Maroc : 5**
- **Conjoncture sociale : 5**

- **Messagerie électronique propre au service (MTDS) :**
2287 messages reçus
1893 messages envoyés

- **Messagerie diplomatique : en l'absence de compteur, l'évaluation qui peut être faite est de :**
3650 messages reçus
2000 messages envoyés

- **Courriers :**
118 au départ
123 à l'arrivée (enregistrés)

- **Télécopies :**
163 au départ
189 à l'arrivée (enregistrées)

- **Interventions « sociales » qui ont engendré des démarches particulières :**

Par ailleurs, le conseiller reçoit de nombreuses demandes qui ne rentrent pas toujours dans son champ de compétences et qui doivent être néanmoins traitées ou réorientées. Difficiles à chiffrer, ces demandes, pour celles traitées, peuvent être évaluées à 170 en 2005

- **55 demandes de VISA :** dossiers à transmettre aux consulats généraux de France

- **12 fiches biographiques de personnalités marocaines**

- **Communication :**
 - Actualisation de la fiche de présentation du service sur le site Internet de l'Ambassade de France au Maroc.
 - Elaboration de fiches documentaires sur diverses associations.

N° 11/2006/JPC/kt

Rabat, le 30 janvier 2006

Rapport d'activité 2005

Du Conseiller pour les Affaires Sociales au MAROC

1. Présentation du poste, de ses spécificités et de la situation sociale du Maroc :

1-1 Créé en avril 1999, en raison de « la **nature des relations** et de l'**importance de la coopération avec le Maroc** dans le domaine social, en particulier avec le ministère en charge de l'emploi », le poste de conseiller social au Maroc répond plus que jamais à un besoin stratégique et opérationnel de la coopération française au Maroc.

Lors de la visite d'Etat qu'il a effectué au Maroc du 9 au 11 octobre 2003, le Président de la République a confirmé le caractère exceptionnel du partenariat entre la France et le Maroc, en assurant les Marocains de l'appui de la France au processus de démocratisation et de consolidation de l'Etat de Droit dans le Royaume. L'enjeu que représente ce processus est fondamental. Pour le Maroc tout d'abord, **où la poussée islamiste est forte à la veille des élections législatives de 2007** et où « **les sécuritaires nostalgiques et inquiets** » sont encore nombreux. Pour l'Europe ensuite, qui en développant sa politique de voisinage souhaite faire du bassin méditerranéen une zone de paix, d'échanges économiques et culturels et de développement humain.

La « question sociale » est au cœur de cette relation et de ses aspects géostratégiques :

- du fait de son **exploitation par la mouvance radicale islamiste** qui l'utilise comme un terreau pour la pénétration de ses idées ;
- du fait du **déficit social à combler** qui nécessite une **politique intense de rattrapage** pour laquelle le Maroc a besoin de **l'appui massif d'une coopération multilatérale et bilatérale compétente et active.**

1-2 Le Maroc est notre **premier partenaire de coopération** dans le monde ; il bénéficie d'une aide publique française estimée à environ 180 M€ Il accueille le plus important réseau scolaire français à l'étranger et son appartenance à la zone de solidarité prioritaire lui permet de bénéficier de fonds de solidarité prioritaire (FSP) très importants. **Il est le premier bénéficiaire des budgets mis en œuvre par le GIP International du ministère de l'emploi.** Il constitue également un pays phare dans le domaine de la coopération décentralisée.

Cet effort de coopération correspond aussi au fait que la France est le premier partenaire commercial du Maroc (1^{er} client et 1^{er} fournisseur avec environ 20 % des importations marocaines) ; le premier investisseur étranger (54 % de l'IDE entre 1999 et 2004) ; le premier créancier public (premier bailleur de fonds bilatéral au titre de l'APD). Les entreprises françaises (plus de 500 filiales de sociétés françaises recensées) y sont très bien implantées.

La communauté française au Maroc est la plus nombreuse des trois Etats du Maghreb, comptant plus de 30.000 personnes dont 43 % de binationaux tandis que la communauté marocaine en France dépasse les 900.000 personnes.

1-3 Trop longtemps négligée ou considérée comme relevant de la sphère privée et caritative, la question sociale est désormais perçue comme l'un des grands enjeux du Maroc. La mise à niveau sociale du pays représente des défis majeurs à relever. Les retards accumulés et l'ouverture de l'économie vers l'extérieur nécessitent, au plan du développement humain, la conduite de réformes de grande ampleur à mettre en œuvre concomitamment.

1-3.1 L'année 2005 n'a pas connu d'amélioration notable des indicateurs sociaux principaux :

- **La pauvreté ne régresse pas significativement et les inégalités sociales se creusent.** Classé à la 111^{ème} place de l'indicateur mondial du développement humain du PNUD en 1992, le Maroc est à la 124^{ème} place en 2005. D'après le rapport officiel récent des « 50 ans de développement humain au Maroc », quatre millions de Marocains vivent en dessous du seuil de pauvreté relative, dont trois millions dans les campagnes et un million dans les villes, et 25 % des Marocains sont économiquement vulnérables. La pauvreté dans les régions urbaines est en forte croissance. 64 % des pauvres sont illettrés. 270.000 ménages vivent en bidonvilles (près de 1,5 millions de personnes). Près de 600.000 enfants âgés de 5 à 14 ans travaillent, soit environ 11 % du nombre total d'enfants marocains. 43 % des Marocains âgés de plus de 10 ans sont analphabètes (soit 11 millions de personnes dont 7,5 millions de femmes – 52 % de la population active), le Maroc occupant la 138^{ème} place, pour cet indicateur, à l'indice du développement humain du PNUD. Malgré les efforts récents visant la scolarisation des enfants, l'abandon scolaire est un des plus élevés du Maghreb. Seulement 62 % des élèves inscrits en primaire atteignent la classe de 6^{ème}.
- La tendance depuis 2002 est à **l'aggravation du chômage, tout particulièrement chez les jeunes âgés de moins de 35 ans** où le taux de chômage des diplômés s'élève à plus de 26 % en milieu urbain. Cette situation accentue la crise de confiance de la jeunesse dans l'avenir de son pays et accroît l'immigration illégale. Du fait de la sécheresse, de la cherté du pétrole et de la crise de l'industrie textile, **le chômage s'est aggravé en 2005**. Il atteindrait 11,1 % de la population active selon les prévisions du haut commissariat au plan. Les créations nettes d'emploi s'essouffent et selon une étude récente du Centre Marocain de Conjoncture, la croissance marocaine serait « stérile », ayant très peu d'impact sur la création d'emplois. L'arrivée massive des jeunes sur le marché de l'emploi, l'absence de filets sociaux, la persistance d'un fort taux de chômage structurel (plus de 65 % des chômeurs le sont depuis plus d'un an) et la faiblesse du taux de croissance constituent des facteurs aggravants de la pauvreté mais aussi des tensions sociales. Ces dernières ne s'inscrivent pas dans le cadre des relations professionnelles traditionnelles qui connaissent une embellie du fait de la réussite d'une politique de dialogue social. Elles s'expriment dans la rue, notamment sous la forme de manifestations de jeunes diplômés sévèrement réprimés.
- **La solidarité familiale**, même si l'on commence à relever quelques signes perceptibles d'essoufflement, continue, en 2005, à être le ciment essentiel de la cohésion sociale et le rempart majeur contre les risques d'explosion sociale. Cette solidarité se nourrit amplement des apports des membres de la famille résidant à l'étranger. Ainsi, entre 1997 et 2003, les transferts des Marocains Résidant à l'Etranger (MRE) ont augmenté de 60 %, passant de 23 à 36,8 milliards de dirhams.

Entre janvier et octobre 2005, ces transferts s'élèvent à 37,41 milliards de dirhams, soit une augmentation de 7,9 % par rapport à la même période de 2004. Ces transferts

placent le Maroc à la 4^{ème} position au niveau mondial après l'Inde, le Mexique et les Philippines.

1-3.2 L'année 2005 restera, dans le cadre des aspects les plus symboliques des efforts de mise à niveau sociale du Maroc, l'année de mise en œuvre de « l'initiative nationale pour le développement humain (INDH) » et de l'Assurance maladie obligatoire (AMO).

- Le discours royal du 18 mai 2005 a défini les grandes lignes d'une politique nationale d'envergure appelant à l'initiative de tous pour le développement humain au travers d'un certain nombre de priorités. Ses quatre grands programmes concernent la lutte contre la précarité, l'éradication de la pauvreté en milieu rural et de l'exclusion sociale en milieu urbain et, en dernier lieu le programme transversal faisant appel à des projets à fort impact pilotés par les comités régionaux et le soutien d'actions transversales de renforcement des capacités d'appui au microcrédit et d'accompagnement de l'initiative nationale.

Les procédures spécifiques de mise en œuvre de l'INDH ont été définies dans le respect d'une démarche déconcentrée appliquant les principes de participation des bénéficiaires, de planification stratégique et de partenariat avec les acteurs locaux. Les ressources affectées au programme, pour la période 2006-2010, sont prévues à hauteur de 10 milliards de dirhams (environ 898 millions d'euros). Elles seront générées par le budget général de l'Etat à hauteur de 60 %, les collectivités locales 20 % et le reste par la coopération multilatérale et bilatérale. Pour 2005, l'enveloppe allouée a atteint 250 millions de dirhams et s'est traduite par le lancement de 1.104 nouveaux projets. La lutte contre l'exclusion sociale en milieu urbain arrive en tête du financement avec 39 % des budgets ; le programme de lutte contre la précarité vient en seconde position, suivi de la lutte contre la pauvreté en milieu rural.

Il est encore trop tôt pour mesurer l'efficacité et l'impact de ces différents programmes auprès des populations bénéficiaires. Il est vraisemblable que les principaux effets ne se produiront que dans le moyen – long terme pour deux raisons essentielles :

- **le déficit social du Maroc est en grande partie structurel** et ne peut être réduit à court terme. Par exemple, l'analphabétisme dont la moyenne nationale atteint 43 % de la population, selon les données du dernier recensement ne pourra être réduit dans des proportions acceptables avant de nombreuses années.
- **L'amélioration des infrastructures sociales débouche sur des équipements** qui, faute de répartition équitable de revenus, resteront sous-utilisés.

Ainsi, par exemple, les programmes de construction d'habitat social se heurtent d'ores et déjà à l'insuffisance des revenus pour la prise en charge des loyers, de l'eau, de l'électricité et du remboursement des prêts dans le cas de l'accès à la propriété.

- Les décrets d'application de la loi 65-00 portant code de la couverture médicale de base ont été publiés au bulletin officiel du 18 août 2005, marquant ainsi **l'entrée en vigueur de « l'Assurance Maladie Obligatoire » (AMO)** qui concerne les salariés et les pensionnés des secteurs privé et public et leurs ayants droit.

L'AMO représente un vaste chantier, tant pour le gouvernement, l'Agence nationale d'assurance maladie (ANAM) que pour les caisses gestionnaires, la CNSS pour le secteur privé et la CNOPS pour le secteur public.

Près de 4 millions de personnes devraient bénéficier de cette couverture médicale qui propose dans un premier temps un panier de soins réduit aux hospitalisations et au suivi des affections longues et coûteuses (ALC), des affections de longue durée (ALD), de la maternité et de l'enfant de moins de 12 ans.

Actuellement, seulement 15 % de la population bénéficie d'une couverture médicale. Avec l'AMO, cette dernière devrait s'étendre progressivement à 20 % de la population.

En raison de la durée de stage de cotisations de six mois avant le versement des prestations, ces dernières commenceront à être versées à partir du 1^{er} mars 2006.

Bien articulée aux réformes économiques, la mise à niveau sociale se met en place à un rythme lent mais avec une réelle détermination politique. La situation sociale reste néanmoins fragile et sensible en raison de l'ampleur des problèmes à résoudre et de la faiblesse des moyens affectés à leur résolution.

Si pour de nombreuses personnes, les attentats terroristes du 16 mai 2003 à Casablanca ont servi de révélateur d'une situation sociale dégradée, une véritable course contre la montre semble engagée par les autorités marocaines d'ici les élections législatives de 2007, pour prouver leur efficacité sur le terrain social et ne pas l'abandonner aux islamistes.

1-4 Dans un tel contexte social, les missions classiques des conseillers sociaux (dans le domaine de l'information réciproque et de l'établissement et de l'entretien d'un réseau relationnel) sont complétées au Maroc par **des missions très ciblées** permettant :

- **une veille et une observation éclairée (analytique et critique) des réformes sociales projetées ou en cours**, afin d'apporter, soit dans une approche multilatérale (projets MEDA et politique de voisinage de l'Union Européenne, programme spécifique BIT-IPEC, Banque Européenne d'Investissement, etc.) ou bilatérale (conclusion, mise en place et suivi d'accords dans le domaine sanitaire et social), **un appui par la mobilisation rapide d'un réseau d'expertise institutionnelle** (ministères sociaux français, agences de secteur sanitaire et social, hôpitaux, organismes de sécurité sociale et de prévoyance sociale, etc.) et de **compétences individuelles** ;
- **Une contribution concrète, dans la durée, pour apporter une expertise propre** en réponse aux sollicitations diverses :
 - **Des autorités marocaines** : dans le domaine du Droit du travail et des relations professionnelles pour J.R Masson, dans celui de l'organisation et de la gestion sanitaire et de la protection sociale pour J.P Contis ;
 - **Des services de l'Ambassade** : Ambassadeur, mission économique, magistrats de liaison, service de police et tout particulièrement, le service de coopération et d'action culturelle (SCAC).

En règle générale, le conseiller social est doublement sollicité :

- pour sa connaissance de la législation et de l'organisation sanitaire et sociale française et marocaine ;
- du fait de sa possibilité de contacter ou de faire contacter rapidement dans le réseau institutionnel français un ou des experts pouvant apporter une contribution efficace aux projets de coopération.
- **Une évolution adéquate d'une coopération plus exigeante au plan technique et professionnel** en raison :
 - **Du changement de la nature de la demande de coopération** formulée par les autorités marocaines dans le champ social. En qualifiant l'INDH de « chantier de règne », le souverain sollicite de la France **un nouveau partenariat** pour accompagner, avec expertise, les efforts du Maroc dans la résorption du déficit social. Dans ce stratégique et colossal chantier, la France se doit non seulement d'accroître son dispositif d'appui par tous ses outils de coopération mais aussi d'en assurer une mise en œuvre et un suivi très professionnels ;
 - **Du repositionnement des acteurs de la coopération française.** Le transfert à l'AFD de la plupart des programmes de coopération bilatérale du champ social (notamment la santé)

jusqu'alors gérés par le SCAC fait naître une période de transition marquée par deux éléments d'incertitude :

- D'une part la disparition de compétences spécifiques dans l'encadrement du SCAC.
- D'autre part, l'absence à l'AFD d'une culture de « petits projets » répondant à des demandes d'expertise souvent « pointue » dans le domaine sanitaire et social.

Cette situation fait déjà naître une accentuation de la demande d'expertise auprès du conseiller pour les affaires sociales.

➤ **De la nécessité d'une meilleure articulation de la coopération française au Maroc avec celle des autres bailleurs de fonds :**

La politique de voisinage que va mettre en œuvre l'Union Européenne à ses frontières s'appuie sur de nouveaux dispositifs de coopération plus impliquant au plan institutionnel.

Ainsi, les jumelages dans le domaine sanitaire et social, feront naître de nouveaux besoins d'expertise pour leur mise en œuvre et leur suivi sur le terrain.

Du fait de l'importance et du nombre des acteurs internationaux de la coopération au Maroc, le besoin de coordination avec les autorités marocaines est devenu pressant. L'exemple de la demande du Secrétariat d'Etat à la formation professionnelle pour la création d'une unité de gestion des programmes de l'AFPA, à Casablanca, est révélateur de cette nouvelle exigence.

Cette unité de gestion disposera d'un cadre détaché qui travaillera, dans un même bâtiment, avec les responsables des autres coopérations bilatérales (Belge, GTZ allemande, ...) et l'unité de gestion des programmes européens.

Ce cadre AFPA, le responsable ANPE du programme de l'ANAPEC et le délégué de l'ANAEM forment l'embryon d'un véritable « pôle de coopération sociale » au Maroc que le conseiller pour les affaires sociales se doit d'animer. Par ailleurs, par la veille stratégique qu'il effectue sur le terrain, ce pôle est à même de mieux positionner la coopération française sur les appels d'offre internationaux. Cette vigilance et cette réactivité sont déjà très appréciées par les principaux opérateurs français du secteur : GIP International, GIP santé – protection sociale, GIP Esther, ADECRI, ANPE, AFPA, etc.

2. Le programme d'activités 2005 :

2.1. la mission d'information :

2.1.1. de nos autorités sur la situation sociale du Maroc et les réformes en cours :

2.1.1.1. les notes et télégrammes diplomatiques :

Ils sont rédigés par le conseiller soit à la demande des ministères sociaux, de l'Ambassadeur ou à son initiative :

a) les télégrammes diplomatiques :

- TD RABAT 389 du 08/04/05 : « En visitant un orphelinat insalubre de Casablanca, le roi du Maroc réinvestit le champ social » ;
- TD RABAT 839 à 843 du 11/07/05 : La situation sanitaire au Maroc ;
- TD RABAT 892 du 18/07/05 : Couverture sociale du risque VIH SIDA au Maroc ;
- TD RABAT 914 du 28/07/05 : Dysfonctionnements à l'office des migrations internationales (OMI) de Casablanca ;
- TD RABAT 1146 et 1147 du 26/09/05 : Les journées « Initiatives emploi » au cœur de la relance de l'emploi ;
- TD RABAT 1154 du 27/09/05 : Entretien entre M. X. Bertrand, ministre de la santé et des solidarités et MM. Cheikh Biadillah, ministre de la santé et A. Harouchi, ministre du développement social ;

Annexe 6.3 RABAT

- TD RABAT 1223 du 11/10/05 : Publication des résultats du recensement décennal ;
- TD RABAT 1290 du 27/10/05 : Grippe aviaire – mesures prises par le Maroc contre une éventuelle pandémie ;
- TD RABAT 1527 du 20/12/05 : Déplacement au Maroc de M. Bertrand le 14 décembre 2005.

b) Les notes :

- Fiche de présentation du 04/02/05 sur la couverture médicale obligatoire au Maroc ;
- Termes de référence du 01/03/05 de la mission exploratoire d'identification des besoins et préparation de l'accord cadre de coopération pour la mise en œuvre de l'AMO ;
- Rapport d'activité 2004 du 09/03/05 ;
- Note du 14/03/05 à l'attention de Mme la ministre de la parité et de l'égalité professionnelle intitulée : « Femme marocaine, un souffle nouveau de critiques et d'espoir » ;
- Note du 02/05/05 à l'attention de l'ambassadeur sur le GIP Esther ;
- Note du 10/05/05 : éléments pour le mémoire de présentation de Monsieur Abderrahim Harouchi ;
- Note du 19/05/05 : Discours royal du lancement de « l'initiative nationale pour le développement humain » ;
- Discours du 23/06/05 pour les journées portes ouvertes sur la réforme hospitalière au Maroc ;
- Note du 24/06/05 à l'attention de l'ambassadeur sur le projet de convention de sécurité sociale abrogeant et remplaçant la convention du 9 juillet 1965 ;
- Note du 14/09/05 présentant l'arrangement administratif d'appui stratégique et opérationnel à la mise en œuvre de la couverture médicale de base au Maroc ;
- Note du 14/09/05 présentant la convention bilatérale de sécurité sociale ;
- Note du 28/11/05 sur l'état de la coopération internationale au Maroc dans le domaine de la formation professionnelle ;
- Note du 28/11/05 à l'attention du ministre conseiller de l'Ambassade de France au Maroc sur le risque social : faible probabilité d'une crise sociale généralisée ;
- Note du 06/12/05 sur l'actualité de la lutte contre le Sida au Maroc.

2.1.1.2. les publications par messagerie électronique :

a) Actualités sociales – Maroc :

Cette lettre d'informations sociales paraît régulièrement depuis mars 2001. **De janvier à décembre 2005, 5 numéros ont été adressés à près de 200 correspondants** : les cabinets de la Présidence de la République, du Premier Ministre et des ministres sociaux, les directions et organismes publics des Ministères de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement, de la Santé et des Solidarités, du MINEFI et des Affaires Etrangères, les autres autorités françaises intéressées et les services de l'Ambassade. Chaque numéro comporte l'analyse d'un point fort de l'actualité sociale et de nombreuses brèves:

- N° 25 du 22/02/05 : **Mise en œuvre de l'assurance maladie obligatoire**
- N° 26 du 18/04/05 : **Femme marocaine, un souffle nouveau**
- N° 27 du 18/07/05 : **Initiative Nationale pour le Développement Humain**
- N° 28 du 08/09/05 : **Intense préparation des assises nationales pour l'emploi**
- N° 29 du 02/12/05 : **Drames humains de l'immigration clandestine à Ceuta et Melilla**

b) La note de conjoncture sociale – Maroc :

Depuis septembre 2004, le poste édite, à un rythme de parution bimestriel, une note de conjoncture sociale destinée aux autorités ministérielles françaises. Ce document porte sur trois indicateurs sociaux, suivis de manière approfondie et régulière, à savoir sur **l'emploi, le dialogue social et la lutte contre la pauvreté**. **De janvier à décembre 2005, 5 numéros ont été adressés à près de 100 correspondants** :

Annexe 6.3 RABAT

- N° 3 (janvier février 2005)
- N° 4 (mars avril 2005)
- N° 5 (mai juin 2005)
- N° 6 (septembre octobre 2005)
- N° 7 (novembre décembre 2005)

2.1.2. des autorités et partenaires marocains sur les politiques sociales françaises :

Les sollicitations des autorités marocaines ont porté en 2005 sur les réformes concernant la formation professionnelle, le droit du travail, la protection des handicapés, la parité et l'égalité professionnelle, l'assurance maladie et sur le plan de cohésion sociale.

2.2. la mission d'accueil de personnalités, de délégations et d'experts français :**2.2.1. les visites ministérielles (par ordre chronologique) :**

- **Visite de Monsieur Nicolas SARKOZY, du 25 au 28 mars ;**
- Mission de Pierre Henri Guignard les 6 et 7 septembre, chef adjoint du protocole en charge du déplacement du PM à Rabat ;
- **Rencontre des Premiers Ministres le 26 septembre, M. Xavier Bertrand, Ministre de la santé et des solidarités accompagnait le Premier Ministre ;**
- **Visite de François LOOS du 4 au 6 décembre ;**
- Visite de Catherine COLONNA sur les questions migratoires le 5 décembre ;
- **Visite de M. Xavier Bertrand, Ministre de la Santé et des solidarités le 14 décembre à Marrakech (Forum de la réunion du Conseil d'administration du fonds mondial de lutte contre le Sida).**

2.2.2. les missions du GIP International :

- La mission conduite par J.L. Keene et composée de J. Dussiot (GIP Inter), N. Couderc (ANPE) et J. Martinoty (AFPA) s'est rendue à Rabat et à Casablanca du 4 au 7 juillet afin de procéder à une **évaluation des programmes de coopération du GIP International à mi parcours**. Ont été rencontrés :
 - le Secrétaire Général du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle ;
 - le Chef de l'Inspection Générale du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle ;
 - le Secrétaire Général du Secrétariat d'Etat chargé de la Formation Professionnelle ;
 - le Directeur Général de l'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) ;
 - le Directeur Général de l'Office de Formation Professionnelle et de Promotion du Travail.

Missions techniques : GIP International

Vous trouverez, ci dessous, le décompte des semaines/expert et des semaines/stagiaire du programme de coopération 2005 :

- EMPLOI : 21 semaines/expert 12 semaines/stagiaire
- TRAVAIL : 18 semaines/expert 2 semaines/stagiaire
- MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION (TIC) : 6 semaines/expert
- INSPECTION GENERALE : 3 semaines/expert 2 semaines/stagiaire
- FORMATION PROFESSIONNELLE : 18 semaines/expert 43 semaines/stagiaire
- TOTAL : 66 semaines/expert 59 semaines/stagiaire**

ANPE (24 au 30 janvier) M. Corrado Delfini

Annexe 6.3 RABAT

OBJET : Production et études statistiques à l'Agence Nationale pour la promotion de l'Emploi et des compétences (ANAPEC) : achèvement du programme 2004

ANPE (30 janvier au 6 février) MM. Ismemet Baba Ahmed et Laurent Eliazewicz

OBJET : Développement des prestations pilotes sur le placement international (achèvement du programme statistique 2004)

ANPE (19 au 26 février) M. Jan Pankiewicz

OBJET : Adaptation du ROME

AFPA (26 février au 6 mars) M. Guy Michel Fumière

OBJET : Développement de la préformation dans les établissements pénitentiaires (Découverte des métiers)

ANPE (12 au 18 mars) M. Jean-Pierre Agostini

OBJET : Mise en place d'un système de réinsertion professionnelle des détenus

INTEFP (19 au 27 mars) M. Pascal Roig

OBJET : Perfectionnement des compétences de l'inspection du travail

AFPA (20 au 25 mars) MM. Philippe Pager et Henri Bernard

OBJET : Développement de la formation professionnelle au profit des mal voyants

IGAS (24 au 30 avril) M. Jacques Roux

OBJET : Appui à l'élaboration d'un outil d'évaluation et d'audit de l'inspection du travail

DAGEMO/INTEFP (8 au 15 mai) Mmes Marie-Claire Dulau et Catherine Hubert

OBJET : Mise à niveau des assistants de proximité informatique

DAGEMO (17 au 22 mai) Mme Muriel Saint Cyr et M. José Cardoso

OBJET : Mise en ligne des services du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

INTEFP (5 au 11 juin)

OBJET : Formation de formateurs (inspecteurs du travail) à l'ingénierie de formation

INTEFP (12 au 19 juin) MM. Pascal Roig et Jean-Jacques Segoni

OBJET : Formation à la méthodologie de visite (inspection du travail) et rédaction d'un manuel de procédures de contrôle

INTEFP (12 au 19 juin)

OBJET : Conception et mise en place d'un appareil statistique dans le domaine du travail

AFPA (18 au 24 juin) MM. Henri Bernard et Philippe Pager

OBJET : Appui à l'élaboration d'un répertoire des emplois accessibles aux personnes en situation de handicap visuel

ANPE (18 au 26 juin)

OBJET : Appui, dans le cadre d'un échange de visites, à 2 directeurs d'agence de l'ANAPEC pour le développement de leurs différentes fonctions

INTEFP (1er au 9 juillet)

OBJET : Appui à la rédaction d'un manuel de contrôle de l'inspection du travail

AFPA (2 au 9 juillet) M. Guy Michel Fumière

OBJET : Assistance technique pour le développement de la préformation dans les établissements pénitentiaires

ANPE (17 août au 8 octobre)

OBJET : Appui technique au nouveau Directeur Général de l'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC)

AFPA (17 au 24 septembre) MM. Guy Michel Fumière et Philippe Lorien

OBJET : Assistance technique pour le développement de la préformation dans les établissements pénitentiaires

ANPE (17 août au 8 octobre)

OBJET : Appui technique au nouveau Directeur Général de l'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC)

GIP INTER (22 et 23 septembre)

Annexe 6.3 RABAT

OBJET : Participation aux Journées « Initiatives Emploi » organisées par le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

AFPA (15 au 20 octobre) MM. Guy Michel Fumière et Philippe Lorien

OBJET : Assistance technique pour le développement de la formation professionnelle dans les établissements pénitentiaires

ANPE (31 octobre au 11 novembre)

OBJET : Appui technique au Directeur Général de l'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC)

ANPE (20 au 27 novembre)

OBJET : Appui aux directeurs d'agence de l'ANAPEC

INT (20 au 27 novembre)

OBJET : Aide à la conception de modules de formation dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail

GIP Inter (29 novembre au 3 décembre)

OBJET : Evaluation du programme IPEC (lutte contre le travail des enfants) géré par le BIT et bénéficiant d'un financement du GIP International

ANPE (19 au 23 décembre) M. Jean-Pierre Agostini

OBJET : Assistance à la mise en place d'une structure de préparation des détenus à la réinsertion

Accueil du GIP International en France :

- Dans le cadre de l'achèvement du programme 2004, relatif à l'échange de directeurs d'agence, deux directeurs (Agadir et Fès) de l'ANAPEC ont été accueillis du 15 au 23 janvier par les directeurs des agences de Poissy et de Perpignan de l'ANPE ;
- Le Directeur Général de l'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) et 3 cadres de l'ANAPEC ont été accueillis du 20 au 26 mars pour assister aux IV^{èmes} Entretiens de l'Emploi organisés par l'ANPE sur le thème « migrations internationales et gestion de l'emploi en Europe » ;
- Deux directeurs de zone de l'ANAPEC ont réalisé une mission d'étude du 20 au 27 mars auprès de la Direction Régionale de l'ANPE d'Aquitaine ;
- Deux inspecteurs généraux du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle ont participé du 20 au 25 mars, en qualité d'observateurs, à un audit FSE conduit par l'IGAS sur la région Aquitaine ;
- Une délégation de trois spécialistes du projet MEDA II a été reçue du 20 au 24 juin au CEREQ, au Centre INFFO et à l'AFPA. L'objet de cette mission était de recueillir des informations permettant la mise en place d'un centre de documentation et d'information technique sur l'ingénierie de l'Approche par Compétences ;
- Une délégation de quatre kinésithérapeutes de l'hôpital Al Ayachi de Rabat a été reçue du 7 au 10 novembre au centre de formation professionnelle Paul et Liliane Guinot de Villejuif afin de se familiariser avec les méthodes de formation des mal voyants au métier de kinésithérapeute ;
- Trois fonctionnaires de la Direction de l'Administration Pénitentiaire et de la Réinsertion ont été reçus à Paris, à l'ANPE, le 5 décembre et ont participé du 6 au 9 décembre à un séminaire organisé à Metz à l'intention des conseillers de l'ANPE spécialisés dans la réinsertion professionnelle des détenus ;
- Une délégation de huit cadres du Secrétariat d'Etat à la Formation Professionnelle, de l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail, de la Direction de l'Administration Pénitentiaire et de la Réinsertion et de la Fondation Mohamed VI pour la Réinsertion des Détenus ont été accueillis, au Centre AFPA d'Avignon, du 12 au 16 décembre afin de s'informer sur la méthodologie de mise en place de dispositifs de préformation professionnelle dans les établissements pénitentiaires.

2.2.3. les missions du GIP Esther

- **Comité de liaison du GIP Esther le 3 mai à Rabat, rencontre avec M. Biadillah, Ministre de la santé ;**
- Mission du GIP Esther, Mme Sakina Aznag le 29 septembre.

2.2.4. les missions du GIP Santé – Protection sociale :

- **Mission AMO - GIP Santé Protection sociale du 6 au 12 juin (Agnès Plassart du GIP, Maryse Medina de la CNAM, Morgane Coinde, MSA 13) :**
 - Rencontres avec CNSS, ministère des finances, ministère de l'emploi et de la formation professionnelle, SG du gouvernement, ministère de la santé, ministre conseiller de l'ambassade de France, CNOPS et réunions du comité interministériel à la Primature.
- Mission du Dr Bernard Schmitt (directeur régional du service médical de la CNAMTS) le 19 juillet : mission contrôle médical.

2.2.5. missions diverses (par ordre chronologique) :

- Mission d'élèves stagiaires directeurs d'hôpital, le 4 janvier ;
- Mission de M. MEZEL (DAEI) du 15 au 18/02 pour **un audit de la fondation Mohammed V ;**
- Mission de M. Philippe DICQUEMARE (CREDES) le 8 mars ;
- Mission d'Esméralda Lucioli de l'agence de biomédecine pour le projet d'appui à la prise en charge de l'insuffisance rénale terminale, le 22 mars ;
- Visite du Dr Marc Giroud, chef de service à l'hôpital de Pontoise le 4 avril (SAMU de France) ;
- Rendez-vous avec Claude Lasnel (Institut Méditerranéen de Formation) ;
- Mission de Michèle Grenon Cayol pour la mise en place de la direction régionale de la santé de l'Oriental (projet MEDA I) ;
- **Mission du Conseil Economique et Social du 27 au 30 avril, ont été rencontrés :**
 - E. Martin Toval, conseiller social de l'ambassade d'Espagne ;
 - Olivier Ruysen, délégation de la commission européenne ;
 - Abderrahmane SAUBRY (MAEC) ;
 - **Yasmina Baddou, secrétaire d'Etat à la famille** avec Najat M'Jid (Bayti) ;
 - Mohamed Chafiki, chef de cabinet du Ministère des finances ;
 - Union Nationale des Travailleurs Marocains ;
 - **Nezha Chekrouni, Ministre déléguée des MRE ;**
 - **Abderrahim Harouchi, Ministre du développement social ;**
 - Abderrahmane Zahi, secrétaire général de la fondation Hassan II pour les MRE ;
 - Hayat Zirari, universitaire ;
 - Pr. Hakima Himmich, présidente de l'ALCS ;
 - Aicha ECH CHENNA, Présidente de Solidarité féminine ;
 - Union Marocaine du Travail ;
 - Fédération Démocratique du Travail ;
 - Confédération Générale des Entreprises du Maroc ;
- Mission de M. Paviot et Mme Berriau (Ascodoscopy GIP coordinatrice), le 29 avril ;
- Mission de F. ZEMSKERIS (ANPE) les 2 et 3/05 pour réponse à un appel d'offres MEDA II :
 - RV avec A. Hamdi, chef de cabinet de Mme Chekrouni ;
 - RV avec M. Zahi, SG de la fondation Hassan II pour les MRE ;
 - E. Martin Toval, conseiller social de l'ambassade d'Espagne ;
- Mission de M. Lapena de l'Institut Méditerranéen de Formation le 5 mai ;
- Mission de Maurice MEZEL (DAEI) le 11 mai ;

Annexe 6.3 RABAT

- Mission de M. Mimiça, directeur de CODIFOR et l'UIMM (FSP mobilisateur « dialogue social et formation professionnelle), le 13 mai ;
- Mission du 18 au 20 mai de Patrick Mordelet, Alain Lopez, M. Laghmam et Elisabeth Antunes (Banque européenne d'Investissement) ;
- Mission de 3 experts européens (cf. ANAPEC) le 26 mai ;
- Mission de Françoise DUMONT : comptabilité analytique au CHU de Rabat le 26 mai ;
- Mission de l'AFD le 21 juin conduite par Olivier CADOR ;
- Mission de Françoise DUMONT le 30 juin ;
- Mission de Dimitri BIOT au Ministère marocain de la santé le 13 juillet ;
- Mission de M. Mimiça du 15 septembre ;
- Mission du CREDES de MM. Penicaud, Biot le 19 septembre ;
- Mission du Pr. Verny, le 21 septembre (gériatrie) ;
- Mission de M. Lapena (IMF) le 28 septembre ;
- Mission du Dr Jean-Jacques FRERE de la Banque Mondiale le 14 octobre ;
- Mission de Mme Odile Suire Sinaceur, administratrice, membre du CA de la Caisse des Français à l'Etranger, le 24 novembre ;
- **Mission d'une délégation française pour l'évaluation du programme BIT – IPEC d'éradication du travail des enfants, le 22 novembre.**

2.3. la contribution à l'organisation de visites de personnalités marocaines en France :

Le conseiller facilite, par ailleurs, en accord avec les consulats concernés, les démarches liées à l'obtention des visas pour les responsables politiques, syndicaux, patronaux et associatifs (dans son domaine de compétences) et des fonctionnaires des ministères sociaux. **Ces démarches ont concerné 55 personnes en 2005.**

Par ailleurs, le conseiller a accompagné, du 7 au 10 février, M. Driss Guerraoui, conseiller social du Premier Ministre marocain pour lui faire rencontrer différentes personnalités, dont M. Christian Charpy, conseiller social du Premier Ministre.

2.4. le développement de la coopération bilatérale :

2.4.1. Dans le cadre du GIP International du ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement :

- **Le 13^{ème} comité mixte franco-marocain sur le travail, l'emploi et la formation professionnelle** (volet Emploi/Travail) s'est réuni à Rabat les 1^{er} et 2 février 2005 avec la participation de représentants du GIP Inter, de l'AFPA, de l'ANPE, de l'INTEFP et du Conseiller à l'ambassade de France pour les affaires sociales.

La 1^{ère} journée a été consacrée, en présence de M. Karmouni, Secrétaire Général au Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, chargé de l'Emploi, à l'examen des demandes marocaines dans le domaine de l'emploi et du travail. Les orientations suivantes ont été arrêtées :

La coopération avec l'ANAPEC s'est poursuivie en 2005, pour l'essentiel, sur la base d'actions pluriannuelles déjà engagées précédemment : il s'agit le plus souvent d'adapter le savoir faire et les outils de l'ANPE au contexte marocain dans divers domaines : placement international, adaptation du ROME (Répertoire de l'Organisation des Métiers et des Emplois), production et études statistiques, gestion des ressources humaines et des compétences (opérateur français : ANPE).

Le 2^{ème} axe concerne l'aide à la promotion du code du travail qui passe par le développement des compétences de l'inspection du travail et la mise en place d'un appareil statistique fiable et performant (opérateur français : INTEFP).

Annexe 6.3 RABAT

Le 3^{ème} axe a pour objet l'appui à la généralisation de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication au sein du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle par la poursuite du perfectionnement des assistants de proximité informatique et la mise en ligne des services de l'administration (opérateur français : DAGEMO et DRT).

Le 4^{ème} axe vise l'appui à l'Inspection Générale par l'aide à l'élaboration d'un outil d'évaluation et d'audit du système d'inspection du travail. Deux inspecteurs généraux marocains sont venus en France participer à une mission d'audit et de contrôle portant sur les crédits du FSE. Enfin 4 membres de l'Inspection Générale ont assisté à Hammamet à un séminaire franco maghrébin d'échange de pratiques professionnelles qui a réuni les inspections générales algérienne, française, marocaine et tunisienne (opérateur français : IGAS).

La 2^{ème} journée a été consacrée à la formation professionnelle, en présence de M. Benmoussa, Secrétaire Général du Secrétariat d'Etat à la Formation Professionnelle, de M. Collange Directeur Adjoint de l'AFD au Maroc, de M. Laffray assistant technique au SCAC.

Il a été décidé de poursuivre les programmes engagés dans les domaines de l'aide à l'insertion professionnelle des détenus et de la formation professionnelle des mal voyants (opérateurs français : AFPA, ANPE, Direction de l'Administration Pénitentiaire du Ministère de la Justice).

- La 2^{ème} réunion du comité mixte franco-marocain consacrée à la formation professionnelle (par application des accords de main d'oeuvre) s'est tenue à Paris le 11 avril avec la participation du Secrétaire Général du Département de la Formation Professionnelle du Royaume du Maroc. Le procès verbal, établi à l'issue de cette réunion, prévoit l'établissement d'un projet de coopération pluriannuel (2005-2008). Ce projet se traduit par la mise en place par l'AFPA, en étroite relation avec les branches professionnelles et entreprises marocaines (et en coordination avec l'Agence Française de Développement), d'un programme d'actions dans 3 secteurs :

- Bâtiment-Travaux Publics ;
- Industries Métallurgiques, Mécaniques, Electriques et Electroniques ;
- Cuir.

Parallèlement, il a été décidé que l'AFPA installe à Casablanca une Unité de Gestion de Projet animée par un cadre expatrié.

Afin d'assurer une meilleure visibilité à cette nouvelle coopération, un plan de communication sera élaboré en liaison avec la partie marocaine.

Enfin, au titre de l'achèvement des programmes antérieurs, la poursuite de l'accompagnement de l'Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail dans les secteurs du tourisme et des technologies de l'information et de la communication a été confirmée.

- Ces comités ont été préparés et suivis avec les autorités et partenaires marocains lors de différentes rencontres et notamment :

- Dans les domaines de l'emploi et du travail avec :

- L'ANAPEC : M. H. Kamal, directeur général (22/07) ;
M. J.P Alix, expert ANPE auprès de l'ANAPEC (03/03, 10/03, 05/04, 06/05) ;
Mme O. Benabdenbi, directrice de la stratégie (31/01) ;
- Le Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle :
M. A. Khouja, secrétaire général et M. Baalal, chef du service de la coopération (25/05, 01/06) ;
M. M. Bentaleb, chef de l'Inspection générale (23/02) ;
- Dans le domaine de la formation professionnelle :
M. E.H. Benmoussa, secrétaire général (12/01, 21/03) ;
M. A. Mounir, directeur du développement et de la coopération à l'OFPPT (23/11).

2.4.2. Dans le cadre du GIP Esther :

Le comité de liaison du GIP Esther, dont le conseiller pour les affaires sociales est membre, s'est tenu à Rabat le 3 mai 2005. La délégation française conduite par la directrice du GIP, Anne Petitgirard, a pu rencontrer le ministre de la santé, M. Biadillah et visiter les services partenaires des CHU de Rabat et Casablanca. Le bilan de cette coopération est positif. Toutes les actions programmées ont été réalisées. De nouveaux partenariats ont été retenus, notamment avec le service de pédiatrie du CHU de Rabat et l'hôpital Ibn Zhor de Marrakech.

Ont de même été évoqués des partenariats futurs à Tanger, Oujda et Fès et l'élargissement des projets Esther au milieu associatif marocain.

Tous ces projets s'intègrent harmonieusement au programme national marocain de lutte contre le SIDA. Même si le taux de prévalence au VIH reste faible au Maroc, il est en nette augmentation dans la population féminine et les jeunes. Par ailleurs, du fait de l'immigration des populations subsahariennes au Maroc, le virus « africain » progresse et représente actuellement 14 % des cas déclarés.

2.4.3. Dans le cadre du GIP Santé – Protection sociale :

La préparation de l'arrangement administratif ministériel, signé par M. X. Bertrand, ministre de la santé et des solidarités et MM. Mansouri et Biadillah, respectivement ministres de l'emploi et de la santé, le 27 septembre à Rabat a été préparé par de nombreuses rencontres et une mission du GIP Santé – Protection sociale :

- Cette mission s'est déroulée du 6 au 12 juin. Conduite par Mme A. Plassart, directrice du GIP, accompagnée de Mme M. Médina, responsable du service international de la CNAM et de Melle M. Coinde de la Mutualité sociale agricole des Bouches du Rhône, la mission a eu de nombreuses rencontres à la CNSS, aux ministères des finances, de l'emploi et de la formation professionnelle, SG du gouvernement, ministère de la santé, ministre conseiller de l'ambassade de France, CNOPS et des réunions du comité interministériel à la Primature.
- Le conseiller aux affaires sociales a participé avec le conseiller social du Premier Ministre, M. Driss Guerraoui (les 27/01, 28/02, 22/03, 04/04, 05/09 et 11/11) et le comité interministériel de mise en œuvre de l'AMO, aux différentes réunions de préparation de l'élaboration de l'arrangement administratif et du préprogramme de coopération. Il a également eu des échanges à ce sujet (les 25/05 et 01/06) avec Mme A. Benomar, conseillère « protection sociale » auprès du ministre de l'emploi et M. Khouja, secrétaire général.

2.4.4. Dans le champ de la santé, de la protection sociale, de l'action sociale et des relations professionnelles :

- **Le conseiller est membre du comité directeur national du programme du BIT IPEC/Maroc d'éradication du travail des enfants.** Il a participé, à ce titre, aux différentes réunions de ce comité (les 27/05 et 25/10) et a eu un entretien le 28/11 avec les personnes (Marie-Christine Coent et Marie-Christine Bauduret) chargées, par la DAEI en accord avec le BIT, de l'évaluation des programmes réalisés.
- Le conseiller a eu plusieurs entretiens avec M. Claire Bouzigues, responsable du SAMU social international pour **la mise en place d'un SAMU social à Casablanca.**
- Le conseiller a développé les contacts pour mettre en œuvre **de nouveaux partenariats hospitaliers entre la France et le Maroc.** Après le jumelage Kénitra-Vierzon, il a préparé, à Fès, le jumelage des hôpitaux de Fès et de Toulouse avec une mission du CHU de Toulouse conduite par son directeur général et son président du comité médical (les 23 et 24/05).
- Le conseiller a participé à de nombreuses rencontres ou réunions dans le cadre de la préparation et du suivi du programme santé mis en œuvre par le SCAC de l'ambassade et notamment :

- Au comité de pilotage du FSP « formation des gestionnaires hospitaliers et des cadres de l'inspection générale » (27/01) ;
- A la direction des hôpitaux et des soins ambulatoires (22/03 et 11/05) ;
- **Au colloque « France-Maghreb » consacré à l'insuffisance rénale chronique les 2 et 3 décembre.**
- Parmi les autres rencontres marquantes dans ce champ, il convient de signaler :
 - La visite des orphelinats et maisons d'enfants de Marrakech du 18 au 20 juin ;
 - La visite de la fondation Mohammed VI de promotion des œuvres sociales de l'Education - Formation et la réunion de travail avec ses responsables (M. Zitouni,) le 27/07 ;
 - La visite au nouveau directeur général de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), M. Saïd Ahmidouch, le 12/10 ;
 - La visite de la maison de retraite des Français du Maroc (le 21/06) ;
 - La rencontre avec M. Jalal en charge des questions sociales à la direction des études du ministère des finances (le 01/03) ;
 - La rencontre avec le Pr. Mouane pour le patronage du congrès de gastro-entérologie et nutrition pédiatrique (le 24/11) ;
 - La rencontre avec l'association AGIR et son représentant au Maroc, M. Jacques Pommeret, le 2/03 et le 19/05 ;
 - La rencontre avec M. Henri Guillaume, directeur du nouvel Institut de Recherche et de Développement, le 20/04 ;
 - La rencontre avec M. Mzabi (fondation BMCE – SG adjoint), Mme Wafa Chafi (SG de la fondation) et M. Ahmed Raafa (directeur du programme « medersat.com » de la fondation (04/05) ;
 - La participation à l'élaboration et à la signature de la convention franco-marocaine relative à la création d'un fonds social de développement (FSD), le 27/04 ;
 - La rencontre avec des responsables associatifs : CER de Lille le 15/04 (séjours de rupture d'adolescents français), journal pour enfants (Papillon), « Handicap sans frontières (etc.) ;
 - Les contacts avec les organisations syndicales et patronales : Union Nationale des Travailleurs au Maroc (05/01), Fédération Démocratique du Travail (29/04), Confédération Générale des Entreprises du Maroc (29/04), Union Marocaine du Travail (29/04, 01/05), Forces Ouvrières Marocaines / Fès (09/05) et Confédération Démocratique du Travail (30/09).

2.5. la participation à la coopération multilatérale :

Le conseiller a participé, dans son champ d'activité, aux différentes réunions organisées par les représentations locales de l'OMS, ONU, Banque Mondiale, BIT, Commission Européenne et a été consulté, pour expertise par deux missions :

- de la Banque Européenne d'Investissement pour le financement de la réhabilitation de 14 hôpitaux marocains (18/05) ;
- de la Commission européenne, sur le développement social et la lutte contre la pauvreté (30/03).

2.6. les missions spécifiques au poste :

2.6.1. les migrations de travail et le regroupement familial :

Dans ce champ spécifique, le conseiller a de nombreux contacts avec le responsable de l'ANAEM en poste à Casablanca pour le suivi des dispositifs spécifiques. De même, à l'ambassade, il est en relation étroite avec l'officier de liaison « migrations » et la conseillère diplomatique plus particulièrement en charge de ce secteur.

Avec les autres ambassades, il participe à de nombreuses rencontres de travail avec son homologue de la représentation de l'Espagne. Il a également participé à une réunion avec la représentation de l'Italie.

Annexe 6.3 RABAT

Dans le cadre de la préparation de la conférence ministérielle du dialogue 5+5 sur la migration en Méditerranée occidentale, il a participé à une réunion organisée par la Direction de la Population et des Migrations (DPM) à Paris le 3 juin.

Il a assisté à cette conférence, tenue à Paris les 9 et 10 novembre, avec ses homologues des ambassades de France à Madrid et à Rome. L'ordre du jour de cette conférence portait sur les thématiques suivantes :

- la gestion des flux et des compétences : migrations de travail et mobilité ;
- l'accueil et l'intégration dans les pays du Nord de la Méditerranée ;
- la coopération et le co-développement.

A l'occasion de cette conférence, le conseiller a eu des contacts avec des représentants de l'Ambassade du Maroc à Paris et notamment avec son homologue en charge des questions sociales.

2.6.2. les activités de l'Ambassade de France au Maroc

- Le conseiller participe aux activités de l'ambassade. Il assiste à la réunion hebdomadaire des chefs de service et des membres de la chancellerie, où il apporte des éléments d'appréciation de la situation dans son domaine de compétences.
- Il participe également aux réunions du dialogue social au sein du poste (01/04, 14/04, 12/05), à la commission des bourses (13/04 et 19/10) et à la commission d'aides sociales du consulat de Rabat (22/06).
- Il a été invité également à participer au CCPAS de Casablanca le 25/11.
- Il a participé à la Conférence d'orientation budgétaire à l'ambassade le 20/09.
- Il répond aux diverses sollicitations des services et établissements français dans le champ du Droit du travail marocain et français et de la réglementation sociale (adoptions, code de la famille, etc.).
- Il a accueilli du 06/06 au 30/09 une stagiaire doctorante de l'Université de Paris/Sorbonne qui a effectué une étude sur l'évolution des régimes de retraite au Maroc.

2.7. la participation à des séminaires, conférences, colloques, etc. :

Le conseiller assiste, voire participe comme intervenant ou président de séance à de nombreuses manifestations organisées dans son champ d'activité :

- Séminaire « regards croisés sur le développement local participatif » le 28 janvier ;
- Colloque sur le droit de la famille, le 25 février ;
- Réunions « adhérents » de la CFCIM lorsqu'elles traitent de sujets de son domaine de compétences, les 3/03, 17/03, 12/10, 17/10, 26/10 ;
- Colloque national organisé par le Secrétariat d'Etat chargé de la famille, de l'enfance et des personnes handicapées sur l'amélioration de l'image de la femme dans les médias, le 15 mars ;
- Atelier sur la gestion des urgences médicales et des risques sanitaires organisé par le ministère de la santé en collaboration avec l'OMS le 31/03 ;
- Présentation de l'ouvrage « l'image de l'Espagne au Maroc » le 14/04 ;
- Cocktail « hommes d'affaires français », le 19/04 ;
- Séminaire national sur le travail des enfants : pour une meilleure intégration de la lutte contre le travail des enfants dans le développement social, le 26/04 ;
- Cérémonie d'ouverture de la semaine nationale du croissant rouge marocain le 9 mai ;
- Intervention du conseiller sur la situation sociale à l'occasion de l'Assemblée générale annuelle des conseillers du commerce extérieur français, le 14 juin ;
- Journées portes ouvertes sur la réforme hospitalière du 23 au 25 juin ;
- Inauguration de la représentation de l'IRD au Maroc, le 30 juin ;
- Congrès du syndicat UNTM, le 02/07 ;

- Colloque « Ethique et bioéthique » à Casablanca organisé par le Pr. Amal Bourquia, président de la SMMR néphrologie dialyse, le 02/07 ;
- **Assises Nationales de l'emploi à Skhirat, les 22 et 23 septembre ;**
- Séminaire national pour la présentation des résultats de l'enquête nationale sur le handicap, le 14/10 ;
- Intervention du conseiller dans le cadre du cercle de réflexion du dialogue Nord/Sud, invitation du Pr. Bensaad ;
- Ouverture officielle de la rencontre sur la lutte contre la violence des femmes, invitation de la Secrétaire d'Etat, Mme Yasmina Baddou, le 23/11 ;
- Réunion des Conseillers supérieurs des Français à l'étranger le 30/11 ;
- Colloque « entreprise socialement responsable » le 01/12 ;
- Colloque « France-Maghreb » consacré à l'insuffisance rénale terminale, les 2 et 3 décembre ;
- Conférence internationale autour du thème « migration et faits religieux à l'ère de la mondialisation » le 05/12.

2.8. la participation à la réunion annuelle des conseillers sociaux à Paris (du 4 au 7/10).

3. Les événements marquants de l'année :

Parmi tous les faits marquants de l'année 2005, deux paraissent devoir être privilégiés du fait qu'ils engagent l'avenir de la coopération franco-marocaine dans un partenariat renforcé :

3.1. L'arrangement administratif de coopération pour la protection sociale :

La coopération prévue dans l'arrangement administratif conclu le 27 septembre 2005 entre le ministre de la santé et des solidarités français et les ministres de la santé et de l'emploi marocains, se situe dans le contexte de la loi 65-00 portant code de la couverture médicale de base, composante essentielle de la réforme du système de santé, ainsi que de la stratégie de développement social engagées au Maroc.

Elaborée en partenariat étroit, au sein du comité interministériel de mise en œuvre de l'assurance maladie obligatoire, cette coopération sera pilotée par le GIP Santé – Protection sociale et coordonnée, côté marocain, par le conseiller social du premier ministre et côté français, par le directeur de la caisse nationale de sécurité sociale dans les mines, Christian Rollet.

Les études réalisées ont mis en évidence une demande diversifiée qui peut être regroupée en trois rubriques :

- **Les systèmes d'information :** la gestion de l'AMO et la mission de régulation incombant à l'ANAM vont reposer sur la nature et la qualité des données du système ; de nombreux besoins ont été repérés à ce niveau ;
- **La gestion du risque :** la recherche d'une maîtrise médicalisée des dépenses couvre l'ensemble des méthodes et des techniques permettant la régulation de l'AMO et l'optimisation des résultats. L'expertise française en ce domaine paraît très sollicitée ;
- **La formation :** les besoins de formation, sur les aspects professionnels et le savoir faire, sont très importants. La connaissance pratique de l'assurance maladie française, dont l'AMO s'inspire, est souhaitée par tous les acteurs de la réforme, en particulier les médecins.

Tenant compte des priorités affichées, des urgences et des contraintes, un programme de travail pour 2006 a été élaboré et un premier financement dégagé dans l'enveloppe budgétaire du SCAC.

La mise en place de l'AMO constitue un enjeu fort qui mobilise tous les acteurs marocains concernés ; la volonté d'apporter un appui stratégique et opérationnel à cette entreprise est manifeste du côté des institutions de protection sociale en France.

3.2. la nouvelle coopération de formation professionnelle dans le cadre des accords de main d'œuvre (AMO) :

Le programme de coopération 2005 a amorcé un virage dans la nature, la méthodologie, les objectifs et le contenu des actions engagées.

Le débat ouvert lors du 12^{ème} comité technique mixte franco-marocain en 2004 traduisait un accord des deux parties sur l'obsolescence des pratiques suivies depuis les années soixante qui avaient vu naître les premiers accords de main d'œuvre. Le diagnostic effectué alors était sans appel : actions éparpillées sans cohérence d'ensemble, absence de capitalisation des transferts de savoirs et savoirs faire, peu de visibilité de la coopération française par rapport notamment aux coopérations allemande et canadienne, ...

Cette analyse, confortée par une lettre du Secrétaire d'Etat marocain en décembre 2004, a conduit, d'un commun accord, à dégager certaines perspectives pour accroître l'efficacité de la coopération dans le cadre des AMO :

- le recentrage et l'organisation d'un nombre limité d'actions autour de quelques grands axes structurant ;
- la mise en œuvre d'un programme pluriannuel favorisant la continuité ;
- l'articulation avec les besoins exprimés par les branches professionnelles ;
- la présence permanente d'un responsable des programmes de l'AFPA au Maroc ;
- la recherche de complémentarité avec les projets MEDA et les coopérations allemande et canadienne et d'une meilleure visibilité de la coopération française.

Dans le cadre de cette nouvelle stratégie, l'AFPA a effectué en janvier – février 2005, un travail d'analyse de besoins avec les fédérations professionnelles marocaines des trois secteurs d'activité retenus par le Secrétariat d'Etat à la formation professionnelle : le BTP, le cuir et les IMME.

Suite aux réunions tenues au cabinet du ministre de l'emploi français les 22 décembre 2004 et 7 février 2005, trois décisions ont été prises :

- le maintien pour l'année 2005 des programmes engagés avec l'OFPPT, notamment dans le secteur du tourisme, et la préparation d'un programme de travail 2006 recentré sur les trois secteurs d'activité retenus ;
- L'information des partenaires marocains et des coopérations bilatérale et multilatérale (MAE, AFD, Union Européenne, BIT, CNAM) sur la nouvelle stratégie de coopération marquée par un souci d'efficacité, de visibilité et de cohérence avec les stratégies des autres acteurs intervenant sur le champ ;
- La prise en compte des grandes préoccupations des ministres de l'emploi de part et d'autre de la Méditerranée (lutte contre l'exclusion, insertion des jeunes, besoins en compétences nouvelles, gestion équilibrée des flux migratoires, etc.).

4. Perspectives :

Le développement de nos actions de coopération avec le royaume du Maroc et leur place dans les relations franco-marocaines justifient la signature des accords par les ministres.

Ainsi, en 2005, l'arrangement administratif, signé par M. X. Bertrand, Ministre de la santé et des solidarités, a permis la mise en œuvre d'un nouveau programme de coopération accompagnant les réformes que met en place le Maroc dans le domaine de la protection sociale.

Pour 2006, l'évolution de la stratégie de coopération pour la formation professionnelle dans le cadre des accords de main d'œuvre pourrait justifier à elle seule un déplacement du ministre en charge de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement.

La signature d'un arrangement administratif pluriannuel (2006-2010) comportant plusieurs volets de coopération dont la politique de la ville, le logement social, les migrations de travail, la formation

Annexe 6.3 RABAT

professionnelle et l'emploi, permettrait de mieux situer la coopération française face aux enjeux de l'initiative royale pour le développement humain.

Par ailleurs, la mission d'audit réalisée auprès de la fondation Mohammed V pour la solidarité suite à une demande personnelle de Mme Nasri, conseillère sociale de Sa Majesté, auprès de M. Jean-Louis Borloo a débouché sur une perspective de développement d'un travail de mise en relations professionnelles du réseau associatif pour lequel l'expertise française se doit d'assumer sa responsabilité propre au niveau des attentes fortes d'un accompagnement.

Annexe au rapport d'activité Enveloppe budgétaire

2005

I) BUDGET DE FONCTIONNEMENT

Chapitre 34 98

DEPENSES EN EUROS

2005

Matériel, Mobilier et Fournitures

Achat de mobilier	0,00
Achat de matériel technique	0,00
Fournitures de bureau	308,47
Entretien et réparation de matériel et de mobilier	63,58
Location de matériel et de mobilier	0,00
Transport de matériel et de mobilier	0,00
Abonnement et documentation	860,55
Autres fournitures	0,00
sous-total Par 10	1 232,60

Achats de services et autres dépenses

Frais de correspondance	136,68
Formation (hors informatique)	0,00
Frais de Traduction et d'interprétariat	0,00
Travaux d'impression	165,95
Frais de réception	853,10
Frais de représentation sur justificatif	1 084,40
Autres indemnités représentatives de frais	0,00
Télécommunications (voix, fax)	6 999,44
Autres services	0,00
sous-total Par 20	9 239,57

Annexe 6.3 RABAT

Locaux

Locations immobilières	0,00
Agencements, installations (y compris aménagement et câblage de locaux)	0,00
Entretien immobilier	95,39
Energie, eau	184,87
Nettoyage des locaux	575,76
Gardiennage	187,43
Impôts relatifs à l'immobilier	0,00
Charges connexes aux loyers	0,00
sous-total Par 30	1 043,45

Véhicules

Achats de véhicules de tourisme	0,00
Entretien des matériels de transport	1 325,23
Outillage et fournitures	562,25
Péages (véhicules administratifs)	0,00
Taxe différentielle sur les véhicules terrestres à moteur (vignette)	0,00
assurances	397,46
sous-total Par 40	2 284,94

Déplacements temporaires

Déplacements (repas et nuitées)	1 210,25
Déplacements (utilisation du véhicule personnel)	0,00
Déplacements (autres moyens)	2 213,41
Déplacements à l'étranger (indemnités)	464,56
Déplacements à l'étranger (transport)	0,00
sous-total Par 50	3 888,22

Autres déplacements

Changement de résidence (frais de transport)	0,00
Changement de résidence (indemnités de déménagement à l'étranger)	0,00
sous-total Par 60	0,00

Informatique et télématique

Achat de matériel	620,97
Location de matériel	0,00
Crédit-bail de matériel	0,00
Coûts de réseaux de télécommunication	478,45
Entretien de matériel	0,00
Logiciels	53,88
Prestations de service	64,66
Formation	0,00
Fournitures et documentation	0,00
sous-total Par 90	1 217,96

TOTAL	18 906,74
--------------	------------------

**II) BUDGET DE
PERSONNEL**

Chapitre 31 96 Agents contractuels recrutés localement	17 224,62
--	-----------

TOTAL	17 224,62
--------------	------------------

**III) DOTATION BUDGETAIRE
EXCEPTIONNELLE**

Chapitre 34 98

Achats de véhicules de tourisme	17 663,66
------------------------------------	-----------

TOTAL GENERAL	53 795,02
----------------------	------------------

ANNEXE 6.4 : ROME

Le Conseiller pour les Affaires Sociales



AMBASSADE DE FRANCE EN ITALIE

Questionnaire IGAS Au Conseillers pour les Affaires Sociales

I. Le Conseiller au sein du poste diplomatique

1. Place du CAS

L'organigramme de l'Ambassade compte 196 personnes. Le Conseiller Social est un Chef de Service qui participe aux réunions hebdomadaires des Chefs de Services avec l'Ambassadeur (environ 20 personnes).

Des réunions restreintes peuvent associer le Conseiller Social à des activités de la Chancellerie : préparation d'entrevue avec une personnalité ; préparation d'un séminaire gouvernemental ; travail thématique collectif ; cellule de crise grippe aviaire...

2. Moyen du CAS

Le Service Affaires Sociales compte 3 personnes à plein temps : le Conseiller, l'Assistante et le chauffeur/huissier. Un/une stagiaire se relaye tous les 3 mois en provenance de l'Université de Trieste. L'Assistante est totalement impliquée dans la recherche documentaire, les contacts avec les Institutions italiennes, la rédaction de notes synthèse et la préparation de TD. Elle assure également le suivi de la gestion comptable du poste.

Malgré un effort de maintien à un niveau égal de la plupart des postes de dépenses et la réduction de quelques postes le budget 2006 est en légère augmentation de +1,24% en passant de 64.600 à 65.400.

Cette augmentation est largement au-dessous de l'inflation (2,8%). Cette proposition budgétaire intègre des augmentations importantes liées à l'inflation sur des postes comme le loyer qui est la dépense la plus conséquente du budget, elle intègre l'augmentation substantielle des coûts informatiques et des frais de missions cela grâce à une réduction de certains postes notamment les frais de représentation et les fournitures de bureau.

D'autres augmentations de tarifs et en particulier ceux concernés par l'augmentation du prix du pétrole auront également des conséquences sur le budget telles que l'augmentation prévue

de l'électricité (+5%) et du gaz. Le diesel auto a augmenté par exemple de 19,9% de janvier à août 2005, même détaxés les bons d'essence subissent donc une forte augmentation.

Malgré une renégociation à la baisse, pour la troisième année consécutive, des primes d'assurances et d'une réserve sur les bons d'essence qui permettra d'en limiter la commande en 2006, les dépenses de la voiture de service reste à un niveau quasi égal avec un risque d'augmentation des coûts de l'entretien et des réparations dû à l'ancienneté de la voiture.

Les fournitures de bureau sont en diminution par une meilleure gestion des stocks et des économies d'utilisation.

Les coût d'interprétation/traduction sont faibles grâce à un effort très important du personnel du Service en particulier de l'Assistante et des stagiaires de l'Université de Trieste qui assurent avec beaucoup de compétence et de conscience professionnelle les traductions et interprétations nécessaires y compris lors de la venue de missions à Rome. En cas de nécessité pour une réunion au niveau de Ministres il faudrait assurer une interprétation professionnelle que nous devons programmer en terme de coût.

Les frais de mission sont nettement en augmentation tenant compte d'un travail multilatéral et bilatéral plus important tout à fait souhaitable et bénéfique et de la prévision de deux séminaires des Conseillers Sociaux dans l'année.

Il faudra prévoir en budget complémentaire le renouvellement d'un poste de travail informatique complet qui devrait représenter environ un coût de 1.600 euro.

(Voir en annexe les postes budgétaires principaux)

3. Travail collectif

Le Conseiller Social et le Service sont bien intégrés dans un travail collectif avec la Chancellerie et les autres Services de l'Ambassade. Que ce soit sur la préparation des séminaires gouvernementaux ou en matière de politique industrielle et d'immigration avec la Mission Economique et avec l'Attaché de Sécurité Intérieure. De nombreux TD collectifs ont été réalisés en particulier sur la situation économique et sociale avec la Mission Economique, sur l'immigration avec la Chancellerie et l'Attaché de Sécurité Intérieure, sur la grippe aviaire avec l'Attaché Agricole et le Docteur Vétérinaire du Secteur... Le nouvel Ambassadeur et la Ministre Conseillère ont été particulièrement attentifs au travail transversal et collectif entre les Services de l'Ambassade. Le programme de travail de l'Ambassadeur prévoit en 2006 la publication de 5 études de fond sur 3 desquelles le Conseiller Social sera impliqué soit comme pilote soit comme participant : Démographie et immigration ; Avoir vingt ans en 2006 en Italie ; La question de l'identité en Italie.

Des coopérations ponctuelles ont été développées également avec le Conseiller Scientifique, le Magistrat de Liaison, la Conseillère culturelle et l'Ambassade de France auprès du saint-Siège.

Avec le Consulat Général de Rome une bonne coopération s'est également développée sur le traitement de problèmes spécifiques de français résidents en Italie ou lors des Comités Consulaire sur l'Emploi et la Formation Professionnelle ou celui sur la Protection et l'Action Sociale.

II. La fonction de Conseiller

1. Répartition de l'activité (je n'ai pas très bien compris la question ? est-ce en terme de temps consacré ?)

Entre les types de fonction

Entre les grands domaines

2. Pilotage

Le travail sur demande est dominant et souvent très absorbant en matière de recherche de documentation et d'information. Je dois souligner l'extrême bonne volonté des Services ministérielles italiens pour fournir des réponses et des documents.

Si on calcule sur le nombre de TD en 2005, 15 étaient des TD demandés, 7 des TD de préparation ou de suivi de missions ou réunions et 9 des TD d'initiative du Service.

Les retours sont essentiellement de remerciements...parfois des demandes de compléments ou de clarification sont faites et plus (très) rarement les demandes sont accompagnées d'explications de la situation française permettant de mieux comprendre le sens des questions posées mais aussi de pouvoir en contrepartie donner une information réciproque à nos interlocuteurs italiens. Cette dernière pratique devrait être systématique.

3. Activité/Production

La plus grande partie de l'activité est consacrée à la recherche de documentation et de traduction pour réaliser des TD, notes et questionnaires

4. Récapitulation

Voir liste ci-jointe en annexe

III. Le pilotage du réseau

1. Sentiment de faire partie d'un réseau ?

Pas suffisamment !

2. Améliorations

Tenir deux réunions annuelles des CS, une réunion sur la mise à jour avec toutes les DG, Institutions concernées et Ministères et une d'approfondissement sur des sessions thématiques auxquelles les partenaires sociaux français seraient invités afin de les faire profiter des échanges d'expériences dans nos différents pays d'activité.

Un tableau de bord sur l'état des débats et phases de décision au niveau européen sur les matières qui nous concernent devrait être tenu et diffusé par la DAEI afin d'être dans les temps d'intervention et d'interpellation dans les pays communautaires. Cette part de travail bilatéral dans le cadre européen devrait être développé et renforcé pour améliorer les capacités

françaises d'influence par rapport au monde anglo-saxon bien mieux organisé en la matière pour construire ses alliances.

Etendre, si possible, le champ d'action des CAS au niveau régional. Rabat devrait suivre l'ensemble du Maghreb arabe, Rome peut-être une partie du Bassin Méditerranéen, Dakar devrait continuer sur l'Afrique francophone, Buenos-Aires ou Brasilia les pays du Mercosur...

3. Vivier

Une amicale des anciens CAS est certainement une idée sympathique mais personnellement, compte tenu de mon âge, je n'y vois pas d'intérêt autre que le repas annuel des anciens et le radotage des souvenirs d'anciens combattants... Quand au vivier des futurs CAS je suis incompetent sur le fonctionnement de l'Administration française et sa capacité d'anticipation. Par contre je suis persuadé que le recrutement de CAS par la voie externe en particulier dans le mouvement syndical est un plus qu'il faudrait préserver. En Allemagne la désignation de CAS d'origine syndicale est quasi systématique.

4. Parcours professionnel

N'importe quel jeune fonctionnaire tant soit peu intelligent peu remplir parfaitement la mission d'information et de documentation du poste. Par contre sur la connaissance des partenaires sociaux et du fonctionnement du dialogue social, du milieu associatif, de la reconnaissance et de la confiance accordée par les interlocuteurs institutionnels l'expérience joue un rôle important. Je pense qu'un mixe de jeunes et d'anciens n'est pas mauvais si les échanges sont développés entre les CAS.

Au moment des changements je crois qu'un tuilage entre deux CAS est certainement souhaitable pour la transmission des contacts et l'introduction dans les réseaux. Un mois de tuilage ne serait pas d'un coût exorbitant compte tenu du temps et de l'efficacité que cela ferait gagner au nouveau CAS

IV. Votre parcours personnel

En poste depuis le 1^{er} juillet 2003

Premier poste de ce genre...après un BEI de souffleur de verre en 1963, un emploi à la Thomson-CSF de 1965 à fin 1971, le passage à une fonction de permanent syndical tout d'abord comme Secrétaire National de la Fédération de la Métallurgie CFDT de 1972 à 1981, puis comme Rédacteur en Chef de l'Hebdomadaire confédéral CFDT de 1981 à 1986 et enfin comme Secrétaire confédéral et Secrétaire Général Adjoint de la Confédération Européenne des Syndicats à Bruxelles de 1986 à 2003

Ce poste se situe en fin de carrière

C'est une opportunité saisie

Mon activité antérieure a été précieuse sur la connaissance des problèmes européens, pour les rapports avec les partenaires sociaux italiens côtoyés de manière approfondie tant pour les syndicats que pour les employeurs à travers le dialogue social communautaire dont j'ai été

responsable du coté syndical européen pendant 17 ans, sur la facilité de contact avec des hauts fonctionnaires et politiques italiens connus dans les réunions de Bruxelles ou durant les Présidences du Conseil.

La suite sera dans une retraite heureuse et active dans le mouvement associatif où j'essaierais d'apporter une part de mon expérience.

V. Brève histoire du poste

Il semble que le poste date des années 1985. Il a été principalement occupé par des Administrateurs civils mais a deux reprises par des syndicalistes de 1994 à 1998 par Robert Mounier et à présent de 2003 à 2007.

VI. Indicateurs d'activité

Aux indicateurs déjà mentionnés on pourrait ajouter les participations aux conférences, séminaires et réunions diverses dans le pays d'activité et la nature de la participation : participant passif ou intervenant. Il faudrait également tenir compte des activités demandées par la Chancellerie en particulier par délégation de l'Ambassadeur et la participation aux activités du Consulat.

Annexes

a. TD 2005

	Numéro	Date	Thème	Objet
31	1507	15/12/2005	Travail	Parcours professionnels
30	1446	01/12/2005	Santé	G7+Mexique Santé compte rendu
29	1409	24/11/2005	Travail	Réforme du marché du travail
28	1360	15/11/2005	Santé	G7+Mexique Santé : programme du ministre et situation italienne
27	1359	15/11/2005	Travail	Risques et conséquences de l'exposition à l'amiante
26	1332	08/11/2005	Migration	Conférence ministérielle sur les migrations en méditerranée occidentale
25	1326	07/11/2005	Santé	Grippe aviaire (collectif)
24	1278	25/10/2005	Travail	Sommet européen informel sur le modèle social européen
23	1239	18/10/2005	Santé	Grippe aviaire (collectif)
22	1224	13/10/2005	Santé	Grippe aviaire (collectif)
21	1217	12/10/2005	Travail	Bilan de la prime destinée à l'allongement de la vie active
20	1065	15/09/2005	Bilatéral	XXIV sommet franco-italien : situation sociale italienne
19	1050	12/09/2005	Travail	Libre circulation des travailleurs en provenance des nouveaux Etats membres (collectif)
18	1042	08/09/2005	Migration	Dialogue 5+5 migrations
17	1034	07/09/2005	Bilatéral	Séminaire bilatéral sur l'insertion professionnelle des jeunes : situation italienne
16	1007	29/08/2005	Santé	Grippe aviaire (collectif)
15	883	15/07/2005	Santé	Plan anti-chalear 2005 et nouvelles statistiques sur la mortalité en 2003
14	868	12/07/2005	Santé	Mission du Sénateur Vasselle sur le financement des établissements de santé
13	752	16/06/2005	Travail	Protection des travailleurs exposés au Formaldehyde
12	740	15/06/2005	Santé	Referendums abrogatifs partiels de la loi sur la procréation médicalement assistée
11	686	01/06/2005	Travail	Conclusion de la négociation dans la Fonction Publique
10	681	01/06/2005	Travail	Les accidents du travail en 2004
9	641	24/05/2005	Travail	Situation politique, économique et sociale italienne (collectif)
8	640	24/05/2005	Travail	Rapport annuel sur les grèves dans les

				Services Publics essentiels
7	519	22/04/2005	Santé	Financement du Plan Santé
6	478	15/04/2005	Migration	Gestion des flux migratoires : mission du député Mariani (collectif)
5	395	24/03/2005	Travail	Situation de l'emploi
4	111	27/01/2005	Bilatéral	Séminaire gouvernemental franco-italien : entretiens bilatéraux (collectif)
3	70	18/01/2005	Bilatéral	Séminaire gouvernemental franco-italien : sujets emploi/travail
2	38	13/01/2005	Bilatéral	Séminaire gouvernemental franco-italien : stratégie de Lisbonne (collectif)
1	31	13/01/2005	Bilatéral	Séminaire gouvernemental franco-italien : situation sociale

b. Documents, notes et questionnaires

date	Nature et origine de la demande	Nature de la réponse
7 janvier	Synthèse du 38ème rapport CENSIS pour l'Ambassadeur	Note de synthèse donnée le 13 janvier
13 janvier	Politique italienne en matière de violence envers les femmes : Cabinet Ameline	Note envoyée le 1 ^{er} février
24 janvier	Situation syndicale italienne dans le Groupe Largardère : Mission Economique	Note envoyée le 25 janvier
2 février	Transport des personnes handicapées à Rome : Ambassade de France auprès du St Siège	Note envoyée le 3 février
7 février	Services aux personnes âgées : DAEI	Note envoyée le 11 février
18 février	Politique familiale et allocations : Consulat	Note envoyée le 1 ^{er} mars
4 mars	Pré retraite liée aux problèmes de l'amiante : Cabinet Larcher	Note envoyée le 8 mars
4 mars	Demande sur la main d'œuvre dans la secteur agricole : Député J.Le Guen	Note conjointe avec l'Attaché Agricole de la ME envoyée le 22 mars
7 mars	Informations sur la loi RTT française : FISE Fédération italienne des employeurs du Secteur des Services	Note envoyée le 24 mars après l'adoption de la nouvelle loi
9 mars	Egalité salariale H/F : Cabinet Ameline	Note envoyée le 17 mars
15 mars	Informations sur la libre association en Italie : IREF	Note envoyée le 25 mars
15 mars	Réforme de la médecine du	Note envoyée le 16 mars

	travail en France : Sénateur Paolo Barelli	
29 mars	Insertion des jeunes diplômés : Cabinet Larcher	Note envoyée le 15 avril
8 avril	Demande de note sur les relations bilatérale dans le cadre d'une rencontre des Ministres : DAEI	Note envoyée le 12 avril
8 avril	Demande en urgence sur aide au retour volontaire des demandeurs d'asile déboutés : Anne Laure Guillermin	Réponse le 8 avril
26 mai	Demande d'information sur le système de santé italien par Direction Santé Publique de Nice	Note envoyée le 27 mai
14 juin	Note d'info sur le référendum sur la procréation assistée	Note envoyée le 14 juin à DAEI et cabinet Santé
21 juin	Informations sur les contrats temporaires : DAEI	Réponse le 23 juin
27 juin	Infos sur l'aqualudisme : DAEI	Note envoyée le 3 août
7 juillet	Fraude INPS et INAIL : demande de la Mission Economique	Note envoyée le 13 juillet
22 juillet	Demande d'actualisation sur la réforme des pensions : DSS	Note envoyée le 3 août
22 juillet	Médecine légale : IGAS	Note envoyée le 30 septembre
3 août	Questionnaire sur thermalisme : CNAM	Réponse questionnaire le 21 septembre + 4 octobre
3 août	Rapport de fin de mission de l'Ambassadeur	Contribution envoyée à la Chancellerie le 19 août
17 août	Demande de transmission aux autorités italiennes du point focal français « eau et santé »	Information faite par lettre au Ministère de la Santé italien le 19 août
22 août	Demande fiche migration pour préparation 5+5 : DPM	Note envoyée le 23 août
7 octobre	Bilan de deux ans de mise en œuvre de la loi30 sur la réforme du marché du travail	Note envoyée le 7 octobre à cabinet Larcher + DAEI+ DRT
14 octobre	Demande d'infos sur le contrat « sénior » négocié par les partenaires sociaux français : syndicats italiens	Note envoyée le 18 octobre
18 octobre	Informations sur le maintien en activité des seniors : DSS	Note envoyée le 18 octobre
19 octobre	Information sur le taux	Note envoyée le 20 octobre

	d'encadrement des personnes âgées : Cabinet Philippe Bas	
19 octobre	Information sur réunion avec la DPM italienne sur l'état de préparation du coté italien	Note envoyée le 19 octobre
21 octobre	Réforme des retraites : DREES	Note envoyée le 21 octobre + note complémentaire le 1 ^{er} décembre
21 octobre	Demande sur le CNE des syndicats italiens	Note envoyée en italien le 26 octobre
26 octobre	Demande sur position française sur Doha : Cabinet du Ministre italien Maroni	Note envoyée le 26 octobre
8 novembre	Questionnaire Biologie médicale : IGAS	Réponse questionnaire envoyé le 26 janvier 2006
10 novembre	Temps partiel : Cabinet Gérard Larcher	Note envoyée le 1 ^{er} décembre
10 novembre	Plan cancer italien : Cabinet Xavier Bertrand	Note envoyée le 10 novembre
21 novembre	Questionnaire sur prescription médicale électronique : CNAM	Réponse questionnaire envoyé le
25 novembre	Demande de contribution sur immigration : SCTIP	Contribution envoyée le 28 novembre
15 décembre	Demande sur droit d'asile : DAEI	Note envoyée le 30 décembre
15 décembre	Demande sur personnes âgées dépendantes : DAEI	Note envoyée le 15 décembre
15 décembre	Demande sur petite enfance : DAEI	En cours

c) Représentation à l'étranger, Conseiller pour les Affaires Sociales Rome (It)

Prévision budgétaire 2006

Postes	Prévisions 2006
Mobilier Parag.10-11	300
Matériel de bureau 10-12	0
Fourniture de bureau 10-14	1.600
Entretien et réparation 10-15	500

Docu/Abonnements 10-18	1.900
Achat de matériel Informatique/com. 10-19	500
Frais postaux 20-21	300
Traduction/interprét. 20-23	500
Frais de représentation 20-26	5.000
Téléphone/fax Parag.20-28	4.400
Personnel intérimaire 20-29	600
Stagiaires 20-29	2.400
Loyers Parag.30-31	23.800
Soultés locatives 30-31	1.100
Charges (eau, electr, gaz 30-34	2.000
Nettoyage 30-35	7.400
Voiture :	
- Assurance	1.500
- Garage/Park.	1.600
- Réparations	800
- Essence	600
Parag.40-43, 44, 49	
Déplacements/missions Parag. 50-51, 53, 56, 57	5.000
InformatiqueTélématique Parag.90-94 et 96	3.600
Total	
Demande 2006	65.400 (+1,24%)

ANNEXE 6.5 : STOCKHOLM

PAYS NORDIQUES : DANEMARK FINLANDE NORVEGE SUEDE

Inspection Générale des Affaires Sociales
Janvier 2006

Questionnaire aux Conseillers pour les Affaires Sociales

Ce questionnaire succède au questionnaire plus général que l'IGAS (Claire Aubin, Eric Aubry) vous a adressé pour préparer le rapport public 2006 de l'IGAS portant sur la fonction européenne dans les ministères sociaux.

Celui-ci est centré sur la fonction de conseiller social, et se place dans le cadre de la mission spécifique sur « la configuration du réseau des conseillers sociaux à l'étranger » menée par Annie Fouquet, Mikael Hautchamp et Pierre de Saintignon. Vous en trouverez ci-joint la lettre de mission.

I. Le conseiller pour les affaires sociales (CAS) au sein du poste diplomatique**I.1.Place du CAS :****I.1.1.Situation dans l'organigramme :**

Dans les 4 ambassades, comme les autres conseillers (culturels, commerce extérieur). Par exemple participation aux réunions de direction selon l'endroit où je suis.

I.1.2.Combien de personnes dans l'ambassade?

Une cinquantaine dans chacune des 4 ambassades, y compris les missions économiques et les consulats

I.1.3.Combien de personnes sur la fonction Affaires sociales?

2 pour 4 ambassades

**I.1.4. Quelles sont les modalités de travail avec l'ambassadeur ou le représentant permanent ?
(réunions de services, réunions restreintes, etc...)**

Participation à toutes les réunions de direction, de conseillers, européennes, de sécurité, selon ma présence.

I.2. Moyens du CAS

I.2.1. Quel est l'effectif de votre service ? parcours professionnel, et fonction (assistance de type secrétariat, recherche documentaire, aide à la rédaction de notes) de ces agents ?

1 rédactrice, profil chef de secteur de mission économique : cadre capable de rédiger de manière autonome, de répondre aux demandes de Paris en mon absence, Baccalauréat finlandais + 6 ans, dont 1 an en lettres à la Sorbonne en maîtrise.

I.2.2. Quel est votre budget de fonctionnement ? analyse des postes clefs.

60 000 euros, à plus de 50 % pour les déplacements, car je suis sur un poste régional, avec 2 à 3 jours par pays toutes les 5 semaines sauf vacances.

LIBELLE	Prévisions 2005	Réalisation 2005	Budget demandé 2005 (hors pays baltes et adjoint)
Mobilier	500 €	1 563 €	500,00 €
Matériel	500 €	16 €	500,00 €
Fournitures et documentations	4 500 €	3 142 €	4 000,00 €
Entretien et réparations	600 €	418 €	600,00 €
Télécommunications	1 800 €	2 156 €	2 200,00 €
Correspondance et impression	1 500 €	3 325 €	3 300,00 €
Formation	800 €	0 €	800,00 €
Traduction interprétation	2 000 €	852 €	850,00 €
Réception / représentation	2 400 €	3 156 €	3 000,00 €
Loyers et charges communes	9 500 €	9 652 €	10 135,00 €
Informatique, télématique	500 €	1 523 €	600,00 €
Dépenses liées au véhicule	1 000 €	2 232 €	2 500,00 €
Déplacements	36 454 €	33 965 €	31 500,00 €
TOTAL	62 054 €	62 000 €	60 485,00 €

I.3. Travaillez-vous avec d'autres personnes ou d'autres structures?

Lesquelles?

Mission économique? *Oui, beaucoup, en permanence sur les questions d'emploi, de système social et de santé, de travail.*

Conseiller scientifique ? *Pas de conseiller, seulement un attaché par ambassade. Je travaille seulement en Norvège avec l'attaché scientifique, car il est à 40 % sur la santé en complémentaire : questions de santé liée au développement, recherche en santé). Les autres attachés sont peu intéressés et mobilisés par les commandes de leurs réseaux.*

Comment s'organise cette éventuelle coopération, complémentarité? *Nous nous rencontrons, préparons les collaborations, nous répartissons le travail, faisons ensemble des visites (hôpitaux par exemple), rencontrons les interlocuteurs.*

II. La fonction de conseiller social

II. 1 Comment votre activité se répartit-elle

A) entre les types de fonctions que la mission a identifiées (non exclusives) :

- 50 % sur le benchmarking et les réponses aux demandes de Paris (ministères sociaux, MAE, assemblées, Cour de Comptes, autres ministères) en la matière
- 25 % sur l'aide à la négociation européenne, infos sur les positions des 3 pays nordiques de l'UE
- 10 % sur la diffusion des positions françaises
- 15 % sur l'accueil des délégations

B) entre les grands domaines des affaires sociales :

- 45 % travail-emploi,
- 20 % protection sociale, affaires sociales
- 15 % santé,
- 15 % famille,
- 5 % intégration

Cette répartition provient de la demande, plus faible en matière de santé, où hors grippe aviaire les directions sont peu internationalisées en France

II. 2. Le pilotage

II.2.1 Travaillez vous plutôt sur commandes (de qui?) ou sur auto saisine?

De plus en plus de commandes, car de plus en plus d'intérêt : 80 % de commandes. Celles-ci proviennent du ministère (cabinet, IGAS d'abord, mais de plus en plus de requêtes des directions), mais aussi de l'Assemblée Nationale et du Sénat, de la CNAMTS, de l'ANPE, de diverses agences, du Conseil économique et social, de chercheurs français, etc...

II.2.2 Avez-vous des retours ? De qui? sous quelle forme ? Est ce satisfaisant ?

Oui, en général, les retours sont bons.

II. 3. Votre activité / production :

De quoi est-elle composée :

Notre production, sur commande ou non, est en général et lorsque c'est possible déclinée en 3 versions : une version TD, une version note et un article dans une revue. Les lectorats sont en effet très différents, les TD diffusant bien au MAE et dans les ministères, les notes sont envoyées par nos soins aux personnes qui peuvent être intéressées et les revues (Liaisons

sociales, ADSP, RFAS etc...) touchent un lectorat étendu, ce qui donne lieu à des retours de nos lecteurs.

Nous participons à des réunions et conférences, d'abord pour nous informer. Nous y diffusons de la littérature en anglais sur les systèmes français, quand nous en avons, et nous intervenons à la demande.

Nous passons aussi 10 % de notre temps à accompagner des délégations, ce qui permet de rencontrer des interlocuteurs importants et d'étendre notre réseau et d'accéder à une information spécialisée sur des thèmes spécifiques

II.4. Récapitulation

Voir le rapport d'activité en annexe. Difficile à reclasser en rétrospectif, d'autant que nous n'avons pas tenu de registre du temps passé sur les différentes activités.

III. Le pilotage du réseau

III. 1 Avez-vous le sentiment de faire partie d'un réseau ?

Pas vraiment, on a peu d'échanges en dehors des réunions annuelles.

III. 2. Quelles améliorations apporter au travail d'animation de la DAEI : formation au moment de prise de poste, appui méthodologique, fonction d'interface entre le cas et l'administration centrale, mobilisation de l'AC sur des réponses et des retours, etc...(détailler)

Pour l'instant, il n'y a pas de formation au moment de la prise de poste (j'avais demandé une formation d'introduction au MAE qui m'avait gentiment organisé les 2/3 jours en pré-départ en poste pour les diplomates, bien utile), pas d'appui méthodologique, pas d'interface car personne n'a le temps de s'occuper de nous, pas d'organisation, de planification et de régulation des commandes de l'administration centrale, les retours des directions pour nous ne passent jamais par la DAEI, pas de gestion des carrières des gens qui ont fait de l'international, etc... Rien n'est à améliorer, car tout est à créer...

III. 3. Création d'un vivier des « anciens CAS »? des potentiels futurs CAS ?

Bonne idée, si l'on y fait appel. Cela étant, le cabinet santé vient de m'informer que mon poste et celui de Washington allaient être préemptés en avril 2007 pour recaser deux membres de cabinet, ce qui me laisse penser qu'un vivier est inutile .

III. 4. A quel moment d'un parcours professionnel, pensez-vous que ce type d'expérience soit le plus efficace?

En bonne logique, il serait intéressant d'avoir quelques postes de CAS adjoints et d'experts nationaux détachés pour des cadres (administrateurs civils, IGAS) pour sortie d'ENA + 4 ou +6, pour 2 ou 3 ans (avant un poste de sous-directeur), et une dizaine d'années plus tard comme conseillers.

IV. Votre parcours personnel

Depuis combien de temps êtes vous en poste ? 4 ans et demi

Avez-vous fait d'autres postes analogues avant ? *4 ans à la RP à Bruxelles, mais je ne considère pas que ce soit analogue, c'est un autre métier*

A quel moment de votre carrière ce poste de CAS se situe-t-il? *Après un poste de chef de service*

Etait-ce un objectif que vous vous étiez fixé? Une opportunité saisie? *Une opportunité saisie, sur un sujet qui me passionnait déjà (j'étais chef de service responsable des questions européennes et des travaux du G7 à la DGS)*

En quoi votre activité antérieure vous a-t-elle servi dans ce poste? *On est réellement utile si l'on connaît le système français de manière assez précise, ce qui était mon cas après mon passage en DDASS DRASS et à la DGS*

Comment voyez vous la suite ? *Dans l'idéal, je pourrais valoriser mon expérience comme directeur ou chef de service en administration centrale, ou en allant dans une organisation internationale à un poste de direction ou de conseil auprès d'un directeur, car la France manque de candidats à ce type de postes dans le domaine sanitaire et social, ou en reprenant un autre poste de conseiller social. Mais mes contacts avec notre administration centrale (DAGPB, secrétariat général, cabinets, DAEI) me laissent penser que rien ne m'attend, et qu'au mieux on va me proposer d'être directeur de projet ou conseiller auprès d'un directeur d'administration centrale sur des sujets qui n'auraient aucune relation avec l'international, sauf si un poste de conseiller social est vacant et non réclamé par un cabinet.*

V. Brève histoire du poste

Date de création, occupations successives : dates ou durée, types de profils: administrateur civil, syndicalistes, autre – DH- ?...; type d'activités dominantes selon profils, s'il y a lieu...).

Création en 2001, j'ai été le premier titulaire (administrateur civil)

VI. Indicateurs d'activité

Dans le cadre de la LOLF, la mesure de l'activité passe de plus en plus par le suivi d'indicateurs, non exclusifs d'autres éléments plus qualitatifs. Voici quelques propositions, qu'en pensez-vous ? :

- nombre de commandes reçues (de qui?),
- nombre de notes rédigées (Thèmes?)
- nombre de TD
- nombre de visites organisées
- nombre de communications ou participations pour faire connaître la France (stratégie d'influence)- Thèmes –

Ces propositions me vont, mais il faudrait faire un indicateur comme les missions économiques en chiffrant le temps passé sur une mission. En effet, je vois des postes qui font beaucoup de TD par exemple qui sont des recopies un peu améliorées des papiers du service de presse de leur ambassade. Il est facile de faire du chiffre dans ces conditions, et sur mon secteur je peux faire une note ou un TD par jour en y consacrant une heure. Il est donc intéressant d'avoir le nombre de publications, de visites, de participations à des réunions, mais aussi le temps passé sur chaque mission.



(Suggestions éventuelles)

Ambassades de France
Danemark Finlande Norvège Suède
Service santé et affaires sociales

Stockholm le 6 juin 2006

Bureaux:

Kommendörsgatan 13
BOX 5135
102 43 STOCKHOLM
Suède

Tel: + 46 8 45 95 383

Fax: + 46 8 45 95 331

Email: alain.lefebvre@diplomatie.gouv.fr

**RAPPORT D'ACTIVITE
POSTE PAYS NORDIQUES**

1. Présentation du poste et de ses spécificités

Le service « santé et affaires sociales » pour les pays nordiques a été créé en juin 2001. Il s'agit d'un poste régional, qui couvre 4 pays et une vaste zone (3 fois la France), plus diverse qu'il n'y paraît et qui connaît des réformes constantes. La diversité linguistique rajoute à la difficulté de l'exercice.

L'année 2005 n'a pas été particulièrement marquée par des événements politiques majeurs. Les gouvernements suédois, danois, et finlandais sont restés en place. Les élections norvégiennes ont vu un changement de majorité, redevenue social-démocrate.

Les 4 pays ont continué à réformer leurs systèmes sanitaires et sociaux : le Danemark procède à une réforme des structures des collectivités locales, qui a pour objectif principal et déclaré d'améliorer le système de santé. La Finlande, en année pré-électorale (les présidentielles ont lieu en janvier 2006) a continué à engranger les meilleurs places des palmarès internationaux

en matière de compétitivité, d'éducation, de modernisations, de transparence, etc., et voit son taux de chômage passer au-dessous des 8 %; la Norvège a connu des élections qui ont remis à l'honneur les grands sujets sociaux (personnes âgées notamment) et mis un frein à la recentralisation du système de santé; la Suède est aussi en année pré-électorale, et le gouvernement procède à des réformes limitées du système social (conгés parentaux, soins dentaires), tout en prenant diverses mesures pour améliorer la situation de l'emploi, y compris en laissant la couronne suédoise perdre un peu de sa valeur.

D'une manière générale, la coopération entre les pays nordiques et la France se caractérise par des échanges nombreux et multiformes, comme le montre le présent rapport. L'intérêt français pour les pays nordiques augmente, surtout en matière sociale et en matière d'emploi. L'intérêt nordique pour la France est plus orienté vers le système de santé, mais tient aussi au fait que, dans une Europe à 25, les stratégies ont changé : ainsi, alors qu'auparavant la Suède refusait la coopération bilatérale, en expliquant qu'il suffit de développer des coopérations à Bruxelles sur des sujets européens, elle recherche de plus en plus des coopérations bilatérales en vue d'alliances avec des « like-minded countries », ce que nous sommes pour les pays nordiques. La Suède a d'ailleurs renforcé son réseau diplomatique en matière technique en Europe, notamment en matière sociale.

Il faut aussi souligner que les officiels nordiques ne vont pas toujours facilement en France, pour des raisons qui ont peu de choses à voir avec l'intérêt de nos systèmes : la langue reste un obstacle, nos directions d'administration centrale désormais très demandeuses d'enquêtes nordiques sont en général moins intéressées par l'accueil de délégations, et nos ministres reçoivent rarement les délégations parlementaires nordiques, alors qu'à l'inverse nous obtenons en général des rendez-vous au plus haut niveau pour les parlementaires français en déplacement. De ce fait, nous préférons en général orienter les délégations nordiques vers la province, où l'accueil est toujours professionnel, précis, et chaleureux.

Il faut ajouter à ce panorama l'ouverture du Centre européen de contrôle des maladies à Stockholm (ECDC), dont ce poste a suivi l'ouverture et pour lequel il se préoccupe de la situation des français dans l'organisation. Cela s'ajoute au suivi technique de ce qui se passe à l'OMS-EURO de Copenhague.

Enfin, bien que cela relève de nos activités prévues, nous n'avons pratiquement pas eu en 2005 de suivi de la coopération nordique, notamment du Conseil nordique. Outre les problèmes de charge de travail, il faut signaler que l'Islande étant en dehors de notre champ, nous ne pouvons pas suivre les activités de ce Conseil pendant les années de présidence islandaises. D'une manière générale, il serait bien utile d'avoir compétence sur l'Islande aussi, pour avoir une vue générale de la région, d'autant que la petite taille de ce pays n'entraînera pas beaucoup de besoins et de déplacements.

Du point de vue des moyens, le service compte un conseiller et une assistante, pour couvrir 4 pays. Cette équipe est régulièrement complétée par des stagiaires, soit recrutés via les demandes transmises au ministère des affaires étrangères, soit par l'Ecole Nationale de la Santé Publique. Le service a disposé en 2003 d'un budget de 60 075 euros, constitué pour moitié de frais de déplacement et pour moitié des frais de fonctionnement normal. L'importance des frais de déplacement s'explique par la nécessité de déplacements réguliers dans les pays de la région : une fois toutes les 6 semaines au moins, plus les missions destinées à accompagner des délégations et répondre à des demandes spécifiques. Le principal problème est le fait que,

du fait des régulations, la dernière dotation arrive trop tard pour assurer les missions dans de bonnes conditions entre septembre et novembre.

Le service est installé dans les locaux de l'ambassade à Stockholm, dans le même bâtiment que la chancellerie. Nous participons selon les déplacements aux réunions hebdomadaires de service des ambassades.

2. Programme d'activités 2005 et évènements marquants

Les réalisations 2005 figurent en annexe 1. On peut les détailler de la manière suivante :

Pays concernés	Suède	Finlande	Danemark	Norvège
Commandes et demandes	27	18	15	3
TD	18	13	13	10
Notes spontanées (non exhaustif)	8	3	4	1
Visites	10	2	1	1

Ce tableau appelle quelque remarques.

La première est que l'implantation du poste joue, mais nettement moins que d'autres facteurs.

Le premier est l'intérêt des acteurs français : il se porte en général sur les pays les plus connus, et leur demande est souvent ciblée sur la Suède, parfois sur le Danemark et la Finlande, pratiquement jamais sur la Norvège, et il faut beaucoup de persuasion pour les convaincre de changer leurs choix

Les questionnaires de Paris (Ministères) et les demandes de visites se portent toujours uniquement sur les pays de l'Union européenne, donc pas sur la Norvège.

Un autre élément de déséquilibre est que nous avons disposé d'un stagiaire presque en permanence à Stockholm en 2005, ce qui a permis une grosse activité spontanée sur la Suède. Les ambassades des 3 autres pays ont été sollicitées par nos soins pour accueillir des stagiaires santé et affaires sociales que nous aurions pu encadrer, mais ont refusé faute de locaux d'accueil.

Un autre facteur important est que le service ne travaille sur une demande que si l'ambassadeur du pays concerné le demande explicitement. Le réflexe « conseiller santé social » est plus facile à Stockholm que dans les autres pays : les ambassadeurs utilisent les réunions de service pour ventiler les dossiers entre les services, et nous ne pouvons pas y participer partout en permanence. De plus, les ambassadeurs arrivés récemment n'ont parfois pas l'habitude d'utiliser le conseiller santé-social.

Ainsi, au Danemark et en Norvège, les dossiers santé sont parfois ventilés sur les conseillers scientifiques, motivés par ces questions (exemple : conférence sur la toxicomanie organisée par le service scientifique à Copenhague, réponse sur le 1^{er} TD grippe aviaire faite par le service scientifique et la mission économique avec la chancellerie à Oslo). Les missions économiques travaillent facilement sur les sujets « travail emploi », et nous avons aujourd'hui une coopération systématique en la matière. Les sujets intégration immigration sont traités parfois plutôt par les chancelleries qui ne nous sollicitent pas souvent.

La collaboration avec les missions économiques notamment est devenue excellente, d'autant plus qu'elles fonctionnent avec des méthodes de management qui facilitent ce mouvement (plannings, programmes de travail). Les travaux en commun se sont développés en 2005.

Au total, il est bon que les autres services se mobilisent beaucoup plus qu'à notre arrivée sur les sujets sanitaires et sociaux : c'est un mouvement que nous préférons encourager, dans la mesure où nous ne pourrions pas faire face à tout ce qui arrive si nous luttons pour un pré carré. Nous devons être de préférence un apport à la réflexion de chaque ambassade.

4. Prospective

2005 a vu une forte augmentation des commandes au détriment des travaux spontanés, qui étaient les plus nombreux auparavant. En pratique, nous ne travaillons plus que pour alimenter les réflexions parisiennes, par des notes, réponses à des questionnaires et préparations de visite. C'est un mouvement qui se poursuivra certainement, les services d'administration centrale étant de plus en plus ouverts sur l'Europe. D'un autre côté, le fait de bien connaître les pays nous permet de travailler plus vite et d'arriver en général à répondre à la demande.

L'orientation 2005 était l'intérêt pour les questions d'emploi. Les questions sanitaires et sociales risquent d'être plus présentes en 2006. Sur les plans géographique et stratégique, le service sera certainement mobilisé sur la Finlande au 2^{ème} semestre, du fait de la présidence finlandaise, ce qui se fera au détriment de la production spontanée pour les autres pays.

Enfin, la question du développement du service en direction des baltes, et de son renforcement reste ouverte, même si les activités du service dans le cadre du partenariat sanitaire et social pour la dimension septentrionale se développent.

Annexe 1
Statistiques ” TD, questionnaires remplis, notes, dossiers, traductions »

Il est important de souligner que nous ne tenons pas un registre exhaustif de notre activité, qui est en général très diversifiée, souvent réalisée dans l'urgence, et avec d'autres services de chacun des pays. Il faut considérer la liste qui suit comme un échantillonnage plus que d'un relevé complet d'activité, et il y a notamment beaucoup de notes, de traductions, de réponses à des questionnaires qui ne figurent pas ici.

Nature de l'activité	Thème	Commanditaire	Produit	Pays
COMMANDES ET DEMANDES	Création d'un « contrat intermédiaire »	IGAS	Notes	Suède
	Politique concernant la lutte contre la violence contre les femmes	Service du droit des femmes	Note de synthèse	Suède
	Intervention sur les politiques nordiques concernant l'emploi	ANPE	Interview pour un séminaire ANPE	Suède Finlande Danemark
	Pacte pour la jeunesse : politiques nordiques de la famille	DAEI-cabinet santé	Notes	Suède Finlande Danemark
	Pacte pour la jeunesse : démographie dans les pays nordiques	DAEI-cabinet santé	Notes	Suède Finlande Danemark
	Politique de maintien à domicile des personnes âgées	OCDE Paris	Envoi de note	Suède
	Innovations nordiques en matière d'emploi	Cabinet conseil général 92	Note	Tous pays nordiques
	Recherche de partenaire français pour un projet européen EQUAL en Lettonie	Ambassade à Riga et ministre letton	Note de saisine du CNIDFF	Lettonie
	Dispositifs de préretraite amiante	DAEI – DRT	Note	Tous pays
	Recherche de partenaires nordiques pour un projet européen	Ecole Normale Supérieure	Fournitures de contacts	Suède Finlande
	Recherche de terrains de stage	ENSP	Fournitures de contacts	Suède
	Etat de la législation et du débat sur les contrats à durée déterminée/indéterminée/Intérim	DGTPE et Cabinet finances	Note	Finlande et Danemark
	Préparation de visites ministérielles (non réalisées finalement sur le thème des	DAEI – cabinet personnes	4 notes de problématique	Tous pays

	personnes âgées	âgées	que	
	Formation des travailleurs sociaux	Université paris XII MAE-DCE	Notes	Finlande et Suède
	Statistiques sur les travailleurs des NEM arrivés en Suède depuis le 1 ^{er} mai 2004	MAE-DCE	Tableau statistique	Suède
	Etablissements distribuant des boissons alcoolisées à consommer sur place en Suède	Assemblée nationale	Note	Suède
	Statistiques sur l'accès des ressortissants des PECO au marché du travail suédois	DGTPE et DGEFP/IGAS	Tableau statistique	Suède
	Effets de seuil, prêts de main d'œuvre et contrats de travail	Finances	Note (faite avec missions économiques)	Suède Finlande
	Recherche de partenaire européen pour le projet Pain-Era (prise en charge de la douleur)	DHOS	Fournitures de contact	Suède
	Dossier médical personnel	CNAM	Notes	Danemark
	Contrat nouvelle embauche	DAEI-CAB cohésion sociale	Note	Tous pays
	Préparations hospitalière	IGAS	Notes	Suède Finlande
	Contribution Delalande	IGAS-IGF	Note	Finlande
	Utilisation du formaldéhyde	DRT	Note	Suède Finlande Danemark
	Prise en charge des personnes âgées	ENA	Envoi de note existante et réponse à questions	Danemark
	Aides financières aux Etudiants	Centre d'Etudes pour l'Emploi	Note	Danemark
	Etudes de sage-femmes en Suède	DHOS ou DGS	Note	Suède
	Le modèle social nordique	CAB Finances-DGTPE	Note (avec missions économiques)	Tous pays
	Niveau des indemnités de chômage en France	Parlement suédois	Note	Suède
	Prise en charge des cures thermales	CNAM	Notes	Finlande Suède

	Mutuelles dans les pays nordiques	IGAS	Note-email	Tous pays
	Enseignement supérieur et aides financières aux étudiants	Sénat	Note	Danemark
	Signalement de l'enfance en danger	IGAS	Note	Suède
	Evaluation des politiques d'emploi	DARES	Note	Tous pays
TELEGRAMMES DIPLOMATIQUE S (relevé non exhaustif)	Dispositifs d'accompagnement des parcours professionnels	MAE/DAEI		Suède, Finlande Danemark
	Conférence ministérielle européenne sur la santé mentale	DGS/DAEI		OMS / FINLANDE
	Positions européennes emploi et travail en début de présidence luxembourgeoise	Spontané		Danemark
	Priorités de la politique familiale danoise	Spontané		Danemark
	Positions suédoises pour le Conseil emploi travail	Spontané		Suède
	Intérêt d'une visite ministérielle au Danemark	Spontané		Danemark
	Anticipation régionale des difficultés sociales	Préparation de la Visite en France de la présidente		Finlande
	Les maisons de l'emploi en Finlande	Idem		Finlande
	Visite à Copenhague d'une délégation du Sénat (retraites)	Compte-rendu de visite		Danemark
	Directive sur les services : Positions danoises - Aspects sociaux	Spontané		Danemark
	Rencontre avec le ministre du travail norvégien	Compte rendu d'entretien		Norvège
	Rencontre avec le ministre de la santé norvégien	Compte rendu d'entretien		Norvège
	Réunion des ministres européens sur E-santé	Spontané		Norvège
	Séminaire franco-suédois sur le vieillissement de la population	Compte-rendu		Suède
	Emploi et handicap	Spontané		Danemark
	Législation sur les congés	Spontané		Finlande
	Licenciement économiques : un dispositif de protection et d'accompagnement	Spontané		Finlande
	Lutte contre l'explosion des congés de maladie	Spontané		Suède

	Rencontre avec la directrice de l'ECDC	Spontané		UE/Suède
	Cohésion sociale : intégration, enjeu politique en Suède	Spontané		Suède
	Accord entre partis norvégiens sur la réforme des retraites	Spontané		Norvège
	Les politiques nordiques de l'emploi	Spontané		Tous pays
	Chômeurs de longue durée dans les écoles	Spontané		Suède
	Lutte contre la discrimination ethnique dans les discothèques	Spontané		Suède
	Politique d'égalité dans le commerce et les services	Spontané		Suède
	Prise en charge des personnes âgées dépendantes	MAE/CAB/DAEI		Suède Danemark Finlande
	Grippe aviaire : situation	MAE, TD commun avec missions économiques		Suède Danemark Finlande
	Modèles sociaux nordiques et modèle social européen	Finances, TD commun avec missions économiques		Tous pays
	Dimension septentrionale : propositions suédoises	Compte rendu conférence		Tous pays
	Directive temps de travail : positions finlandaises	Spontané		Finlande
	Accompagnement surendettement	MAE/DAEI		Suède
	Modèle socio économique norvégien	Visite du ministre des affaires étrangères norvégiens (avec chancellerie)		Norvège
	Rencontre avec Mme Brustad, ministre norvégienne de la santé	Compte rendu de rencontre		Norvège
	Grippe aviaire : le Danemark anticipe son plan de lutte	Spontané		Danemark
	Grippe aviaire : point de situation en Norvège	MAE		Norvège
	Visite en Suède de M. Larcher, ministre délégué à l'emploi	CAB/DAEI		Suède
	Grippe aviaire : production des vaccins en	MAE		Suède

	<p>Suède</p> <p>Grippe aviaire : couverture vaccinale étendue</p> <p>Approche finlandaise sur le modèle social européen</p> <p>Dispositifs d'accompagnement des parcours professionnels</p>	<p>MAE</p> <p>Spontané</p> <p>CAB/DAEI</p>		<p>Suède</p> <p>Finlande</p> <p>Finlande, Suède</p>
NOTES SPONTANÉES	<p>La politique suédoise de l'alcool</p> <p>La politique suédoise du médicament</p> <p>Flexibilité et sécurité : la politique de l'emploi au Danemark</p> <p>La réforme des structures et les services de l'emploi au Danemark</p> <p>Les partenaires sociaux et la négociation collective au Danemark</p> <p>Le retraites au Danemark : état des lieux et débats</p> <p>Débat électoral suédois : l'assurance maladie</p> <p>Migrations et mouvements de population en Europe et en Suède</p> <p>Les services publics de l'emploi en Suède</p> <p>Egalité : réformes suédoises</p> <p>La politique de la famille et de l'enfance en Finlande</p> <p>Système de soins suédois : réformes et enjeux</p> <p>Réformes hospitalières suédoises</p> <p>Licenciement économiques : un plan finlandais pour faciliter le retour à l'emploi</p> <p>La réforme des retraites en Norvège</p> <p>La réforme finlandaise des services de l'emploi</p>			<p>Suède</p> <p>Suède</p> <p>Danemark</p> <p>Danemark</p> <p>Danemark</p> <p>Danemark</p> <p>Suède</p> <p>Suède</p> <p>Suède</p> <p>Suède</p> <p>Finlande</p> <p>Suède</p> <p>Suède</p> <p>Finlande</p> <p>Norvège</p> <p>Finlande</p>
VISITES	<p><i>Organisation hospitalière 17-19 mai</i></p> <p><i>Handicap 23-27 mai</i></p>	<p>Fédération hospitalière de France</p> <p>DREES</p>		<p>Suède, Norvège</p> <p>Suède (Stockholm, Falun et Örebro)</p>

	<i>Politique de l'emploi, retour à l'emploi : 2 visites</i> 7-10 juin 13-16 juin <i>Politique de l'emploi et activation des chômeurs</i> 22-23 août 30-31 août <i>Politiques sanitaires et sociales nordiques (Visite destinée aux directeurs de Caisse et présidents d'associations de personnes handicapées)</i> 28 août- 1 ^{er} septembre <i>M. Méhaignerie, président de la commission des finances de l'Assemblée nationale, sur les finances publiques 7-9 septembre</i> <i>Visite de M. Larcher, Ministre délégué à l'Emploi, au Travail et à l'Insertion professionnelle des jeunes, 19-21 octobre</i> <i>Visite de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) sur le réseau des conseillers sociaux, 23-24 novembre</i> <i>Visite de Mme Franco, députée des Pyrénées-Orientales, sur la politique familiale, 23-24 novembre</i> <i>Mission du Conseil d'orientation des retraites (COR) sur les modèles de projection des dépenses de retraites, Suède 19- 20 décembre</i>	Conseil de l'emploi, des revenus et de la cohésion sociale (Cerc) UNEDIC Espace Social Européen Assemblée nationale Cabinet/DAEI IGAS Assemblée nationale Conseil d'orientation des retraites		Suède Danemark Finlande Suède Suède et Finlande Suède Suède Suède Suède Suède
AUTRES	Séminaire flexécurité Séminaire de Stockholm sur le vieillissement de la société Préparation déplacement journalistes Indemnisation du chômage Préparation voyage journalistes Emploi des seniors et activation Séminaire sur action européenne du ministère Préparation du séminaire France Pologne : demande de contact avec la Finlande	Ambassade du Danemark à Paris Autosaisine avec DREES et DAEI Journal Marianne France2 IGAS-DAEI France-Pologne pour l'Europe, Paris	Préparation et participation Préparation, participation, intervention Préparation Préparation et infos Participation Contact pour participation de la ministre	Danemark Suède Danemark Finlande Tous pays Finlande

	Participation à la conférence ministérielle européenne sur la santé mentale	DAEI/DGS	finlandaise Participation et compte-rendu	OMS et Finlande
--	---	----------	--	-----------------

ANNEXE 6.6 : VARSOVIE



AMBASSADE DE FRANCE EN POLOGNE
Attaché pour les Affaires Sociales

Varsovie, le 6 juin 2006

**Conseiller pour les affaires sociales
à
l'Ambassade de France
en Pologne**

(N.B. : enquête renseignée par Patrick Kluczynski, chargé de mission, assurant les fonctions dévolues au CAS depuis le 1^{er} septembre 2003).

I. Le conseiller pour les affaires sociales au sein du poste diplomatique.

I.1 Place du CAS :

I.1.1 Situation dans l'organigramme :

Le service CAS est placé sous l'autorité directe de l'ambassadeur et de la chancellerie diplomatique dont il partage les locaux.

I.1.2. Combien de personnes dans l'ambassade ?

L'ambassade compte près de 130 agents dont environ 55 % locaux et 45 % Français détachés. Les services les plus nombreux sont la mission économique, le service de coopération et d'action culturelle et la chancellerie.

I.1.3. Combien de personnes sur la fonction Affaires sociales :

Deux : chargé de mission et assistante secrétariat locale. Début 2004, afin de préparer le poste à l'échéance d'élargissement, je me suis assuré les services d'une collaboratrice de qualité dans le cadre d'un contrat de prestation de service.

I.1.4. Quelles sont les modalités de travail avec l'ambassadeur ou le représentant permanent ?

Participation aux réunions de service hebdomadaires (mercredi) ainsi qu'aux travaux du comité des questions européennes. Contact pratiquement quotidien avec l'ambassadeur, le premier conseiller ainsi que les premier et deuxième secrétaire (échange d'informations, consultations, coordination, commandes).

I.2. Moyens du CAS

I.2.1. L'effectif du service : une collaboratrice polonaise, trilingue, diplômée de ESSEC / IZMA, assurant depuis le 1^{er} mars 2004 les tâches de secrétariat, recherche documentaire, traduction de textes et aide à la rédaction de réponses aux questionnaires. Ancienne assistante de l'attaché de police de l'ambassade et ancienne collaboratrice du président du Collège européen de Natolin (émanation du Collège européen de Bruges), sa présence permet également d'assurer la pérennité du fonctionnement du service durant les missions/arrêtes maladie/congés.

I.2.2. Le budget de fonctionnement : environ 50 000 euro chaque année, permettant actuellement de couvrir les besoins du poste. Les dépenses principales sont : les services de l'assistante, le fonctionnement quotidien (communications, missions, appui technique de délégations) et la participation aux charges communes d'entretien de l'ambassade.

I.3. Travaillez vous avec d'autres personnes ou d'autres structures ? Lesquelles ?

- Le travail quotidien est réalisé d'abord avec la chancellerie et ses services : le consulat et le service administratif et financier (SAFT). Les commandes et les initiatives sont consultées directement avec l'ambassadeur et le premier conseiller (TD, notes internes, préparation de visites, entretiens, contacts avec les médias etc.). Le consulat est demandeur de « consultations » juridiques et techniques relatives aux questions d'assurances sociales et de droit du travail concernant les ressortissants français. Le CAS est membre de droit et participe avec voix consultative aux réunions du Comité consulaire d'aide et de protection sociale, de la Commission locale de bourses scolaires et, depuis 2005, aux réunions de la cellule « grippe aviaire » (point de contact avec les autorités santé polonaises). Le SAFT consulte le service sur les questions de droit de travail et de droits sociaux relatives à la gestion du personnel local de l'ambassade (par ex. rédaction de projets du règlement extérieur et de nouveaux contrats).

- Le travail sur le thème particulier de « mobilité professionnelle » s'effectue avec l'appui technique de l'antenne de Varsovie de l'Agence nationale d'accueil des étrangers et des migrations (ANAEM) dans la mise en oeuvre des accords bilatéraux de main d'oeuvre, la participation aux travaux du groupe de travail franco-polonais et du suivi au quotidien de l'ensemble de la problématique relative aux migrations salariales.

- Par ailleurs, l'interlocuteur privilégié du service demeure l'attachée de coopération technique du service culturel, gestionnaire de crédits d'intervention du MAE pour le montage de projets de coopération « sociaux » (COCOP autrefois et « post COCOP » actuellement).

- Enfin, la collaboration avec la mission économique consiste en un échange d'informations et de données en vue de la rédaction de notes et télégrammes dans les domaines respectifs de compétences.

II. La fonction de conseiller social.

II.1. Comment votre activité se répartit-elle ?

A) Entre les types de fonctions que la mission a identifiées (non exclusives).

- L'essentiel de tâches se concentre sur l'information sur le pays d'accueil : actualité et données sociales, orientations de la politique sociale polonaise, ainsi que sur l'organisation de la coopération à la demande des autorités locales. S'agissant d'un nouvel Etat membre de l'Union, les questions européennes occupent une place croissante (cf. point relatif au pilotage).

- La diffusion d'informations sur la politique sociale en France, les solutions adoptées et « les bonnes pratiques » au travers d'interventions ou d'envoi d'écrits se fait spontanément suite aux changements intervenants en France ainsi qu'à la demande des autorités locales.

- La préparation sur le fonds de visites et l'accompagnement de délégations françaises, ainsi que la participation à la préparation de visites des Polonais en France, voire leur accompagnement, occupent une place importante.

- Le service assure également la veille, dans son domaine de compétences, lors de déplacement des hautes personnalités polonaises en France.

- Enfin, de façon générale, le service joue le rôle d'intermédiaire actif auprès des interlocuteurs français et locaux où, au travers de contacts de travail fréquents, il est en mesure de répondre au mieux aux besoins et d'orienter voire susciter les demandes de contacts et de coopération.

B) Entre les grands domaines des affaires sociales.

- Depuis 2004, le domaine principal est le travail-emploi et plus particulièrement la question de la mobilité professionnelle : ouvertures sectorielles du marché de travail français, le détachement de salariés dans le cadre de la libre prestation de service et le contrôle de la légalité de travail. Ce thème se décline en sujets techniques précis tels que l'application de l'accord bilatéral sur les « jeunes professionnels » en France, la reconnaissance de diplômes des professions médicales, le statut des Volontaires internationaux en entreprise (VIE) et, généralement, de salariés français en Pologne.

- Après deux-trois ans, la santé semble devoir devenir à nouveau un thème d'échanges et de coopération avec le gouvernement actuel. Le poste s'est engagé dans la mise en place de 2 offres françaises de jumelage (« santé environnementale » et « transparence de décisions de remboursement de médicaments »). Cette dernière (valeur du jumelage environ 1,9 Mln d'euro) vient d'être choisie par les Polonais (janvier 2006).

- Le thème de la coordination des systèmes de sécurité sociale est devenu très important avec l'élargissement.

- La coopération dans le domaine de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion devrait également connaître une suite.

- Dans le domaine de la politique familiale les autorités polonaises entendent apporter une réponse plus volontaire au problème de la natalité avec la refonte du système d'allocations familiales, du congé maternité et de la fiscalité.

- Le thème de l'égalité et de la parité, présent en 2004 et 2005, n'étant plus une priorité du gouvernement actuel, la coopération dans ce domaine connaîtra probablement un fléchissement.

- On mentionnera enfin le contact permanent avec les ONG oeuvrant dans le domaine social (principalement handicap, lutte contre l'exclusion, enfance marginalisée) en vue du montage de projets franco-polonais, missions et échanges d'expériences à divers niveaux.

II.2. Le pilotage.

II.2.1 Travaillez vous plutôt sur commandes (de qui) ou sur auto saisine ?

Il y a d'abord un travail permanent de suivi de l'actualité et des politiques sociales en Pologne et donc un cumul d'informations disponibles ce qui permet de rendre compte de manière spontanée et répondre rapidement aux commandes qui donnent les orientations d'activité autorisant ensuite l'auto saisine.

L'essentiel de commandes est passé par la chancellerie diplomatique dans le cadre de l'action générale de l'ambassade résultant des orientations de politique étrangère. La présence d'un service CAS assure l'orientation des réponses vers les ministères sociaux quand bien même ceux-ci n'étaient pas commanditaires.

Depuis bientôt deux ans, date de l'élargissement, les enquêtes et questionnaires émanant des ministères sociaux tendent à devenir plus nombreux, participant sans doute de l'intérêt croissant aux solutions adoptées dans les NEM en général.

La présence d'un service social à Varsovie pourrait être, sur instruction de Paris, davantage exploitée avant les conseils EPSCO afin de renseigner sur la position polonaise, promouvoir la nôtre et contribuer le cas échéant aux alliances lors des votes.

II.2.2. Avez vous des retours ? De qui ? Sous quelle forme ? Est-ce satisfaisant ?

Oui, généralement il y a toujours un écho des correspondances adressées aux administrations centrales et aux autres interlocuteurs.

On pourrait souhaiter simplement une meilleure diffusion d'informations sur les nouvelles orientations des politiques sociales françaises permettant d'anticiper les commandes et saisines. Les réunions des CAS (par ex. celle d'octobre 2005) peuvent en être une modalité parmi d'autres, permettant une meilleure préparation aux requêtes formalisées ensuite sous forme de questionnaires.

II.3. Votre activité/production.

Le travail d'information dans les deux sens et d'organisation de la coopération est réalisé par les télégrammes diplomatiques, les notes spontanées ou les réponses aux questionnaires et enquêtes, ainsi qu'au travers de très nombreuses réponses communiquées par mail ou téléphone. S'y ajoutent l'encadrement de délégations, la participation et l'intervention aux colloques/séminaires et les entretiens réguliers avec les interlocuteurs locaux.

II.4. Récapitulation : liste des productions de l'année écoulée.

Télégrammes :

TD 67 (21.01.05) : « Groupe de travail franco-polonais sur la mobilité de la main d'œuvre – bilan comparatif d'introduction de travailleurs polonais par l'OMI » (auto saisine).

TD 186 (18.02.05) : « Sommet franco-polonais (Arras, 28.02.05) : mobilité professionnelle » (auto saisine-commande chancellerie)

TD 203 (23.02.05) : « Sommet franco-polonais (Arras, 28.02.05) : mobilité professionnelle » (auto saisine-commande chancellerie)

TD 455 (29.04.05) : « Préparation du sommet de triangle de Weimar-suggestions de thèmes de discussion identifiées par l'ambassade » (commande chancellerie, co-rédaction)

TD 473 (5.05.05) : « Participation de M.Zielinski, secrétaire d'Etat aux personnes handicapées à la réunion du 9 mai des ministres homologues de l'Union européenne » (auto saisine)

TD 485 (9.05.05) : « Présentation de la loi sur l'égalité salariale-invitation par Mme Ameline de ses homologues européens » (auto saisine)

TD 537 (24.05.05) : « Entretiens à Paris d'une délégation du ministère de la politique sociale polonais, 25-27 mai » (auto saisine)

TD 680 (1.07.05) : « Baisse du chômage et faiblesse de poussée migratoire un an après l'adhésion à l'Union européenne » (auto saisine)

TD 746 (28.07.05) : « 13 ème conférence des ambassadeurs – contribution à la table ronde « Quelle politique d'immigration pour la France et l'Europe ? » (commande chancellerie)

TD779 (10.08.05) : « Couverture sociale du risque VIH SIDA en Pologne » (commande ministère)

TD 1000 (27.10.05) : « Grippe aviaire-entretien avec le ministre de la santé » (commande-auto saisine)

TD 1051 (2.11.05) : « Nouveau gouvernement polonais : nomination du ministre du travail et de la politique sociale » (auto saisine)

TD 1069 (8.11.05) : « Mobilité professionnelle-coopération en matière de contrôle de la légalité de travail » (auto saisine)

TD 1089/1090 (10.11.05) : « Deuxième université d'été France-Pologne pour l'Europe à Lodz, consacrée à l'emploi en Europe (4-6.11) » (commande chancellerie-auto saisine)

TD 1092 (17.11.05) : « Nouveau ministre de la santé, professeur Z.Religa » (auto saisine)

TD 1108 (17.11.05) : « Demande de jumelages dans le domaine de la santé » (auto saisine)

TD 1141 (28.11.05) : « Visite à Paris de M.S.Meller, ministre des affaires étrangères de Pologne (6-7.12) : mobilité professionnelle » (commande chancellerie)

TD 1196 (7.12.05) : « Conseil emploi-politique sociales-santé, 8-9 décembre. Positions polonaises » (co-rédaction, auto saisine)

TD 1214 (13.12.05) : « Situation de jeunes professionnels polonais en France à l'issue de leur stage » (auto-saisine)

Soit un total de **19** télégrammes dont 11 relatifs au travail/emploi (essentiellement mobilité professionnelle), 5 portant sur la santé, un dans le domaine de politique d'aide sociale, un sur l'égalité/parité et un sur le conseil européen politiques sociales. Les réponses aux questionnaires 2005 « accompagnement de parcours professionnels » et « prise en charge de personnes âgées » ont été envoyées début 2006 (TD 8 et 120 des 3 et 26 janvier).

Autres activités :

- préparation et accompagnement de présentations d'offres de jumelage « sociaux » : **2** santé (dont un remporté, valeur 1,9 Mln d'euro)
- notes/questionnaires : **3** (migrations, emploi en agriculture, politique sociale)
- interventions/participations : **5** (mobilité professionnelle, politique du handicap, exclusion)
- organisation de visites et encadrement de délégations françaises : **3** (dont la Déléguée interministérielle à la lutte contre le travail illégal)
- préparation de mission, accompagnement en France de délégations polonaises : **5** (dont la ministre déléguée à la parité et à l'égalité et le sous secrétaire d'Etat à la politique sociale)
- « gestion de crises », relations avec les syndicats : manifestation syndicale de salariés de sociétés à capitaux français devant l'ambassade le 14 juillet (négociations et suivi avant et après)
- médailles et décorations (préparation de dossiers) : **3** médailles d'honneur du travail, un ONM et une remise d'ONM par l'ambassadeur (acteurs sociaux)
- accueil de stagiaires : **2** (ENSP et Conseil Général de l'Essonne)
- d'innombrables réponses aux messages électroniques et appels téléphoniques touchant les préoccupations sociales institutionnelles et individuelles

III. Le pilotage du réseau.

En qui concerne les deux premiers points, et ayant le privilège d'observer le fonctionnement du poste de Varsovie sur dix ans, je relève depuis quelques années une très bonne relation et coopération avec le correspondant « Pologne » à la DAEI. Le rôle d'interface de la Délégation est précieux afin de pouvoir canaliser et maîtriser les commandes et sollicitations, cette fonction étant par ailleurs de nature à permettre le suivi des objectifs et résultats (LOLF).

IV. Votre parcours personnel.

- Diplômé des facultés de droit de Bordeaux (1991-maîtrise de droit public) et de Poitiers/Varsovie (1999-D.E.S.S. du droit des affaires français et européen), formé à l'Institut d'Etudes Politiques de Bordeaux (1991-1993), j'ai été recruté au 1^{er} septembre 1995 pour assister le CAS de Varsovie (contrat France avec la DAGPB de trois ans, renouvelable). Passant de catégorie C en B, puis en A, j'ai travaillé avec trois CAS qui se sont succédés à Varsovie, en assurant également l'intérim des fonctions (au total près de 3 ans).

Passé en catégorie A (« chargé de mission ») au 1^{er} janvier 2003 et m'ayant vu offrir un contrat à durée indéterminée au 1^{er} janvier 2006, j'exerce de fait, depuis août 2003 (départ du CAS régional), les fonctions d'un « attaché social », reconnu comme tel auprès des interlocuteurs polonais et au sein de l'ambassade.

Le service de Varsovie assure donc un fonctionnement à parti entière. Or, dans l'organisation du réseau « sur papier », le poste de Varsovie n'est pas pourvu, seule la présence d'un « assistant » est mentionnée ce qui peut prêter à confusion auprès d'interlocuteurs notamment potentiels et ne reflète pas la réalité de fonctions exercées ni la densité du travail fourni.

- En 1995, après mes études et après avoir été consultant juridique pendant un an dans un cabinet de conseil franco-polonais, me spécialisant dans le droit du travail et attiré depuis toujours par le service public, j'ai accepté un recrutement en catégorie C, bien en deçà du niveau de formation possédé, pensant - fort de mon bilinguisme - servir au mieux les intérêts français en Pologne.

Ma formation au fonctionnement d'un service CAS et d'une ambassade, du travail dans la diplomatie et des ministères sociaux français résulte ainsi d'une expérience quotidienne de 10 ans et demie. Ma connaissance approfondie de la Pologne, des responsables de questions sociales de toutes les options politiques et des acteurs locaux en général en a également bénéficié. Anglophone et russophone, comprenant également les autres langues slaves proches du polonais, j'ai complété en 2003 ma formation en achevant en Pologne un cycle de préparation à la profession de conseiller juridique.

A 37 ans, chargé de famille, je souhaiterais pouvoir continuer à servir l'Etat, la relation franco-polonaise et les « affaires sociales » en particulier, avec cependant mes fonctions réelles clarifiées et reconnues.

V. Brève histoire du poste.

Création en 1991, en tant que poste bilatéral. Période régionale « élargissement » de 2000 à 2003.

- 1991-1997 : Patrick MONOD-GAYRAYD, administrateur civil
- 1997-1998 : intérim (P.Kluczynski)
- 1998-1999: Jean WOLAS, administrateur civil
- 1999-2000 : intérim (P.Kluczynski)
- 2000-2003: Jacques ROBERT, administrateur civil, CAS régional „élargissement”
- 1^{er} septembre 2003 à ce jour : P.Kluczynski, chargé de mission, « attaché social » de fait.

L'importance du poste CAS de Varsovie est soulignée au quotidien par la chancellerie de l'ambassade qui en apprécie la configuration actuelle. Nos partenaires s'en félicitent également.

Ma formation de juriste donne au poste une valeur ajoutée juridique dont bénéficient aussi d'autres services, et notamment le consulat, le SAFT et le SCTIP (coopération internationale JAI) alors que ces services sont en attente de la désignation d'un avocat agréé de l'ambassade.

VI. Indicateurs d'activité.

Il me semble que le nombre de télégrammes rédigés devrait être l'indicateur principal : ils constituent une mesure visible tant de l'activité du service social que de l'activité de l'ambassade dans son ensemble. Il semblerait en même temps qu'il soit plus aisé pour un poste bilatéral ou régional de remplir cet objectif : un télégramme au moins mensuel sur la situation sociale en général et/ou l'évolution du chômage/emploi pourrait être fixé comme référence. Il en va de même de la rédaction d'une note « actualité sociale » par exemple mensuelle permettant une information régulière sur le(s) pays.

Par ailleurs, et s'agissant du calendrier des conseils européens, l'activité de compte-rendu sur les positions du pays d'accueil et le lobbying en faveur des positions françaises, font également partie d'objectifs quantifiables (TD/notes informant des démarches effectuées).

En outre, la fixation d'un calendrier d'interventions et de quantités de communications écrites afin de faire connaître la France paraissent également pouvoir faire partie d'objectifs quantifiables (ex. des « conférences européennes » de l'ambassadeur dont le calendrier est défini chaque année à l'avance) .

En revanche, le nombre de commandes (d'où quelles viennent) et de visites organisées semble être un outil de mesure assez aléatoire, fonction de la conjoncture différente d'année en année et des besoins qu'il n'est pas aisé de prévoir. C'est ainsi que par ex. en 2003, le poste de Varsovie a été impliqué dans les visites de Monsieur le ministre du travail François Fillon en mai, de M.Christian Jacob, ministre délégué à la famille en août et mobilisé dans le cadre de la visite du Premier ministre M.Jean-Pierre Raffarin où il a été chargé de mettre en place et réaliser le programme du ministre délégué à la ville et à la rénovation urbaine de l'époque, M.Jean-Louis Borloo.

A l'inverse, l'année 2004 n'a pas été marquée par des événements de ce type alors que 2005 a mobilisé les énergies du service essentiellement autour du thème principal de la mobilité professionnelle (réunions du groupe de travail franco-polonais à Paris et à Varsovie, mission de la Déléguée interministérielle à la lutte contre le travail illégal et, en fin d'année, la visite du ministre des affaires étrangères polonais à Paris et la venue en Pologne de Mme Catherine Colonna, ministre déléguée aux affaires européennes (12/13.01.2006).

Dès lors, alors qu'un un tronc commun d'objectifs quantifiables fixés pour l'ensemble du réseau paraît réalisable, et que les postes sont tenus de répondre aux enquêtes et satisfaire les sollicitations de l'administration centrale, pour le reste, les spécificités de chaque poste devraient conduire plutôt à donner des orientations générales laissant l'initiative aux conseillers sociaux dont l'activité est en grande partie rythmée par les caractéristiques du poste et des services diplomatiques dont ils relèvent.

Patrick Kluczynski
(février 2006)

ANNEXE 6.7 : WASHINGTON (SANTÉ)

Inspection Générale des Affaires Sociales
Janvier 2006

Questionnaire aux Conseillers pour les Affaires Sociales

Ce questionnaire succède au questionnaire plus général que l'IGAS (Claire Aubin, Eric Aubry) vous a adressé pour préparer le rapport public 2006 de l'IGAS portant sur la fonction européenne dans les ministères sociaux.

Celui-ci est centré sur la fonction de conseiller social, et se place dans le cadre de la mission spécifique sur « la configuration du réseau des conseillers sociaux à l'étranger » menée par Annie Fouquet, Mikael Hautchamp et Pierre de Saintignon. Vous en trouverez ci-joint la lettre de mission.

I. Le conseiller pour les affaires sociales (CAS) au sein du poste diplomatique

I.1. Place du CAS :

I.1.1. Situation dans l'organigramme : **Service des Affaires Sociales**

I.1.2. Combien de personnes dans l'ambassade ? **380**

I.1.3. Combien de personnes sur la fonction Affaires sociales ? **4**

I.1.4. Quelles sont les modalités de travail avec l'ambassadeur ou le représentant permanent ?
Réunion de service hebdomadaire. Entretiens d'accès facile sur demande.

I.2. Moyens du CAS

I.2.1. Quel est l'effectif de votre service ? parcours professionnel, et fonction (assistance de type secrétariat, recherche documentaire, aide à la rédaction de notes) de ces agents ? **4 personnes, 2 conseillers : -Santé**

-Travail/Politique sociale

2 assistantes : secrétariat, recherche documentaire, comptabilité.

I.2.2. Quel est votre budget de fonctionnement ? Analyse des postes clefs.

-75 000 Euros en 2005 (hors salaires)

-Charges communes de l'Ambassade : 40%

-Déplacements missions, représentation : 40%

-Documentation : 10%

-Bureautique, fonctionnement courant : 10%

I.3. Travaillez-vous avec d'autres personnes ou d'autres structures ? Lesquelles ?

Mission économique ? **Économie du médicament, conseiller agricole (nutrition, sécurité alimentaire).**

Conseiller scientifique ? **Mission pour la Science et la Technologie : équipe des services de la vie (INSERM, CNRS)**

Chancellerie : **santé et politique intérieure ; gouvernance des programmes mondiaux de santé**

Comment s'organise cette éventuelle coopération, complémentarité ? **Contacts informels, (avec la Mission économique : autour de la publication mensuelle d'une lettre-Santé).**

II. La fonction de conseiller social

II. 1 Comment votre activité se répartit-elle

A) entre les types de fonctions que la mission a identifiées (non exclusives) :

- a). l'information sur le pays d'accueil (poste bilatéral) ou sur les pays (poste multilatéral) : **information sur le pays d'accueil : 40%**
 - « benchmarking » (1)
 - et/ou aide à la négociation européennes (directives communautaires): info sur la position du pays, éléments de négociation éventuels...(2)
- b). rôle d'influence en diffusant la position de la France sur des sujets sociaux
 - pour contribuer à la négociation européenne (pays de l'UE) ou multilatérale (3)
 - ou, dans les pays émergents, pour accompagner la montée en puissance des affaires sociales avec le développement économique (4): **10%**
- c). Organisation de l'accueil de délégations françaises (5) : **accueil de délégations françaises et organisation de missions américaines en France. 50%**

B) entre les grands domaines des affaires sociales :

- travail-emploi,
- protection sociale,
 - **santé, 80%**
 - **protection sociale 20% (assurance maladie)**
- famille,
- migrations

II. 2. Le pilotage

II.2.1 Travaillez vous plutôt sur commandes (de qui?) ou sur auto saisine?

Sur commande 30%
Sur auto saisine : 70%

II.2.2 Avez-vous des retours ? De qui? sous quelle forme ? Est ce satisfaisant ?

Retours : - **des interlocuteurs américains : oui (brèves appréciations sur les entretiens, réunions)**
 - **des correspondants en France : rarement**

II. 3. Votre activité / production :

De quoi est-elle composée :

- d'écrits : Télégrammes Diplomatiques? Notes ad hoc? Autres (préciser) ?
 production écrite : **1/3 (surtout TD)**
- de participations à des colloques, réunions.... (préciser dans quel sens : rôle d'influence à l'étranger ou rôle d'information de type benchmarking à usage domestique)? **Participation(à) ou organisation de réunions, colloques, déjeuners, dîners de travail pour l'Ambassadeur : 2/3).**

II.4. Récapitulation

Merci de faire la liste des productions de l'année écoulée en indiquant ces différents critères de répartition.

Comment se répartit votre production selon l'ensemble de ces critères (fonction / thèmes/saisine / type de produit) ? **cf. rapports d'activité 2004 et 2005. Dossier documentaire adressé fin décembre.**

III. Le pilotage du réseau

III. 1 Avez-vous le sentiment de faire partie d'un réseau ? **Non**

III. 2. Quelles améliorations apporter au travail d'animation de la DAEI : formation au moment de prise de poste, appui méthodologique, fonction d'interface entre le cas et l'administration centrale, mobilisation de l'AC sur des réponses et des retours, etc... (détailler) :

→ **Avant le départ en Poste :**

- **Remise d'une lettre de mission, présentation des interlocuteurs principaux (Services, Agences, Cabinet) .**
- **Remise d'un guide pratique du CAS (méthodes de travail avec la DAEI, les autres Services, outils de communication).**
- **Description de l'environnement du poste d'accueil, coordonnées des autres CAS)**

→ **A l'arrivée en Poste :**

- **Tuilage avec le prédécesseur pour assurer la continuité du Service et s'imprégner de la culture du réseau.**

→ **Au cours du séjour :**

- **Edition par la DAEI d'une lettre (mensuelle) d'info. à destination des postes, de l'AC et alimentée par les postes.**
- III. 3. Création d'un vivier des « anciens CAS »? des potentiels futurs CAS ? **Création d'une banque documentaire de la production des CAS (TD, Notes, publications, ...)**

III. 4. A quel moment d'un parcours professionnel, pensez-vous que ce type d'expérience soit le plus efficace ? **En milieu de carrière : nécessité d'acquérir une expertise et une expérience dans les domaines de compétence des CAS, préalablement à la prise de poste ;mais aussi intérêt de valoriser l'expérience de CAS dans la poursuite du cursus professionnel.**

IV. Votre parcours personnel

Depuis combien de temps êtes-vous en poste ? **3½ ans**

Avez-vous fait d'autres postes analogues avant ? **Non**

A quel moment de votre carrière ce poste de CAS se situe-t-il? **Fin de carrière (retraite dans 5 ans)**

Etait-ce un objectif que vous vous étiez fixé? Une opportunité saisie? **Opportunité**

En quoi votre activité antérieure vous as-telle servi dans ce poste? **Expertise des thèmes traités ; relations étroites depuis 20 ans avec les milieux scientifiques et médical, l'administration et les Agences sanitaires américaines (dans le cadre de mes fonctions universitaires puis de directeur du RNSP/INVS).**

Comment voyez vous la suite ? **Espoir de valoriser cette expérience internationale au sein d'une institution française (ou européenne)**

V. Brève histoire du poste

Date de création, occupations successives : dates ou durée, types de profils: administrateur civil, syndicalistes, autre – DH- ?...; type d'activités dominantes selon profils, s'il y a lieu...).

-Le service des affaires sociales de l'Ambassade de France à Washington a été créé en 1991. Il a reposé pendant les deux premières années sur un poste de conseiller couvrant l'ensemble des questions sociales (emploi, retraites, protection sociale, santé, éducation... occupé par un administrateur civil. En 1993 un deuxième poste de conseiller a été ouvert pour couvrir plus spécifiquement les questions de santé. Cet emploi de conseiller santé a successivement été occupé par MM Pascal Chevit, Médecin inspecteur de Santé publique, (1993-1994), Jean-François Lacronique universitaire, Pr. De Santé Publique (1994-1997) et Michel Lavollay, médecin généraliste (1998-juillet 2002).

VI. Indicateurs d'activité

Dans le cadre de la LOLF, la mesure de l'activité passe de plus en plus par le suivi d'indicateurs, non exclusifs d'autres éléments plus qualitatifs. Voici quelques propositions, qu'en pensez-vous ? :

- nombre de commandes reçues (de qui?),
- nombre de notes rédigées (Thèmes?)
- nombre de TD
- nombre de visites organisées
- nombre de communications ou participations pour faire connaître la France (stratégie d'influence)- Thèmes -
- (Suggestions éventuelles)

Les indicateurs d'activité proposés sont tous pertinents. Il paraît néanmoins aussi intéressant de réfléchir à des indicateurs de performance (définition d'objectifs annuels ou pluriannuels- critères d'atteinte de ces objectifs) et d'évaluation de la valeur ajoutée de la présence du CAS dans le pays d'accueil (nombre et qualité des contacts établis dans le pays, questionnaire de satisfaction des délégations accueillies...)

ANNEXE 6.8: WASHINGTON (TRAVAIL)

Inspection générale des affaires sociales
Janvier 2006

Questionnaire aux conseillers pour les Affaires sociales

Réponse d'Olivier Villey, CAS (Emploi et politiques sociales) à Washington, le 15 février 2006

I Le conseiller pour les Affaires sociales (CAS) au sein du poste diplomatique

I.1 Place du CAS

I.1.1 Situation dans l'organigramme : le CAS est l'un des 17 chefs de service placés sous l'autorité de l'ambassadeur et du ministre-conseiller.

I.1.2 Nombre de personnes dans l'ambassade : environ 250.

I.1.3 Nombre de personnes sur la fonction Affaires sociales (comprenant les secteurs Emploi et politiques sociales d'une part et Santé d'autre part) : 4, soit 2 CAS et 2 secrétaires.

I.1.4 Modalités de travail avec l'ambassadeur : réunion de service hebdomadaire, réunions restreintes ad hoc, échange bilatéral avec l'ambassadeur, note ou mèl à l'ambassadeur, téléphone.

I.2 Moyens du CAS

I.2.1 Effectif de votre service : une secrétaire, adjoint administratif, détachée du ministère des Finances ; parcours : entrée à l'ambassade (mission économique) en 1979, après deux brefs passages dans le privé d'une part et à l'ambassade de France à Téhéran d'autre part, affectée au service des Affaires sociales depuis 1991; fonction : tous les travaux classiques de secrétariat d'un cadre C, pas de rédaction.

I.2.2 Postes clefs de votre budget de fonctionnement : le total des dépenses, soit 71.400 euros pour les 2 CAS, se décompose en 30.200 euros de contribution aux charges communes de l'ambassade, 15.500 euros de frais de déplacements, 7.300 euros de contribution aux actions post-Katrina, 5.500 euros de frais de documentation, 3.000 euros de fournitures de bureau, 2.300 euros

d'inscription à des conférences, 2.200 euros d'achat de matériel informatique, 1.900 euros de dépenses d'entretien et réparation, 1.800 euros de frais de représentation et le solde de divers (formation, télécommunications affranchissement etc.).

1.3 Travaillez-vous avec d'autres personnes ou d'autres structures? Oui : chancellerie, mission économique, agence financière, mission scientifique et technique, attaché de sécurité intérieure, CAS (Santé), consulats généraux.

Comment s'organise cette coopération? Production écrite commune, préparation en commun d'une visite de personnalité ou de délégation, échange d'informations.

II La fonction de conseiller social

II.1 Comment votre activité se répartit-elle ?

A) entre les types de fonctions :

- information sur les USA à l'initiative du CAS : 29%
- information sur les USA demandée par Paris ou par l'ambassadeur : 29%
- rôle d'influence en diffusant la position française sur des sujets sociaux : 19%
- organisation de l'accueil de délégations françaises : 19%
- multilatéral : 4%

B) entre les grands domaines des affaires sociales:

- travail-emploi : 35%
- protection sociale : 20%
- migrations : 20%
- vieillissement : 20%
- famille : 5%
- santé: sans objet

II.2 Le pilotage

II.2.1 Travaillez vous plutôt sur commandes (de qui?) ou sur auto-saisine?

Un tiers d'auto-saisine (voir ci-dessus II-1-A) ; il s'agit essentiellement de la remontée d'information vers Paris mais il y a aussi de l'information en direction

des partenaires américains et de l'incitation à faire venir des missionnaires aux USA) et deux-tiers de commandes (ministères chargés du Travail et de la Santé, autres ministères, Parlement, ambassadeur, chancellerie, autres services de l'ambassade, interlocuteurs américains).

II.2.2 Avez-vous des retours ? De qui? Sous quelle forme ?

Retour systématique, oral ou écrit, souvent de substance, de la part des interlocuteurs américains et de l'ambassadeur ; à l'occasion observations stimulantes et décapantes de l'Elysée ; les autres destinataires ou donneurs d'ordre semblent moins à même de sérier leurs urgences, leurs priorités et leurs commandes.

II.3 Votre activité /production :

De quoi est-elle composée :

–d'écrits :TD? Notes ad hoc? Autres?

En 2005 : 34 TD, 6 réponses à des questionnaires (dont 3 TD), 6 notes de substance (hors l'objet des TD ou des questionnaires), série de lettres et annexes pour chaque accueil de personnalité ou de délégation, plusieurs méls de substance pratiquement chaque semaine.

–de participation à des colloques,réunions (préciser dans quel sens :rôle d'influence à l'étranger ou rôle d'information de type benchmarking)?

Réunions de Think Tanks et colloques divers, plutôt pour alimenter la production écrite évoquée ci-dessus.

II.4 Données détaillées

Merci de faire la liste des productions de l'année écoulée en indiquant ces différents critères de répartition.

Comment se répartit votre production selon l'ensemble de ces critères (fonction /thèmes/saisine /type de produit)?

Cette liste et ces répartitions excèdent le format de ce questionnaire. Je vais les établir et les transmettre dès que possible .

III. Le pilotage du réseau

III.1 Avez-vous le sentiment de faire partie d'un réseau ?

Oui, un réseau pas très structuré mais un réseau tout de même.

III.2 Quelles améliorations apporter au travail d'animation de la DAEI :

- information sur mesure, en fonction du poste et en fonction du profil du CAS nommé, au moment de la prise de poste,

- fonction d'interface entre le CAS et l'ensemble de l'exécutif,

- mobilisation de l'AC sur des retours et sur le suivi des dossiers, qui semblent souvent rattrapés et dépassés par de nouvelles urgences.

III.3. Création d'un vivier des « anciens CAS » ? des potentiels futurs CAS ?

Un vivier des « Anciens » pourrait rendre des services. Un vivier des « Futurs » pourrait bien susciter des problèmes avec ceux qui souhaiteraient en être et avec ceux qui, en y étant, ne seront pas nommés.

III.4.A quel moment d'un parcours professionnel, pensez-vous que ce type d'expérience soit le plus efficace?

A tout moment à partir de 35 ans ou du 3^{ème} vrai poste d'un parcours professionnel.

IV. Votre parcours personnel

Depuis combien de temps êtes vous en poste? 2 ans et 9 mois.

Avez-vous occupé d'autres postes analogues auparavant? Non.

A quel moment de votre parcours professionnel ce poste de CAS se situe-t-il? Vers la fin.

Etait-ce un objectif que vous vous étiez fixé? Non. Une opportunité saisie? Oui

En quoi votre activité antérieure vous a-t-elle servi dans ce poste? En tout : objet et contenu des activités, sujets traités, procédures.

Comment voyez vous la suite? Comme la prochaine opportunité jouable pour un contractuel, si possible dans une fonction relevant des activités internationales, dans lesquelles je suis l'un des agents le plus expérimentés des ministères sociaux, en multilatéral comme en bilatéral.

V Brève histoire du poste

Depuis sa création en 1993, jusqu'en 1996, le poste a été occupé, en qualité de ministre-conseiller, par Jean Kaspar, ancien secrétaire général de la CFDT, qui ne lisait ni ne parlait l'anglais. Après un an de vacance, le poste, requalifié en poste de conseiller, a été confié en 1997 à Hubert Martin, administrateur civil, qui a quitté Washington en 2002. Après 8 mois de vacance, le poste a été confié en 2003 à l'agent contractuel HC que je suis.

VI Indicateurs d'activité

Dans le dispositif de la LOLF, la mesure de l'activité passe de plus en plus par le suivi d'indicateurs, non exclusifs d'autres éléments plus qualitatifs. Voici quelques propositions, qu'en pensez-vous ?

- nombre de commandes reçues (de qui?)
- nombre de notes rédigées (thèmes?)
- nombre de TD
- nombre de visites organisées : distinguer les visites courtes de personnalité dans la capitale et les missions d'études de plusieurs jours avec éventuellement des déplacements dans le pays
- nombre de communications ou participations pour faire connaître la France

Tous ces décomptes ne me posent aucun problème.

AMBASSADE DE FRANCE AUX ETATS-UNIS

***Le conseiller
pour les Affaires sociales***

4101 Reservoir Road, NW
Washington DC 20007
Téléphone: (1) (202) 944-6562
Télécopie: (1) (202) 944-6257
laboroffice@ambafrance-us.org
olivier.villey@diplomatie.gouv.fr

Le 17 février 2006

COMPLEMENT A LA REPONSE AU QUESTIONNAIRE DE L'IGAS (QUESTION II 4)

DONNEES DETAILLÉES SUR L'ACTIVITE DU CONSEILLER (EMPLOI ET POLITIQUES SOCIALES) EN 2005

Information transmise à Paris à l'initiative du conseiller

- L'assurance publique vieillesse, priorité de politique intérieure, affichée notamment dans le discours sur l'état de l'Union (TD nos 245-246: Comment réformer l'assurance publique obligatoire vieillesse? TD no 431: La Social Security dans le discours du Président sur l'état de l'Union).

- La régularisation des sans-papiers et la création d'un nouveau dispositif d'immigration temporaire (TD nos 1977-1978-1979: la politique d'immigration et la question des clandestins reviennent dans l'actualité politique; TD 2594: le dispositif légal d'immigration aux Etats-Unis est débordé par l'immigration clandestine).

- Projet de budget fédéral 2006 (TD no 546: projet de budget pour 2006: austérité pour la formation, le travail et l'emploi).

- La scission de l'AFL-CIO: American Federation of Labor-Congress of Industrial Organizations (TD no 408: la syndicalisation des salaires continue de s'affaiblir; TD no 2713: à la veille de son XXVème congrès, l'AFL-CIO est au bord de l'implosion ou de la scission; observateur international au congrès quadriennal de l'AFL-CIO, Chicago, 23-28 juillet; TD nos 2913-2914-2915: le mouvement syndical américain à la croisée des chemins: devenir Old Labor ou redevenir Big Labor).

-2-

- La création de la nouvelle confédération syndicale CTW: Change to Win (TD nos 3439-3440: le nouveau paysage syndical américain se précise; TD 3515: la nouvelle confédération syndicale: priorité absolue à la lutte de terrain pour la reconnaissance des syndicats et du droit à la négociation collective).

- Suivi de la situation de l'emploi: TD no 451, no 831, no 1210, no 1763, no 2129, no 2596, no 4018, no 4372.

- Les Community Colleges, institutions de formation initiale et continue régulièrement évoquées par cette ambassade, sans équivalent en France (TD nos 1169-1170: les Community Colleges, l'accès au rêve américain et la société de la connaissance).

- Alors qu'on attend la Cour Suprême présidée par le nouveau Chief Justice sur l'avortement et les autres questions de société, le premier arrêt rendu par la Cour concerne le décompte de la durée au travail (TD no 4353: le Cour Suprême tranche en faveur des salariés dans deux conflits concernant le décompte au temps de travail à rémunérer).

- Dossier sur l'Equal Employment Opportunity Commission transmis à la Mission de préfiguration de la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité.

Réponse à des demandes d'information de Paris

- Ministères chargés du Travail et de la Santé : protection des travailleurs exposés au formol (TD no 2258); participation des seniors à la vie sociale (TD nos 3714-3715: la plupart des retraités en bonne santé exercent une activité socialement utile).

- Ministère des Affaires étrangères: dispositifs d'accompagnement des parcours professionnels (TD nos 4537-4538).

- Ministère de l'Intérieur: législation du séjour des étrangers (note de l'ambassadeur au ministre de l'Intérieur en date du 13 janvier).

- Mission parlementaire sur les risques d'exposition à l'amiante (TD nos 4303-4304-4305).

- Délégation pour l'Union européenne de l'Assemblée nationale : législation du travail des étrangers (dossier transmis).

-3-

- Point de Contact National pour l'application des principes directeurs de l'OCDE pour les multinationales (ministère des finances) : information sur la situation sociale chez Saint-Gobain à Worcester et données sur le droit du travail américain (visites de l'UAW à l'ambassade et mèls divers à Bercy).

Information des interlocuteurs américains ou réponse à leur demande

- Statistiques fournies au département du Travail (mèls divers).
- Conflits sociaux dans une usine du groupe français Imerys en Alabama (réunion en juillet à l'AFL-CIO, TD no 3883).
- Revendication syndicale au siège américain du groupe français Sanofi-Aventis (TD no 3997).
- Informations diverses transmises à l'Administration of Aging et à l'AARP: Association of American Retired Persons (réunions et mèls).
- Informations diverses sur la législation sociale française transmises à des journalistes, consultants ou DRH américains (lettres et mèls).
- Argumentaire sur la durée du travail, les heures supplémentaires et la protection sociale pour l'ambassadeur (note du 1^{er} juin) .
- Message de l'ambassadeur au XVIIème congrès international sur la sécurité et la santé au travail (Orlando 18-22 septembre 2005) : note à l'ambassadeur, texte de son intervention, séance d'enregistrement à l'ambassade.

Demandes de l'ambassadeur, de la chancellerie et des autres services de l'ambassade, des consulats généraux

- Contribution au dossier constitué pour le nouveau ministre des Affaires étrangères : réunion de chancellerie; note du 24 juin à l'ambassadeur.
- La mobilité sociale aux Etats-Unis (TD nos 2513- 2514: au cœur du rêve américain, la mobilité sociale n'est plus ce qu'elle était).
- Perspectives démographiques des Etats-Unis (TD no 2515: de plus en plus d'habitants et une population toujours plus diverse).

-4-

- Participation à la mise à jour des fascicules «Droit social» et «S'implanter aux Etats-Unis» diffusés par les missions économiques.

- L’Affirmative Action (travail collectif): TD nos 4428-4429-4430-4431-4432.

- Contribution à la brochure de l’ambassade «Les Etats-Unis en chiffres».

- Données sociales américaines pour la commission d’aide sociale du Consulat général de Washington (salaire minimum, seuils de pauvreté, revenu minimum garanti etc).

- Ouragan Katrina: cellule de politique intérieure de l’ambassade ; TD nos 3383-3384: Katrina: les aides fédérales à l’emploi et au travail.

Accueil de personnalités et de délégations françaises et suivi de déplacements de personnalités américaines.

- Organisation, accueil et accompagnement les 25 et 26 avril de la mission d’étude à Washington du député Thierry Mariani sur la gestion des migrations économiques (TD no 1516).

- Participation de la secrétaire au Travail à la réunion ministérielle du G8 Emploi à Londres (10-11 mars): TD no 807 présentant la ministre et suggérant des thèmes d’échanges bilatéraux avec le ministre français en marge de la réunion ministérielle.

- Rencontre à New York du ministre délégué aux Relations du travail avec des chefs d’entreprise français installés aux Etats-Unis: note de conjoncture sociale et préparation d’un dossier sur le droit du travail aux Etats-Unis, sur la situation de l’économie américaine à la fin 2004 et sur les entreprises dirigées par les interlocuteurs du ministre.

- Rencontre du ministre des Affaires étrangères avec le président de l’AFL-CIO à l’occasion de sa première visite à Washington (Réunion à l’AFL-CIO pour l’organisation de cette rencontre; préparation d’une biographie du président Sweeney et d’un argumentaire pour le dossier ministre; TD no 2577: entretien du ministre avec le président de l’AFL-CIO)

- Mission d’étude aux Etats-Unis de la COFHUAT (Confédération française pour l’habitat, l’urbanisme et l’aménagement du territoire), en liaison avec l’attaché de construction près l’ambassade.

-5-

- Visite du directeur des affaires internationales de l'AARP (Association of American Retired Persons) au directeur du cabinet du ministre délégué chargé des Personnes âgées (note au directeur du cabinet du ministre).

- Mission CEE-IRES aux Etats-Unis sur le syndicalisme dans l'automobile.

- Participation du cabinet du ministre délégué chargé des Personnes âgées à la conférence décennale de la Maison-Blanche sur le vieillissement. Note au directeur du cabinet du ministre. Suivi de la conférence du 10 au 14 décembre.

Activités multilatérales

- Participation au groupe des Labor Attachés de Washington, qui s'est intéressé principalement à la Social Security sous présidence luxembourgeoise (2 réunions au 1^{er} semestre), puis à la formation continue sous la présidence britannique (2 réunions au second semestre).

- Suivi de la conférence OCDE-Fondation américaine pour la science-Université du Michigan «Développer la connaissance et l'économie de la connaissance» (Washington, 10-11 janvier): TD no 310 du 27 janvier rendant compte de cette manifestation.

- Suivi de la session 2005 de la commission du Développement social (New York, segment du 16 au 18 février), à la demande de Paris, en appui à la Mission Permanente auprès des Nations-Unies.

**ANNEXE 6.9 : WASHINGTON (EXPERT SANTE M.A.DISP
BANQUE MONDIALE**

Eric de Roodenbeke est un expert mis à disposition par le ministère de la Santé dans les services de la Banque Mondiale. Il ne fait pas partie du réseau des conseillers pour les affaires sociales, mais en utilise les services. Il fait partie de ces experts mis à disposition dont le rapport préconise qu'ils soient davantage mobilisés dans le cadre du réseau. Ci dessous un « libre propos » qu'il nous a paru intéressant de mettre à disposition des lecteurs du rapport.

Ce propos est issu du vécu au sein de la Banque au cours de ces deux dernières années mais aussi de mon expérience de chargé de mission auprès du Ministère des Affaires étrangères et de mon engagement au sein de l'ASPROCOP (association des professionnels de santé en Coopération).

1- Du point de vu des opérations à la Banque Mondiale

Disposer d'un interlocuteur français pouvant servir d'interface avec le secteur de la santé en France est particulièrement intéressant car nous sommes en permanence à la recherche d'expertises et d'expériences sur des sujets divers.

Comme une partie des pays- en particuliers francophones- ont (encore pour le moment) un intérêt pour ce qui se passe en France, il est particulièrement utile de pouvoir s'adresser à un interlocuteur unique qui peut nous orienter. On pourrait estimer que ce point de contact pourrait être à Paris, joignable facilement par mèl et téléphone. Cela serait une erreur car nous avons besoin d'une personne qui connaît le fonctionnement de la Banque, la manière dont on aborde les opérations et les courants de pensées et débats qui traversent l'institution. Cela n'est possible qu'en vivant au sein de l'institution.

En effet même si le bureau du directeur exécutif constitue un monde spécifique, il est le réceptacle de tout ce qui se passe à la Banque. De plus ce n'est que lorsque l'on est physiquement sur place que l'on peut tisser les liens informels nécessaires pour que des interlocuteurs pensent à vous lorsqu'ils cherchent information ou solutions.

Par ailleurs ce point de contact ne sera mobilisé que s'il comprend les objectifs que les opérations poursuivent, de manière à fournir des réponses adaptées. En interrogeant, un ensemble de collègues qui travaillent dans les opérations, ils répondraient qu'ils avaient un contact amélioré avec le bureau du directeur exécutif depuis qu'il y a un CAS.

Au sein des Francophones et au-delà, Elisabeth Sandor était devenu un interlocuteur familier que l'on pouvait contacter facilement. Son départ peut être considérée comme une perte car il nous prive d'une interface pour l'accès auprès des multiples interlocuteurs qui font partie de la galaxie santé en France.

Nous allons devoir reprendre nos contacts en suivant un cheminement plus long et surtout avec un coût de transaction élevé car il va falloir faire comprendre ce que l'on attend ou recherche. En d'autre terme on laissera une partie du potentiel français car ce sera plus simple de travailler avec un consultant d'ABT Associate¹ qui sait ce dont on peut avoir besoin.

2- Du point de vu du dispositif français

Dans les organisations internationales, pouvoir disposer d'un interlocuteur sectoriel est particulièrement utile et intéressant pour pouvoir comprendre les stratégies et enjeu de l'organisation mais aussi pour pouvoir peser au titre de la chaise française dans cette organisation. Lorsqu'il n'existe pas d'interlocuteur sectoriel alors les sujets qui touchent ce secteur passent au second plan... c'est une loi universelle de sélection qui joue pour tout ce qui n'est pas au sommet

¹ Gros cabinet américain de conseil en santé, situé à proximité de Washington

de l'agenda politique du moment. Ces sujets ne sont pas pour autant secondaires pour atteindre des objectifs globaux que l'on défend tels que les OMD.

Nombreux sont les interlocuteurs français engagés dans l'action internationale qui ignorent ce que fait et surtout comment fonctionne la Banque... Ils souhaitent prendre des contacts à la Banque. La présence d'un CAS qui connaît le réseau sectoriel santé constitue aussi un sérieux avantage pour organiser des contacts productifs.

La présence d'un CAS au bureau exécutif de la Banque a joué un rôle positif pour une meilleure mobilisation du bureau sectoriel du MAE (DCT/H) qui avait un interlocuteur plus disponible et mieux inséré dans le réseau des sectoriels de la Banque que son correspondant du MAE.

Enfin dans une logique de présence telle qu'elle a été soulignée dans le rapport Morange, le CAS joue aussi un rôle en animant le réseau des personnels français détachés et mis à disposition de l'organisation internationale. Cependant avec une lettre de mission donnant uniquement des fonctions sectorielles cela permettrait d'éviter la tentation naturelle de l'entité d'accueil de fondre la ressource additionnelle dans ses moyens afin de lui confier des tâches répondant à ses priorités du moment.

3. Perspectives

La question essentielle est celle du rôle du Ministère de la santé au niveau international ??

Dans certaines circonstances on peut effectivement se demander quel est le bien-fondé d'un CAS, alors que les moyens de notre action dans le pays passe maintenant par l'AFD et que la politique est guidée par le MAE. En effet on pourrait imaginer que la direction de la coopération technique du MAE soit largement renforcée et qu'elle couvre tout le champ sectoriel santé en supprimant la dimension santé de la DAEI et le mandat sur ce secteur pour les CAS et en multipliant les conseillers régionaux santé. Le Ministère de la santé se contenterait de détacher ses agents au MAE. Il conserverait un chargé de l'international dans chaque direction afin de favoriser l'accueil en France des étrangers qui souhaitent contacter tel ou tel interlocuteur (une sorte de mission de relation publique à l'international) et pour traiter les accords internationaux impactant les activités nationales.

Pour les sujets en dehors de la santé, actuellement couverts par les CAS et pour le moment mal suivi par le MAE, la question de partage des tâches entre les Ministères reste au cœur des décisions à prendre en fonction des domaines où la France souhaite une place internationale. Mais il serait regrettable qu'un tel partage revienne à supprimer tout moyen en faveur de la santé car le MAE ne dispose pas de ressources suffisantes pour couvrir entièrement ce champ, même après la réforme qui a étendu les responsabilités de l'AFD.

Si le Ministère de la santé estime légitime de rester dans le champ de l'international, il est alors utile de mieux formaliser le partage des rôles avec les autres acteurs publics. S'il souhaite conserver des postes à l'étranger - en dehors des pays de l'union européenne pour lesquelles il ne s'agit plus de coopération internationale mais de relations supranationales au sein d'une communauté d'intérêt - et que les moyens disponibles impliquent des priorités, alors les postes auprès des organismes internationaux sont prioritaires. Mais un effort est nécessaire pour clarifier le mandat et surtout pour organiser un "back up" au niveau de Paris dans le cadre de la DAEI. Il s'agit à la fois de donner des instructions (on ne peut pas se disperser sur tous les sujets) et des réponses (on doit être présent lorsque l'on est attendu). Ce sont ces postes qui pèsent le plus tant au niveau stratégique qu'au niveau du potentiel de relations qui peuvent être nouées avec les acteurs français de la santé. Ils possèdent un effet de démultiplication car ils facilitent l'intervention de Français dans les pays mais sous une bannière multilatérale qui permet de mieux pousser une présence et une reconnaissance de savoir faire. De plus les CAS jouent un rôle pour que la chaise française pèse sur les décisions sectorielles en cohérence avec les intérêts nationaux et communautaires.

Enfin, alors que le plus gros travail de positionnement a été fait avec ce nouveau poste de CAS, le supprimer reviendrait à gaspiller les dividendes de l'investissement que le Ministère de la santé vient de réaliser. Il est probable qu'il existe d'autres sources d'économie au sein du Département de la santé qui n'auraient pas cet impact négatif.

Eric de Roodenbeke

Senior health specialist, The World Bank

ANNEXE 6.10 : PEKIN



Pékin, le 15 février 2006

Questionnaire de l'IGAS aux Conseillers pour les Affaires Sociales

I. Le CAS au sein du poste diplomatique

I.1. Place du CAS :

I.1.1. La situation du CAS dans l'organigramme de l'Ambassade de France en Chine est à l'égale de celle de tous les conseillers non diplomatiques (Conseiller Nucléaire, Conseiller Juridique). Il est rattaché à la chancellerie et occupe des bureaux à l'extérieur du périmètre diplomatique faute de place (au même endroit que le service de coopération technique du ministère de l'intérieur et le représentant du CNRS).

I.1.2. Combien de personnes dans l'Ambassade ? Le poste de Pékin regroupe environ 200 agents (diplomates, titulaires et recrutés locaux).

I.1.3. Combien de personnes dans la fonction Affaires Sociales ?

L'attaché de coopération technique, M. Remi Lambert, chargé de la santé au Service de Coopération et d'Action Culturelle, le Consul Général quant à lui est en charge du comité de sécurité.

I.1.4. Quelles sont les modalités de travail avec l'Ambassadeur ?

Participation régulièrement aux réunions hebdomadaires du calendrier de l'Ambassadeur et à certaines réunions restreintes à l'invitation de ce dernier lorsque celles-ci concernent le domaine de compétence du CAS.

I.2 Moyens du CAS

I.2.1. Quel est l'effectif du service ? Le CAS, 1 assistant français et 1 assistant chinois. L'assistante française (sinisante et recrutée locale) a été essentiellement affecté à la gestion du bureau et à la gestion du dossier grippe aviaire (relation avec l'ensemble des ambassades et des consulats généraux de la région, les cellules de veille, les entreprises françaises, les ONG, l'OMS et l'OIE, ...). De formation 3eme cycle en sciences humaines, elle vit à Pékin depuis 10 ans et travaille à l'Ambassade depuis 6 ans.

L'assistante chinoise (francophone et recrutée locale) est titulaire d'une licence de français et d'un diplôme de sciences politique de l'IEP de Bordeaux. Elle participe au développement des relations et de la coopération bilatérale. De fait, jusqu'à présent, elle a été principalement occupée par des tâches de traduction et d'interprétariat auxquelles s'ajoutent les innombrables démarches administratives pour l'installation et le fonctionnement au quotidien du bureau.

I.2.2. Quel est le budget de fonctionnement

66000 Euros de budget de fonctionnement dont les principaux postes sont : le loyer du bureau, les déplacements du CAS dans le cadre de sa mission régionale « grippe aviaire », les frais de communication et de représentation.

46070 Euros de crédits de rémunération repartis de la façon suivante: 26381 Euros pour l'assistante française et 15037 Euros pour l'assistante chinoise et 4652 pour des vacations de traduction ou d'études.

I.3. Travail avec d'autres personnes ou structures ?

Une collaboration très fructueuse s'est établie avec la Conseillère Agricole, l'Attaché vétérinaire et l'attachée sectorielle en charge des entreprises dans le domaine de la santé de la Mission économique.

Echanges fréquents avec le Conseiller scientifique et la représentante du CNRS sur les problématiques et les recherches liées à la santé.

Projet commun avec le Conseiller juridique pour l'organisation d'un colloque sur le droit social

Réunion mensuelle avec les deux médecins référents du poste dans le cadre du comité « grippe aviaire » créé à l'instigation du CAS.

Relation suivie avec la Chambre de Commerce et d'Industrie Française en Chine - CCIFC, avec la cellule Sciences Humaines de l'antenne de Sciences Po à Pékin (M. Jean-Luc Domenach), relations régulières avec la représentation de l'Union Européenne, l'OMS, la FAO, le BIT, la Banque Mondiale et avec les représentations des autres Ambassades.

II. La fonction de CAS**II.1. Comment votre activité se répartit-elle :****A) entre les types de fonctions que la mission a identifiées (non exclusives) :**

Dans un pays où le taux de croissance du PIB va être de 9.9 % pour l'année 2005, les questions sociales deviennent de plus en plus saillantes et présentent pour la Chine des risques majeurs.

L'accès aux soins et à l'éducation coûteuse compromis pour un nombre croissant de chinois, la marginalisation des travailleurs migrants et de la majorité de la population rurale, le non respect du droit du travail, les mauvaises conditions de travail et de sécurité, le vieillissement de la population..., justifient pleinement la fonction d'observation du champs social confiée au Conseiller.

B) entre les grands domaines des affaires sociales :

La coopération dans le domaine social (santé, protection sociale, travail, emploi, formation professionnelle) constitue toujours la première enveloppe financière de coopération technique de ce poste (crédits du Service de Coopération et d'Action Culturelle – SCAC). Parmi nos partenaires, le ministère de la santé et celui du travail et

de la protection sociale sont disposés à développer encore plus cette coopération dont les seules limites sont constituées par les moyens financiers et humains susceptibles d'être mobilisés de notre côté. Aux deux accords déjà existants dans le domaine de la santé (accord cadre de 1997 et accord sur les maladies infectieuses émergentes de 2004), s'est ajouté à la fin de cette année 2005, l'arrangement sur l'emploi, le travail et la formation professionnelle signé à Paris en novembre à l'occasion de la visite du Premier Ministre chinois. Deux autres projets d'accord ont été finalisés mais non signés, l'un avec le ministre chinois de la santé sur la lutte contre la grippe aviaire et l'autre avec l'autorité sanitaire de Hong-Kong fixant pour la première fois des priorités et un cadre pour un travail commun.

II.2. Le Pilotage

S'agissant de la grippe aviaire, il ne peut ne peut se faire qu'en lien étroit :

- avec le cabinet du ministre de la santé, le ministère des affaires étrangères (Direction des français à l'étranger), la Délégation interministérielle, la DGS, la DAEI pour l'élaboration et la mise en œuvre du plan de surveillance et de renforcement du dispositif de gestion de crise au niveau régional (Chine et Asie du sud est) ;
- avec le consulat, la mission économique (conseiller agricole et attaché vétérinaire), le service de coopération technique, les médecins référents pour la veille et l'organisation sur un plan local.

S'agissant du champ de la santé et celui du travail/emploi, il se fait avec le service de coopération technique (l'attaché de coopération), l'Attaché sectoriel santé de la mission économique, le conseiller juridique de l'ambassade, le ministère des affaires étrangères (DGCID et DCT principalement).

Tout en s'affirmant comme point focal et élément moteur dans le champ du social, le CAS, à Pékin en particulier compte tenu de la complexité du terrain et des relations avec les partenaires chinois doit promouvoir une approche la plus coordonnée et la plus transversale possible.

II.3. Votre activité/production :

- Traductions diverses de la presse, de revues spécialisées,...
- Création en cours d'une base de données de l'ensemble des médecins francophones ou ayant fait leurs études en France (essentiellement chinois).
- Constitution en cours d'un réseau interentreprises des coordinateurs et référents grippe aviaire, des principales entreprises françaises en Chine (en liaison avec la Chambre de Commerce et d'Industrie Française en Chine -CCIFC).
- Mise en place, à titre expérimental, d'un comité de suivi grippe aviaire (constitué du Consul, du Conseiller Agricole, de l'Attaché vétérinaires et des médecins référents), distinct du comité de sécurité de l'Ambassade.
- Contacts pris avec les Organisations internationales : PNUD, FAO, OMS, Banque Mondiale, BIT... et mes homologues des principales représentations étrangères à Pékin.
- Mise en place d'un réseau de surveillance sanitaire avec les principales entreprises et les ONG présentes en Chine.

III. Le pilotage du réseau

III.1. Avez-vous le sentiment de faire partie d'un réseau ?

Non au quotidien, cela tient pour une part à l'hétérogénéité des postes du point de vue des missions confiées aux CAS... Washington, Rome, Rabat, Pékin... quels points communs, même lorsqu'il s'agit de présenter la politique de la France qui n'est qu'une mais dans des contextes très dissemblables. Maintenant, pour les mêmes raisons un « sous-réseau européen » très structuré se justifierait sur un plan opérationnel...

Oui, au sens où l'ensemble de nos représentations à l'étranger constitue un réseau, que nous sommes porteurs des mêmes messages et que nous avons besoin d'une réflexion collective sur nos missions, les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en œuvre. Aussi faut-il renforcer tout ce qui va dans ce sens : le passage à deux réunions annuelles représente un progrès, trois bien préparées pourraient constituer une avancée (supposerait des travaux à entreprendre collectivement, surtout une demande plus constante et plus forte de la part des directions des ministères)

III.2. Quelles améliorations apporter au travail d'animation de la DAEI : formation au moment de prise de poste, appui méthodologique, fonction d'interface entre le CAS et l'administration centrale, mobilisation de l'AC sur des réponses et des retours, etc...

La volonté de faciliter le fonctionnement du réseau par l'ensemble des personnels de la DAEI est réelle et de nombreux services sont rendus. Pour être encore plus efficace, on pourrait imaginer le renforcement de la fonction logistique (transports, recherche de documentation, prise de rendez-vous... qui supposerait un petit secrétariat dédié ; autre suggestion, mise à disposition des CAS lorsqu'ils sont de passage d'une petite pièce, d'un téléphone, d'un fax et d'un ordinateur). L'idéal serait de pouvoir bénéficier d'une interface plus efficace de la DAEI avec l'AC mais le sujet est difficile car cela dépend en partie du positionnement de la DAEI, lequel est aussi fonction du rôle que souhaite(nt) donner le(s) cabinet(s) à ce service

III.3. Création d'un vivier des « anciens CAS » ? des potentiels futurs CAS ?

Se pose moins, selon moi, la question d'un « vivier » que celle de la capacité pour notre administration de savoir utiliser des compétences internationales acquises par un petit nombre de ses cadres. Ceux-ci devraient, dans le cadre d'un plan de carrière qui aujourd'hui est rare, pouvoir alterner de façon régulière poste « traditionnel » en centrale ou en services déconcentrés et postes à vocation internationale pour lesquels au fil des années ils ont acquis une réelle expérience.

III.4. A quel moment d'un parcours professionnel, pensez-vous que ce type d'expérience soit le plus efficace ?

En rapport avec ce qui vient d'être écrit plus haut, au début d'une carrière, au milieu et à la fin, cela signifie entre 4 et 6 fois dans une carrière ou au titre d'une mobilité prônée et souhaitable, on est susceptible de changer de position entre 8 et 12 fois sur une période de 35 à 40 années.

IV. Votre parcours personnel

Depuis combien de temps êtes-vous en poste ?

Depuis 3 mois

Avez-vous fait d'autres postes analogues avant ?

Oui à l'étranger, 3 ans à Vienne en Autriche dans un centre européen de recherches en sciences sociales (UNESCO), 3 ans à Pékin comme conseiller culturel, scientifique et de coopération. A cela il convient d'ajouter 3 ans en tant que chef de la mission du FSE amené à être très fréquemment à la Commission Européenne à Bruxelles.

A quel moment de votre carrière ce poste de CAS se situe-t-il ?

Fin de carrière.

Etait-ce un objectif que vous vous étiez fixé ? Une opportunité saisie ?

Une opportunité saisie, la proposition m'ayant été faite en tenant compte de mes expériences professionnelles passées notamment en Chine.

En quoi votre activité antérieure vous a-t-elle servi dans ce poste ?

S'agissant de ce poste de CAS à installer à Pékin, mon expérience passée m'est d'une extrême utilité.

V. Brève histoire du poste

Date de création, type d'activité dominante s'il y a lieu...

L'avis de vacance d'emploi de Conseiller pour les Affaires Sociales près l'Ambassade de France à Pékin, publié au JO du 29 avril 2005, a défini les missions du Conseiller qui couvrent l'ensemble du champs -emploi solidarité santé-.

De façon complémentaire, le TD Diplomatie 6598 du 11/11/05 fixe les missions du Conseiller dans le cadre de sa compétence régionale en Chine et en Asie du Sud-Est en matière de suivi de grippe aviaire.

Une première esquisse des moyens nécessaires pour le fonctionnement annuel du poste, tel que défini dans l'avis de vacance, avait été présentée dans une note du 23 juillet 2005 adressée à la DAEI et à la DAGPB à la suite d'une mission exploratoire.

ANNEXE 6.10 PEKIN

196

ANNEXE 6.11 : QUESTIONNAIRE

Questionnaire

aux Conseillers pour les Affaires Sociales

Ce questionnaire succède au questionnaire plus général que l'IGAS (Claire Aubin, Eric Aubry) vous a adressé pour préparer le rapport public 2006 de l'IGAS portant sur la fonction européenne dans les ministères sociaux.

Celui-ci est centré sur la fonction de conseiller social, et se place dans le cadre de la mission spécifique sur « la configuration du réseau des conseillers sociaux à l'étranger » menée par Annie Fouquet, Mikael Hautchamp et Pierre de Saintignon. Vous en trouverez ci-joint la lettre de mission.

I. Le conseiller pour les affaires sociales (CAS) au sein du poste diplomatique

I.1.Place du CAS :

- I.1.1.Situation dans l'organigramme :
- I.1.2.Combien de personnes dans l'ambassade?
- I.1.3.Combien de personnes sur la fonction Affaires sociales?
- I.1.4. Quelles sont les modalités de travail avec l'ambassadeur ou le représentant permanent ?
(réunions de services, réunions restreintes, etc...)

I.2.Moyens du CAS

- I.2.1.Quel est l'effectif de votre service ? parcours professionnel, et fonction (assistance de type secrétariat, recherche documentaire, aide à la rédaction de notes) de ces agents ?
- I.2.2. Quel est votre budget de fonctionnement ? analyse des postes clefs.

I.3.Travaillez-vous avec d'autres personnes ou d'autres structures? Lesquelles?

Mission économique?
Conseiller scientifique ?
Comment s'organise cette éventuelle coopération, complémentarité?

II. La fonction de conseiller social

II. 1 Comment votre activité se répartit-elle

A) entre les types de fonctions que la mission a identifiées (non exclusives) :

- a). l'information sur le pays d'accueil (poste bilatéral) ou sur les pays (poste multilatéral) :
 - « benchmarking » (1)
 - et/ou aide à la négociation européennes (directives communautaires): info sur la position du pays, éléments de négociation éventuels...(2)
- b). rôle d'influence en diffusant la position de la France sur des sujets sociaux
 - pour contribuer à la négociation européenne (pays de l'UE) ou multilatérale (3)
 - ou, dans les pays émergents, pour accompagner la montée en puissance des affaires sociales avec le développement économique (4)
- c). organisation de l'accueil de délégations françaises (5)

B) entre les grands domaines des affaires sociales :

- travail-emploi,
- protection sociale,
- santé,
- famille,
- migrations
-

II. 2. Le pilotage

II.2.1 Travaillez vous plutôt sur commandes (de qui?) ou sur auto saisine?

II.2.2 Avez-vous des retours ? De qui? sous quelle forme ? Est ce satisfaisant ?

II. 3. Votre activité / production :

De quoi est-elle composée :

- d'écrits : Télégrammes Diplomatiques? Notes ad hoc? Autres (préciser) ?
- de participations à des colloques, réunions.... (préciser dans quel sens : rôle d'influence à l'étranger ou rôle d'information de type benchmarking à usage domestique)?

II.4. Récapitulation

Merci de faire la liste des productions de l'année écoulée en indiquant ces différents critères de répartition.

Comment se répartit votre production selon l'ensemble de ces critères (fonction / thèmes/ saisine / type de produit) ?

III. Le pilotage du réseau

III. 1 Avez-vous le sentiment de faire partie d'un réseau ?

III. 2. Quelles améliorations apporter au travail d'animation de la DAEI : formation au moment de prise de poste, appui méthodologique, fonction d'interface entre le cas et l'administration centrale, mobilisation de l'AC sur des réponses et des retours, etc...(détailler)

III. 3. Création d'un vivier des « anciens CAS »? des potentiels futurs CAS ?

III. 4. A quel moment d'un parcours professionnel, pensez-vous que ce type d'expérience soit le plus efficace?

IV. Votre parcours personnel

Depuis combien de temps êtes vous en poste ?

Avez-vous fait d'autres postes analogues avant ?

A quel moment de votre carrière ce poste de CAS se situe-t-il?

Etait-ce un objectif que vous vous étiez fixé? Une opportunité saisie?

En quoi votre activité antérieure vous a-t-elle servi dans ce poste?

Comment voyez vous la suite ?

V. Brève histoire du poste

Date de création, occupations successives : dates ou durée, types de profils: administrateur civil, syndicalistes, autre – DH- ?...; type d'activités dominantes selon profils, s'il y a lieu...).

VI. Indicateurs d'activité

Dans le cadre de la LOLF, la mesure de l'activité passe de plus en plus par le suivi d'indicateurs, non exclusifs d'autres éléments plus qualitatifs. Voici quelques propositions, qu'en pensez-vous ? :

- nombre de commandes reçues (de qui?),
 - nombre de notes rédigées (Thèmes?)
 - nombre de TD
 - nombre de visites organisées
 - nombre de communications ou participations pour faire connaître la France (stratégie d'influence)- Thèmes -
 -
- (Suggestions éventuelles)

**ANNEXE 7 : LISTE DES CONSEILLERS POUR LES AFFAIRES
SOCIALES**

Responsable du Réseau : **Agnès LECLERC** – Déléguée aux affaires européennes et internationales
Agnes.leclerc@sante.gouv.fr Tél. : 33 (0)1 40 56 73 81

Animateur du réseau : **Michel FRANCOIS** – Conseiller auprès de la déléguée aux affaires européennes et internationales michel.francois@sante.gouv.fr tél. 33 (0)1.40.56.75.92 télécopie 33 (0)1 40 56 76 43

ATTENTION TOUTES LES ADRESSES DE MESSAGERIES ELECTRONIQUES SONT A COMPOSER EN LETTRES MINUSCULES

UNION EUROPEENNE Représentation Permanente de la France – 14, Place de Louvain – 1000 BRUXELLES Tél. : 00 32.2 229 82 11		
Conseiller « santé » : Cyril COSME	Cyril.cosme@diplomatie.gouv.fr	☎ 00.32.2.229.84.27 Télécopie : 00.32.2.229 86.43
<i>Conseillère sociale - adjointe dominante protection sociale, exclusion » + « Travail- emploi-formation professionnelle :</i> Nathalie NIKITENKO	Nathalie.nikitenko@diplomatie.gouv.fr	☎ 00.32.2.229.86.30
Conseiller social - adjoint « santé » N.		☎ 00.32.2.229.86.31 Télécopie : 00.32.2.229 86.43
<i>Assistante :</i> Mme Jeannine BARBAS	Jeannine.barbas@diplomatie.gouv.fr	☎ 00.32.2.229.86 34
<i>Assistant :</i> Rodolphe MATHIEU	Rodolphe.mathieu@diplomatie.gouv.fr	☎ 00.32.2.229.86.33 Télécopie : 00.32.2.229 86.43
<i>Assistante :</i> Mme Danièle DURY	Daniele.dury@diplomatie.gouv.fr	☎ 00.32.2.229.84.22

Allemagne <i>Ambassade de France – Pariser Platz 5 D – 10117 BERLIN</i> Service du conseiller pour les affaires sociales :		
<i>Conseiller pour les affaires sociales en cours de recrutement</i>	Sozialabt.mil@t-online.de	☎ 00 49 30 590 039 471 Télécopie : 00.49.30.590.039.475
<i>Assistante :</i> Mme Carole DI-FRENN	hanna.huesken@t-online.de	☎ 00 49 30 590 039 470 Télécopie : 00.49.30.590.039.475
ARGENTINE – CHILI – PARAGUAY –URUGUAY (Pays du cône sud) <i>Ambassade de France – Cerrito 1399 – buenos – aires 1010 ☎ 00.54.11.45.15.29.30</i>		
<i>Conseiller pour les affaires sociales</i> N		☎ 00.54.11.45.15.29.90
<i>Assistante :</i>		☎ 00.54.11 45.15..29.91 Télécopie 00.54.45.15.29.92
Espagne <i>Ambassade : : Calle de Salustiano Ollozaga 9, - 28001 MADRID</i> <i>Conseiller social C/Marquès de la Ensenada, 10 - 28004 MADRID</i>		
<i>Conseiller pour les affaires sociales</i> Blandine LEGOUT	blandise.legout@csas.es	☎ 00.34.91.319 58 44 Télécopie : 00.34.91.310.41.78
<i>Assistante :</i> Rosa Lina CURRAS		☎ 00.34.91.310.11.12 Télécopie : 00.34.91.310.41.78
ETATS UNIS <i>Ambassade de France – 4101 Reservoir Road NW –WASHINGTON DC 20007</i>		
<i>Conseiller « emploi-politiques sociales » :</i> Olivier VILLEY	Olivier.villey@diplomatie.gouv.fr	☎ 00.1.202.944.65.62 Télécopie : 00.1.202.944.62.57
<i>Assistante :</i> Yvonne PEREZ-MIRENGOFF	Ypm@ambafrance-us.org	☎ 00.1.202.944.62.29 Télécopie : 00.1.202.944.62.57
<i>Conseiller « santé » :</i> Jacques DRUCKER	Jacques.drucker@diplomatie.fr	☎ 00.1.202.944.62.32 Télécopie : 00.1.202.944.62.57
<i>Assistante</i> Rose Marie JOSSELIN	Rmjoss@ambafrance-us.org	☎ 00.1.202.944.62.36 Télécopie : 00.1.202.944.62.57

GRANDE BRETAGNE <i>Ambassade de France – 58, knightsbridge – LONDRES, SW1X 7JT Tél. 00 44 207 073 1000</i>		
<i>Conseiller pour les affaires sociales</i> Vincent CHEVRIER	Vincent.chevrier@diplomatie.gouv.fr Ou Frenchembassy.social@gmail.com	☎ 00 44 207 073 10 22 Télécopie : 00.44.207.073.10.04
<i>Assistante</i> Alexia DAUCHY	Frenchembassy.social@gmail.com	☎ 00.44.207.073.10.21 Télécopie : 00.44.207.073.10 04
ITALIE <i>Ambassade de France – Palais Farnèse - piazza Farnèse, 67 – 00186 ROME Tél. 00 39.06.68.60.11</i>		
<i>Conseiller pour les affaires sociales :</i> Jean LAPEYRE	Ambafra.cas@tuttopmi.it	☎ 00.39.06.68.87.54.28 Télécopie 00.39.06 68 30 05.41
<i>Assistante</i> Corinne CILIBERTO	c.ciliberto@tuttopmi.it	☎ 00.39.06.68.30.80.90 Télécopie 00.39.06 68 30 05.41
MAROC <i>Ambassade de France – 3, rue Sahnoun BP 602 RABAT Agdal - MAROC</i>		
<i>Conseiller pour les affaires sociales :</i> Jean-Pierre CONTIS	Cas.maroc@mtds.com	☎ 00.212.37.68.97.24 Télécopie : 00.212.37 68.97.23
<i>Assistante</i> Karine TAZI	Karine.sabatier-tazi@diplomatie.gouv.fr	☎ 00.212.37.68.98.67
PAYS NORDIQUES. (Danemark, Finlande, Norvège, Suède et suivi des travaux en matière sociale menés par le Conseil nordique, le Conseil des Etats riverains de la mer baltique, ainsi que le bureau de l'OMS à Copenhague) <i>Ambassade de France à Stockholm Box 5135 – 102 43 – Stockholm - Suède</i>		
<i>Conseiller pour les affaires sociales</i> Alain LEFEBVRE	Alain.lefebvre@diplomatie.gouv.fr	☎ 00.46.845.95.383 Télécopie 00.46.845.95.331
<i>Assistant(e) :</i> Monika BIESE		☎ 00.46.845.95.391

PAYS CANDIDATS à L'ADHESION à L'U.E. (Pologne, République tchèque, Slovaquie, Hongrie et Slovénie) <i>Ambassade de France ul. Pulawska. 17 02-515 VARSOVIE (WARSZAWA) - ☎ 00.48.22.529.30.00</i>		
<i>Conseiller pour les affaires sociales « élargissement »</i>		☎ 00.48.22.529.31.80 <i>Télécopie : 00.48.22.529.31.82</i>
<i>Assistant :</i> Patrick KLUCZYNSKI	Patrick.kluczynski@diplomatie.gouv.fr	☎ 00.48.22.529.31.81 <i>Télécopie : 00.48.22.529.31.82</i>

AFRIQUE FRANCOPHONE (PAYS DE L'UEMOA : BENIN, BURKINA FASSO, CÔTE D'IVOIRE, MALI, NIGER, SENEGAL et TOGO) (111, rue Joseph Gomis – BP 4333 DAKAR RP – SENEGAL) – Ambassade ☎ 00.221.839.51.00 <i>1, rue Amadou Hassane Nooye BP 4035 DAKAR RP</i>		
<i>Conseillère pour les affaires sociales :</i> N		☎ 00.221. 842.36 33 <i>Télécopie : 00.221. 842 36 39</i>
<i>Assistante :</i> Mme Dominique MENSAH		☎ 00.221. 842.36 32

FEDERATION DE RUSSIE Ambassade de France 6 45 ul. Bolchaïa Yakimenka – 117049 MOSCOU _ ☎ 00.7.095.937 15 00		
<i>Conseiller pour les affaires sociales :</i> N	Humanitaire.moscou@diplomatie.gouv.fr	☎ 00.7.095.937.73.67 <i>Télécopie : 00.7.095.937.73.65</i>
<i>Assistante :</i> Mme Christine BOUCHARD		☎ 00.7.095.937.73.66 <i>Télécopie : 00.7.095.937.73.65</i>

ONU , OMS, ONU-SIDA et OIT Représentation Permanente de la France – 36, route de Prégny, 1296 – CHAMBESY-GENEVE (Suisse) Tél. : 00 41 – 22 – 758 91 11 Télécopie : 00 41 – 22 758 24 49		
<i>Conseiller pour les affaires sociales :</i> Jean-François TROGRIC	Jean-francois.trogrlic@diplomatie.gouv.fr	☎ 00 41 22 758 91 46 Télécopie : 00 41 22 758 91 53
<i>Assistante :</i>		

FMI et BM Administrateur représentant de la France à Washington 00 1 202 623 65 02 (Standard) Advisor for social affairs to the french Executive Director International Monetary Fund 700 19 th Street, NW Washington DC 20431 – USA		
<i>Conseiller pour les affaires sociales</i> (Elisabeth SANDOR a été recrutée par la banque mondiale)	Esandor@worldbank.org	☎ 00 1 202 623 6502 (Standard) 00 1 202 623 6795 Télécopie : 00 1 202 623 5389

CHINE Ambassade : 86 10 85 32 80 80 sécurité 86 10 65 32 59 04 Télécopie Chancellerie aux bons soins du service de sécurité 86 10 85 32 80 09 Conseiller pour les affaires sociales : Résidence Golden Lake - 23, Baijiazhuang Dongli B-19B - Code postal : 100026 23 B-19B 100026		
<i>Conseiller pour les affaires sociales</i> Jean-Louis DURAND-DROUHIN En cours d'installation	Conseiller.social@ambafrance-cn.org	☎ 00 86 10 6590 1187 ext. 102 Télécopie : 00 86 10 6590 1171
<i>Assistante</i> Sandrine ROUAUD	Social@ambafrance-cn.org	☎ 00 86 10 6590 1187 ext. 103

ANNEXE 08 : LISTE DES SIGLES UTILISES
--

AFD : Agence Française pour le Développement
ANAEM : Agence nationale pour l'accueil des étrangers et des migrants (ex-Office des Migrations Internatioanles)
BIT : Bureau International du travail
CAS : conseiller pour les affaires sociales
COREPER : comité des représentants permanents auprès de la Commission Européenne
DAEI : délégation aux affaires européennes et internationales
DAGPB : direction de l'administration générale, des personnels et du bidget
DARES : direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
DGAS : direction générale des affaires sociales
DGCID : direction générale de la coopération internationale et du développement
DGEFP : délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
DGTPE : direction générale du trésor et des politiques économiques
DHOS : direction de l'hospitalisation
DPM : direction de la population et des migrations
DREES : direction de la recherche, de l'évaluation, des études et des statistiques
DRT : direction des relations du travail
DSS : direction de la sécurité sociale
ENA : école nationale d'administration
FMI : fonds monétaire international
IGAE : inspection générale des affaires étrangères
IGAS : inspection générale des affaires sociales
IGF : inspection générale des finances
MERCOSUR : marché commun sud américain
MINEFI : ministère de l'économie des finances et de l'industrie
OCDE : organisation de coopération et de développement économique
OIT : organisation internationale du travail
OMC : organisation mondiale du commerce
OMS : organisation mondiale de la santé
ONU : organisation des nations unies
RP : représentation permanente (auprès de la Commission Européenne)
SCAC : service de coopération et d'action culturelle
SGAE : secrétariat général aux affaires européennes (service du premier ministre)
SGG : secrétariat général du gouvernement
TD : télégramme diplomatique
UE : union européenne
VIA : volontaire international d'administration