



- Mission de modernisation de l'action publique -

ÉVALUATION DU DISPOSITIF FRANÇAIS

D'EXPERTISE TECHNIQUE INTERNATIONALE

**Rapport final
Avril 2014**

Responsables opérationnels :

Pervenche BERÈS, députée européenne, présidente de la commission emploi et affaires sociales

Gérard BELET, chef de mission de contrôle, service du contrôle général économique et financier, ministère des finances et des comptes publics / ministère de l'économie, du redressement productif et du numérique

Membres de la mission :

Pierre AMIDEY, service du contrôle général économique et financier, ministère des finances et des comptes publics / ministère de l'économie, du redressement productif et du numérique

Philippe KASPI, service du contrôle général économique et financier, ministère des finances et des comptes publics / ministère de l'économie, du redressement productif et du numérique

Gautier MIGNOT, inspection générale des affaires étrangères, ministère des affaires étrangères et du développement international

Kareen RISPAL, inspection générale des affaires étrangères, ministère des affaires étrangères et du développement international

Le 1^{er} mars 2013, le Président de la République, en clôture des Assises du développement et de la solidarité internationale, a demandé au gouvernement de « prendre rapidement les mesures qui s'imposent pour faire que l'expertise devienne encore plus performante ». Le 17 octobre 2013, le Premier ministre dans la lettre qu'il a adressée aux deux responsables opérationnels de cette mission de modernisation de l'action publique (cf. **annexe 1**) les a chargé de procéder à « l'évaluation de l'ensemble des actions d'expertise technique engagées par l'État, les collectivités locales ainsi que leurs opérateurs » et de présenter « un diagnostic complet du dispositif d'expertise, ainsi que des premières pistes en vue de sa rationalisation » ainsi que « d'approfondir les scénarios jugés prioritaires, en quantifiant les gains pour les finances publiques et pour l'efficacité de l'action publique ». Le suivi des travaux étant assuré par un comité de pilotage réunissant « le directeur général de la mondialisation, coordonnateur de l'évaluation » les conclusions définitives étaient attendues fin février 2014 « afin d'éclairer les débats parlementaires sur la loi d'orientation pour la coopération et le développement ».

L'exercice s'est révélé difficile comme l'ont montré les deux COPIL tenus les 6 décembre 2013 et 20 février 2014. Le calendrier était serré et les acteurs de cette expertise très attentifs aux travaux de la mission. L'objet « expertise technique internationale » résiste aux nomenclatures existantes, son champ est vaste et difficile à délimiter. La tentation de réduire la question à celle des opérateurs publics dédiés à cette activité est puissante et la mission, en suivant son mandat, n'y a pas totalement résisté. Ses incursions au-delà de cette question, en particulier l'effort de cartographie, ont toutefois permis de constater que les travaux précédents n'avaient pas épousé le sujet, notamment en ce qui concerne le rôle de chaque ministère et de son type d'organisation, l'articulation entre les acteurs publics et privés ou celui des performances relatives des acteurs français de l'expertise technique à l'internationale.

La mission a conduit une soixantaine d'entretiens et d'auditions (cf. annexe 2), à Paris et à Bruxelles, avec tous les principaux ministères, opérateurs, acteurs et personnalités qualifiées du secteur. Elle a étudié les rapports précédents sur le sujet ainsi que les résultats de nos opérateurs dédiés, sur la base notamment d'un questionnaire qui leur a été adressé. Elle a enquêté auprès d'un échantillon représentatif de nos postes diplomatiques dans des pays où se déploie notre expertise. Avec l'aide de consultants privés fournis par le SGMAP, elle a organisé quatre groupes de réflexion avec différents acteurs du secteur¹ et interrogé un panel d'experts mobilisé par nos opérateurs. Pour ce faire, elle a bénéficié de l'aide précieuse de nos administrations, à Paris, mais aussi à Bruxelles, à Washington DC, à Londres et dans nombre d'autres capitales. Qu'elles soient ici remerciées.

Plusieurs enseignements se dégagent des travaux conduits par la mission.

L'expertise technique internationale a longtemps été l'apanage de la coopération le plus souvent sous la forme d'une expertise de substitution. Depuis la décolonisation, cette forme d'intervention a eu tendance à disparaître. S'y est substitué au fil des ans une expertise technique internationale d'un autre type qui correspond à la montée en puissance d'une complexité nouvelle. C'est dans ce contexte que l'Union européenne a développé une

¹ Deux sur les possibilités de mutualisation entre opérateurs dédiés, un consacré au secteur sanitaire et social, un avec les acteurs privés du secteur.

présence forte à travers le financement de multiples programmes ou projets. L'administration française s'est adaptée à ce phénomène nouveau sans vision stratégique des enjeux que cela représentait au regard de sa capacité d'expertise ou de la manière dont elle entendait y inscrire sa propre action.

L'expertise technique internationale moderne, parce qu'elle renvoie à une technicité accrue favorise l'expertise métier propre à chaque ministère. Les différents ministères ont donc développé chacun leur propre opérateur afin de venir émarger aux fonds européens. Ils l'ont fait en répondant à une logique de projection extérieure de leur action intérieure.

Cependant l'addition de ces actions d'expertise technique internationale n'épuise pas celle que doit porter la France. Il existe au delà de la projection de chaque ministère, une contribution que doit porter la France qui renvoie à sa stratégie de politique étrangère, c'est une question qui renvoie à ce qu'est la France, à ce qui constitue sa spécificité, ses talents et ses atouts. Nous ne pouvons pas en 2014 prétendre réussir sans avoir une stratégie globale et cohérente, sans gommer les spécificités et la technicité de chacun.

Le ministère des affaires étrangères a créé un opérateur qui se veut généraliste pour incarner cette approche globale. Cela a été la source de tensions avec les opérateurs métiers de chaque ministère. L'ETI développée sur une base d'expertise métier est une activité connexe au cœur de métier des différents ministères alors que pour le MAE, elle est au cœur de son métier.

La performance des acteurs français est apparue souvent remarquable. Leur haut degré de professionnalisme et de qualification est reconnu et salué, pas seulement en mots mais aussi en contrats sonnants et trébuchants. L'absence de nomenclatures reconnues rend la conclusion ardue, mais un faisceau convergent d'indicateurs suggère que, dans les prestations les plus sophistiquées, la France est au premier rang ou dans les toutes premières places.

Ce constat a pu parfois être un peu perdu de vue, pourtant il est logique. Dans la division internationale du travail, les avantages comparatifs de la France tiennent au haut degré de qualification d'une partie de sa main d'œuvre et tout particulièrement de sa fonction publique, à la réputation d'efficacité de son administration et de ses infrastructures publiques. L'étendue de sa présence, qu'elle doit notamment à son passé de grande puissance coloniale, à la taille de son réseau diplomatique et à son effort budgétaire au titre de l'APD, conforte ces avantages.

Ce constat s'accompagne d'un second : dans un monde qui bouge et où la « contrainte » budgétaire s'accroît, l'adaptation peut permettre de conforter les positions acquises, voire de les améliorer.

La demande évolue et les financements des bailleurs multilatéraux pourraient devenir plus difficiles à capter. Soucieuse elle aussi d'économies de frais de gestion, l'Union européenne, principal bailleur d'expertise, augmente la taille des projets qu'elle finance. La capacité à pouvoir gérer des projets plus gros deviendra souvent plus discriminante et invite les acteurs publics à se regrouper. Pour répondre à cette évolution, l'Allemagne et l'Espagne ont créé un opérateur intégré. Le caractère multidimensionnel et pluridisciplinaire de nombreux défis contemporains, comme les questions de sécurité et d'environnement, suggère aussi que l'offre d'expertise doit s'adapter et se concevoir au-delà du champ de tel ou tel ministère ou

administration. Les pays bénéficiaires sont aussi davantage en attente d'une co-construction des projets d'expertise.

Cette adaptation doit se faire à un moment où :

- les ressources disponibles pour servir de support à notre expertise se réduisent. L'effort budgétaire national en matière d'expertise technique à l'international se tasse, limitant les possibilités de financements directs et de cofinancement ;
- les relais locaux dans les pays bénéficiaires de notre assistance technique sont désormais moins nombreux ;
- l'évolution des effectifs dans l'administration et les opérateurs de l'Etat pèse sur la disponibilité du cœur de l'expertise : le vivier d'experts.

Le statu quo ne permet pas de conduire cette adaptation de notre dispositif. Deux axes de réforme sont proposés et déclinés en différents scénarii.

Le premier concerne la définition des orientations et le pilotage opérationnel du dispositif, pour arrêter et mettre en œuvre une stratégie partagée par tous les acteurs, y compris ceux du secteur privé et aussi les collectivités locales, les établissements universitaires et de recherche, les hôpitaux.

Issu d'une approche opportuniste de nombreux ministères pour capter la montée en puissance des financements multilatéraux, le dispositif actuel est dépourvu d'un centre politique qui fixe les priorités et veille à leur respect sur la durée. Une instance dédiée du CICID doit fixer les orientations. Ce centre doit pouvoir réallouer les ressources grâce à une mutualisation et, là où c'est possible, à une intégration des moyens budgétaires et humains. En amont et en aval de ces décisions politiques le secteur privé doit être associé à ce pilotage. Le pilotage opérationnel dépend du choix de regroupement des opérateurs. La coordination entre acteurs sera assurée par la création d'un poste de délégué interministériel à l'expertise technique.

Le pilotage doit s'exercer sur tous les acteurs publics. Leurs actions devront être recensées et intégrées dans une stratégie d'ensemble, notamment par la conformité des contrats d'objectifs et des lettres de mission des dirigeants avec la stratégie poursuivie.

Le pilotage doit fixer les règles gouvernant les relations entre acteurs publics et privés en limitant les cas de concurrence et en fixant des règles de bonne conduite, parmi lesquelles se trouve l'évaluation de la qualité des prestations offertes. Il doit permettre de faire émerger une offre des secteurs public et privé de qualité internationale.

Le second axe consiste à rationaliser le dispositif pour en accroître les performances, sans en réduire les atouts. Les différents scénarii comprennent un socle, notamment pour mutualiser les ressources, en particulier pour la veille et la prospection des marchés, acter le regroupement des acteurs du social et de la santé ou organiser une caisse commune. Ils se distinguent par des arbitrages différents entre deux impératifs : visibilité et taille critique d'un côté, préservation du lien entre acteurs de l'expertise et les ministères d'autre part. Pour simplifier, les scénarii présentent un dispositif de type confédéral et un schéma fédéral.

Sommaire

I. DES PERFORMANCES FORTES FRAGILISÉES PAR L'ÉVOLUTION DE L'ATTENTE DES BAILLEURS	6
1. La France se caractérise par le nombre et la diversité des acteurs engagés dans l'expertise technique internationale	7
a. Cartographie de l'expertise française	
b. Les opérateurs publics dédiés	8
c. Les collectivités territoriales	12
d. le secteur privé	12
e. La relation entre le secteur privé et le secteur public	13
2. Des performances remarquables sur les marchés financés par les bailleurs multilatéraux	15
a. Des performances globalement très satisfaisantes	15
b. Les bonnes performances du secteur public	16
c. Les performances remarquables des entreprises privées de la France sur le marché de l'expertise	17
3. Les moyens mobilisés par l'expertise technique internationale	17
a. La dépense publique dans le domaine de l'expertise technique internationale	17
b. un réseau d'experts techniques internationaux de long terme modernisé et en rapide diminution	20
c. des experts publics souvent difficiles à mobiliser pour les missions de court terme	21
4. L'Union européenne, principal financeur de l'expertise française, opère une transformation de sa politique, de même que d'autres bailleurs	22
a. Le nouveau cadre financier pluriannuel (CFP) pour la période 2014 / 2020	22
b. Les conséquences de la montée en puissance du Service européen d'action extérieure (SEAE)	23
c. Les enseignements qui seront tirés du fonctionnement de la <i>Task Force</i> en Grèce	23
d. Les autres bailleurs	23
e. Le rôle croissant des collectivités locales	23
Conclusions	24
II. DÉFINIR ET METTRE EN ŒUVRE UNE STRATÉGIE DANS LAQUELLE UNE EXPERTISE RATIONALISÉE SOIT DEPLOYÉE	25
1. Construire une politique d'expertise technique internationale	
a. La définition d'une stratégie de l'expertise technique internationale	25

b. La désignation d'un délégué interministériel pour animer la filière de l'expertise technique internationale	26
c. La mise en place d'un fonds dédié à l'expertise technique internationale	27
d. La réduction de la dépense publique en matière d'expertise	28
e. La prise en compte de la complémentarité entre le secteur public et le secteur privé	29
f. La mobilisation d'un vivier élargi d'experts publics motivés	30
g. La mobilisation renforcée de notre réseau diplomatique	32
h. La constitution de modes de travail en réseau au-delà du cercle des opérateurs et des activités d'expertise technique	33
2. Structurer les intervenants de la politique d'expertise technique internationale	34
a. Une formation spécifique du CICID	34
b. Un conseil de l'expertise technique internationale	34
c. Des réseaux thématiques	37
d. L'organisation de la composante publique de l'expertise technique internationale	37
- scénario A	37
- scénario B	38
- grille d'évaluation	40
Conclusions	41
Annexes	
1. lettres de mission	44
2. liste des entretiens et d'auditions	46
3. Fiches de présentation des 14 principaux opérateurs dédiés	55
4. organismes publics accrédités par le SGAE pour mener des jumelages sur financement européen	71
5. tableaux des dépenses de coopération technique	73
6. observations et les attentes des experts	77
7. synthèse des réponses des postes au questionnaire adressé par la mission	79

I. DES PERFORMANCES FORTES, FRAGILISÉES PAR L'ÉVOLUTION DE L'ATTENTE DES BAILLEURS

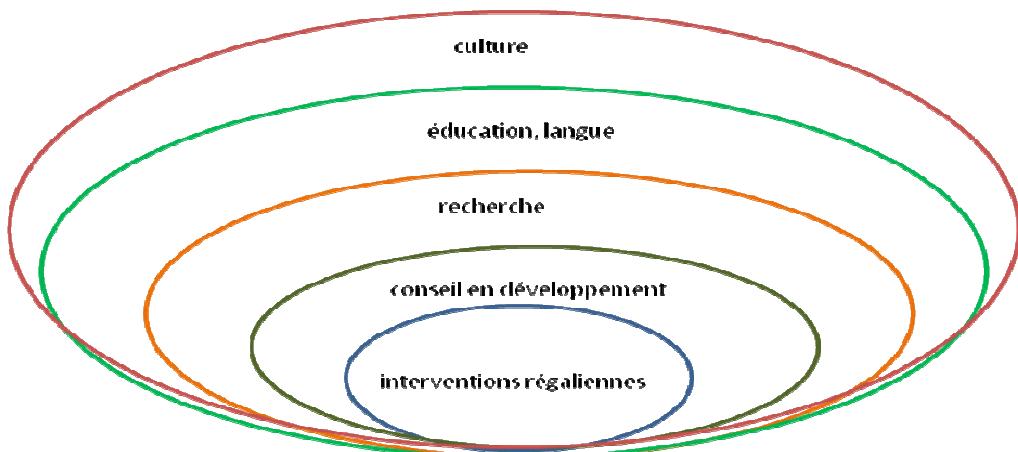
L'objet «expertise technique internationale» est mal connu. Il ne recouvre pas une réalité administrative ou financière clairement identifiée ou délimitée. Sa cartographie est donc délicate. Pour mieux cerner le sujet, nous retenons la définition suivante, en anglais « technical assistance » :

La France exporte des prestations de services vers le secteur public de nombreux pays en développement, y compris les pays émergents, mais aussi de l'Union européenne ; ces prestations au bénéfice d'acteurs publics sont destinées à accroître la capacité administrative à élaborer et à conduire des politiques publiques des bénéficiaires, y compris dans le domaine des infrastructures publiques. Ces prestations sont souvent financées par des bailleurs multilatéraux, mais aussi bilatéraux français ou étrangers et parfois par le pays bénéficiaire

Le secteur public français exporte ses prestations par solidarité envers le pays bénéficiaire, pour accroître l'influence de la France, notamment de sa marque, et favoriser le développement économique de notre pays y compris par les retombées pour nos entreprises. Pour leur part, les entreprises françaises vendent leurs conseils aux administrations publiques et parapubliques de très nombreux pays.

Cette action se déploie dans divers domaines qui se distingue selon la distance vis-à-vis vis de la décision publique : l'exportation de notre culture a souvent un effet moins immédiat que la projection de notre savoir-faire militaire, par exemple. Ce critère permet de dessiner une première spirale de la projection de l'expertise dont le centre serait celui des activités régaliennes, le deuxième niveau serait celui de l'expertise en développement durable, le troisième celui de la recherche, viendraient ensuite l'éducation, la langue et enfin l'exportation de notre culture. Est-il besoin de préciser que cette typologie sommaire vise à éclairer plutôt qu'à hiérarchiser ? Elle permet de distinguer l'influence selon qu'elle est diffuse, à long terme ou bien immédiate et opérationnelle.

Les cercles de la projection de l'influence française



A titre d'illustration, l'effort d'assistance technique en matière de recherche est tout à fait considérable : il s'élève selon les chiffres du CAD de l'OCDE à près de 360 M€ en 2012. La promotion de l'expertise, notamment à l'international, est inscrite dans les indicateurs de suivi des programmes budgétaires sous l'intitulé : mobiliser les connaissances en appui aux politiques publiques. Environ 1000 rapports ont été enregistrés chaque année sous cette rubrique depuis 2011. Cinq alliances thématiques entre centres de recherche ont été constituées dans cette perspective (Santé, agroenvironnement, nouvelles technologies de l'information et de la communication, sciences humaines et sociales et énergie). L'effort de coopération en matière d'éducation est également important, autour de 200 M€, si l'on agrège les diverses formes qu'il prend.

1. La France se caractérise par le nombre et la diversité des acteurs engagés dans l'expertise technique internationale

a. Cartographie de notre expertise

La caractéristique de notre pays est la pluralité des acteurs engagés dans la projection de notre expertise.

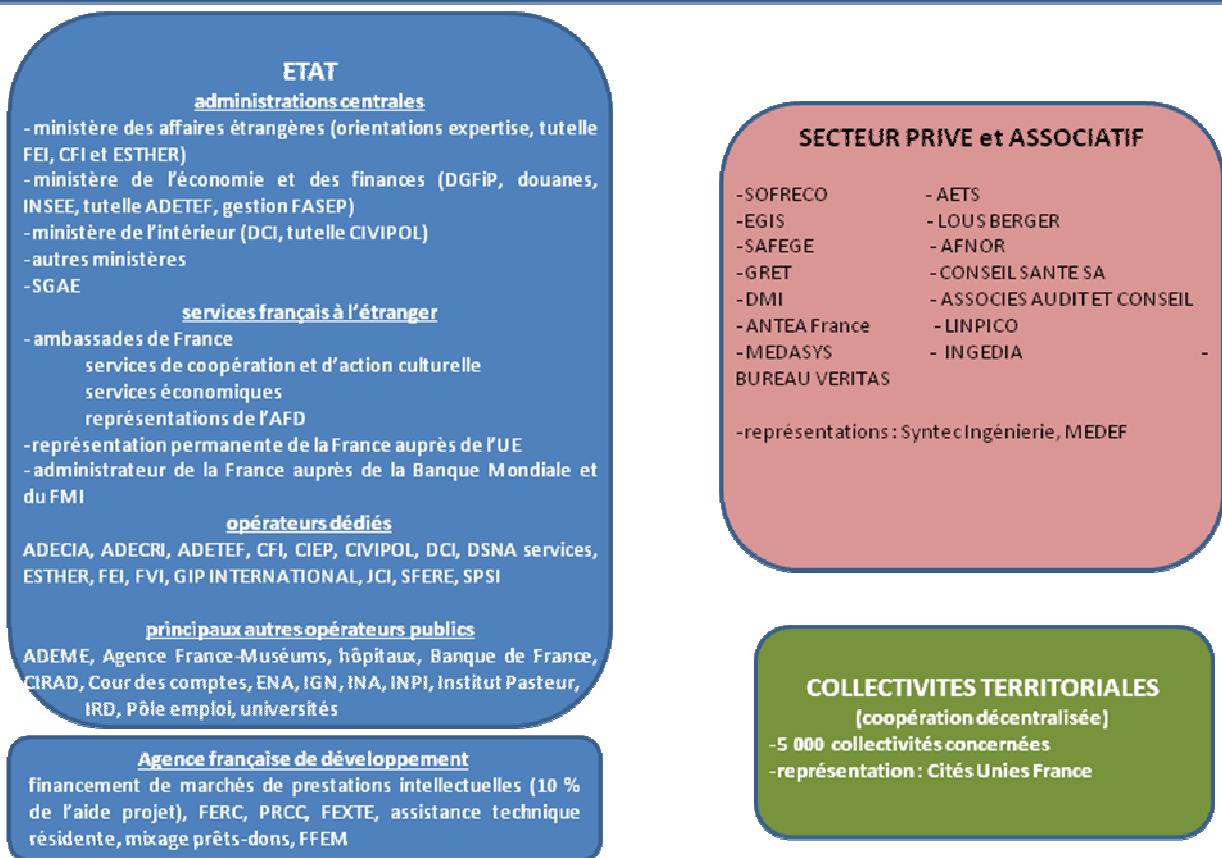
L'expertise publique française est disséminée entre les administrations centrales, une douzaine d'opérateurs dédiés et de grands établissements publics dont l'expertise est une part de l'action internationale. Les collectivités locales sont aussi un acteur de poids dans la projection de l'expertise, de même que les régimes de sécurité sociale.

La France se singularise par l'importance du secteur privé dans l'expertise technique internationale, pour environ les deux tiers du total, cette activité pouvant être essentielle (Sofreco), importante (Louis Berger) ou accessoire (Egis) pour les entreprises concernées. D'après le syndicat professionnel Syntec ingénierie, ses adhérents réalisent chaque année 250 M€ de chiffre d'affaires dans l'expertise technique internationale et 1 milliard € dans l'assistance à maîtrise d'ouvrage à l'international².

Au total, la cartographie des acteurs de l'expertise française est complexe.

² Dans son ensemble, l'ingénierie française représente un chiffre d'affaires de 40 milliards € et 350000 emplois.

Cartographie des principaux acteurs français de l'expertise technique internationale



source : mission « expertise technique internationale », février 2014

b. les opérateurs publics dédiés

La projection de l'expertise publique française passe par divers canaux. Nombre de ministères disposent d'une direction des relations internationales dont une des missions est d'assurer des coopérations techniques bilatérales. Avec le développement des financements européens, certains ont souhaité créer des opérateurs spécifiquement consacrés à l'expertise internationale.

Pour la France, la douzaine d'opérateurs publics dédiés (cf. annexe 3) en matière d'expertise technique internationale totalise un chiffre d'affaires de 103 M€ dont 74 M€ de financements étrangers. Mais, à côté de ces opérateurs, la plupart des grands établissements publics sont engagés dans de l'expertise technique internationale, notamment l'IRD, le CIRAD, l'ENA, l'IGN. Pour illustrer cette diversité d'intervenants potentiels, on trouve 66 organismes publics accrédités par le SGAE pour mener des jumelages sur financement européen (cf. annexe 4). Il n'existe pas de recensement de l'ensemble de l'action de ces organismes publics.

i. le modèle économique des opérateurs publics dédiés

Principales données comptables

Chiffres 2013 / crédits et charges en milliers € /ETP: équivalents-temps plein

	chiffre d'affaires (CA)	subventions	contrats Etat	effectifs (en ETP)	personnel	immobilier
ADECIA	3 345	318	1 331	4,6	349	31
ADECRI	1 500	78	0	6	295	35
ADETEF	26 910	8 962	1 115	119	7 647	1 421
CFI	15 199	13 370	0	49	2 862	1 193
CIEP	23 509	7 720	0	233	12 120	1 059
CIVIPOL*	8 645	0	0	47,8	2 181	306
FEI	42 662	0	16 341	62	3 122	512
FVI	1 800	704	180**	6,9	683	20
ESTHER	12 012	6 895	0	30,6	2 258	165
GIP INTERNATIONAL	6 369	1 301	0	23	1 829	122
JCI*	3 650	486	0	17	598	125
SFERE	6 971	0	0	24	1 465	381
SPSI	1 125	1 102	0	5	644	116

* 2012 **est.

Ratios par rapport au chiffre d'affaires
crédits et charges en milliers €

	chiffre d'affaires (CA)	subventions / CA	contrats Etat / CA	subventions + contrats Etat) / CA	CA/ effectifs (en ETP)
ADECIA	3 345	9	40	49	727
ADECRI	1 500	5	0	5	250
ADETEF	26 910	33	4	37	226
CFI	15 199	88	0	88	310
CIEP	23 509	33	0	33	100
CIVIPOL	8 645	0	0	0	180
FEI	42 662	0	38	38	688
FVI	1 800	39	10	49	260
ESTHER	12 012	57	0	57	392
GIP INTERNATIONAL	6 369	20	0	20	277
JCI	3 650	13	0	13	214
SFERE	6 971	0	0	0	290
SPSI	1 125	98	0	98	225

Ces données rassemblées permettent de tirer quatre séries de comparaisons entre opérateurs d'expertise technique internationale³ :

1. au regard de leur chiffre d'affaires, les opérateurs se répartissent en trois catégories : 4 gros opérateurs (de 12 à 42 M€): FEI, ADETEF, CFI et ESTHER, 5 opérateurs moyens (de 3,3 à 8,6 M€) : CIVIPOL, SFERE, GIP INTER, JCI et ADECIA, 3 petits opérateurs (de 1,1 M€ à 1,8 M€) : FVI, ADECRI et SPSI ;
2. au regard des effectifs, on trouve 1 gros opérateurs de 119 ETP : ADETEF, 3 moyens gros de 62 à 47 : FEI, CFI et CIVIPOL, 4 opérateurs moyens de 17 à 30 : ESTHER, SFERE, GIP INTER et JCI, 4 petits opérateurs de moins de 10 salariés : FVI, ADECRI, SPSI et ADECIA ;
3. à travers le ratio CA / effectifs on voit le poids de la structure par rapport à l'activité mais aussi l'importance de l'expertise fournie en interne. La grande majorité des opérateurs se situe entre 200 et 300 € par ETP, sauf ADECIA et FEI qui sont autour de 700 et CIVIPOL qui est à 180 ;
4. les subventions représentent au total 33,2 M€ pour un chiffre d'affaires de 130 M€, soit 25,5 %. Les subventions représentent, pour un opérateur, les moyens fournis par sa tutelle pour lui permettre de mener des actions bilatérales dont elle est le commanditaire. Le taux de subvention pourrait indiquer aussi une faible efficacité de l'ensemble des opérateurs ou, du moins, de ceux qui sont le plus subventionnés en pourcentage (SPSI, CFI, ESTHER, FVI et ADETEF), certains opérateurs ne recevant aucune subvention (CIVIPOL, FEI, SFERE). Pour affiner le diagnostic il faudrait procéder à un examen approfondi de leur comptabilité analytique⁴. En outre, il faudrait y rajouter le volume des contrats apportés par l'Etat qui sont en fait de même nature et qui représentent 18,9 M€, le total "subventions + contrats" de l'Etat s'établissant alors à 52,1 M€ soit 40 % du chiffre d'affaires.

En prenant le ratio subventions + contrats Etat par rapport au chiffre d'affaires, on observe trois catégories d'opérateurs :

- ceux (5) qui sont pour au moins la moitié de leur activité financés par leur administration de tutelle (les organismes de sécurité sociale étant assimilés à une tutelle) dont SPSI et CFI au premier chef, mais aussi, dans une moindre mesure, ESTHER, ADECIA et FVI ;
- ceux (4) dont le ratio représente entre 13 % et le tiers de leur activité, témoignant de leur forte proximité avec leur tutelle dont elles assurent l'action internationale : FEI et ADETEF. Pour GIP INTER et JCI, ce ratio est nettement plus réduit (entre 13 et 20 %) ;
- ceux (3) qui ne sont pas subventionnés et qui ne mettent pas en œuvre des contrats de l'Etat : CIVIPOL, SFERE et ADECRI.

Au total, on peut répartir les opérateurs en quatre catégories :

³ L'analyse laisse de côté le CIEP dont seul un tiers de l'activité est dans le domaine de l'expertise technique internationale

⁴ Il est difficile, en l'absence d'une analyse de la comptabilité analytique des opérateurs qui en disposent, de distinguer les subventions qui permettent de mettre en œuvre des actions bilatérales et les subventions qui financent des contrats communautaires non rentables.

- 5 opérateurs petits ou moyens, en chiffre d'affaires comme en effectifs, largement financés par leur tutelle pour mener, pour une large part, des actions définies par cette tutelle : SPSI, FVI, ADECIA pour les petits, CFI et ESTHER pour les moyens. Ces opérateurs ont une forte spécialité et légitimité "métier" et sont dans une logique de développement centré sur ce métier. Les interactions autres que sur les fonctions support avec les autres acteurs sont potentiellement limitées, sauf dans le cas particulier de SPSI. Ces organismes et leur tutelle seront probablement déterminés à maintenir leur spécificité "métier" dans le cadre d'un rapprochement entre opérateurs.
- 5 opérateurs moyens, peu ou pas financés par leur tutelle et qui sont très tournés vers les financements communautaires ou bilatéraux étrangers : CIVIPOL, SFERE, GIP INTER et JCI. Un petit opérateur, ADECRI est dans la même catégorie. Les quatre opérateurs principaux sont en situation intermédiaire entre les petits très spécialisés et les deux gros qui sont à la fois en développement de chiffre d'affaires et de périmètre. Ils sont donc demain, plus encore qu'aujourd'hui, en situation inconfortable avec une capacité de croissance limitée par les deux plus gros et, surtout, par la concurrence internationale. Le lien avec leur ministère d'origine, à l'exception de JCI, peut amener ce ministère à être peut-être moins déterminé à maintenir leur autonomie.
- les deux gros opérateurs ADETEF et FEI sont dissemblables par l'importance des subventions perçues par ADETEF et de ses effectifs par rapport à son chiffre d'affaires. Mais, alors que FEI se positionne d'emblée comme généraliste et, à ce titre, intervient dans un nombre croissant de secteurs, ADETEF ajoute à son cœur de métier *finances* une part croissante d'activités liées à ses partenariats avec d'autres administrations ou opérateurs pour lesquels elle met en œuvre des prestations dont l'intégration est variable (ministère de l'écologie, opérateurs de l'agriculture, ville durable etc.). Cela suggère qu'une structure qui prend du poids tend, naturellement, à élargir son champ d'intervention, ce qui nécessite de manière plus prégnante de définir la relation avec les autres opérateurs et, surtout, avec les autres ministères que ceux en charge de la tutelle. Ces deux opérateurs ont une activité relativement équilibrée, avec un tiers tourné vers la mise en œuvre d'actions d'expertise commanditées par leur ministère de tutelle et deux tiers de contrats remportés sur financements communautaires.

ii) les formes de l'expertise technique dans d'autres pays européens

L'Allemagne a fait le choix d'un opérateur intégré, à travers la GIZ ; de même l'Espagne avec la FIIAPP. Au Royaume Uni, deux acteurs semi public coexistent le British Council et Crown Agents. Les autres pays européens ont une présence publique discrète sur le marché de l'expertise.

La Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Société allemande pour la coopération internationale) emploie 16 000 agents dont 11 000 recrutés localement, à travers un réseau de 130 implantations à l'étranger (Afrique, Amérique latine, Asie, Europe non communautaire, Bruxelles) dans certains cas partagées avec la KfW (équivalent allemand de l'AFD). L'essentiel de son activité repose sur la mise en œuvre de financements publics allemands - 1,8 milliard € en 2012 dont 1,6 provenant du ministère de la coopération économique et du développement (incluant 180 M€ provenant de cofinancements de tiers, notamment de l'UE). Elle dispose d'une structure dédiée à ses activités dans le domaine commercial, distincte juridiquement pour éviter les distorsions de concurrence, et qui a réalisé 230 M€ de chiffre d'affaires en 2012 provenant notamment de gouvernements étrangers (71

M€), de l'UE (52 M€), des Nations-Unies (52 M€), de donateurs bilatéraux (32 M€). Au total, les financements publics allemands représentent 80 % des 2,1 milliards € de chiffre d'affaires de la GIZ.

Au Royaume Uni, Crown Agents est une société anonyme détenue par une fondation rassemblant des grandes entreprises, des organismes professionnels, des ONG. En 2012, son chiffre d'affaires a représenté 120 M€ dont 20 % provenant de marchés passés avec l'agence de coopération DFID. Le British Council est à la fois un organisme public et une association, placé sous la tutelle du Foreign Office. L'essentiel de son chiffre d'affaires - 940 M€ en 2012-2013 - est lié à ses activités linguistiques et culturelles. Mais 200 M€ (dont 66 M€ financés par l'UE et 50 M€ par le DFID) correspondent à l'apport d'expertise technique internationale, surtout dans le domaine de l'éducation et des questions de société.

En Espagne, la Fondation Internationale d'Administration et de Politiques Publiques pour l'Amérique ibérique (FIIAPP) est une institution publique fondée en 1997 et qui se concentre sur le renforcement institutionnel. Son budget de 30 M€ provient à 80 % de l'UE et 16 % de l'Agence espagnole de coopération et de développement. Elle compte 150 agents.

Au total, l'expertise technique internationale publique ou assimilée représente 2 100 M€ pour la GIZ dont 420 M€ de financements étrangers, 310 M€ pour Crown Agents et le British Council dont 240 M€ de financements étrangers, 30 M€ pour la FIIAPP dont 25 M€ de financements étrangers.

c. Les collectivités territoriales

Elles investissent de plus en plus le champ de l'expertise technique internationale. Grâce à une législation particulièrement favorable à leur action extérieure⁵ et que le projet de loi actuellement en discussion au Parlement devrait parachever, la France dispose du premier réseau mondial de coopération décentralisée. Avec 1 600 salariés (dont 400 à temps plein) investis dans la gestion de cette coopération, les collectivités disposent d'une force de frappe importante, fondée sur les relations humaines durables nouées entre élus et fonctionnaires des collectivités partenaires et appuyée par les cofinancements de l'Etat. Illustration de cette évolution, les collectivités françaises ont capté 17 M€ de subventions de l'UE en 2012 au titre de l'aide extérieure (DG DEVCO).

d. le secteur privé

La place des entreprises françaises d'ingénierie, à l'instar de celle des opérateurs publics dédiés, découle d'un positionnement historique. Elles se sont lancées sur le marché de l'assistance technique aux politiques publiques dès le début du développement de ce marché par les bailleurs de fonds, au cours des décennies 70 et 80. Elles en ont suivi l'évolution dans ses dimensions géographiques (ouverture à l'Europe de l'Est et l'ex-URSS), politiques (développement de l'Etat de droit) et techniques (couvrant une grande diversité de domaines). Elles ont ainsi acquis des références et des expériences majeures qui les font figurer régulièrement dans le *top 10* des principales entreprises bénéficiaires des contrats de services de la DG DEVCO de la Commission européenne.

⁵ Avec en particulier un dispositif législatif original en matière d'eau (possibilité de mobiliser jusqu'à 1% des recettes des agences de bassin pour de la coopération internationale), qui pourrait bientôt être répliqué en matière de gestion des déchets.

Dans l'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO), les entreprises jouent un rôle de conseil et d'appui à la conduite des opérations auprès des organismes publics et parapublics (ministères, agences). Cette activité est financée pour partie par les banques de développement et pour partie sur les ressources nationales, notamment dans les pays émergents.

Pour ces entreprises d'ingénierie, l'assistance technique est une activité en amont de l'AMO, complémentaire et facilitatrice, l'AMO étant elle-même un levier pour le développement de l'ensemble des activités d'ingénierie.

La force des entreprises françaises en matière d'assistance technique et d'AMO repose essentiellement sur leur compétence en matière de management de projets, en termes de programmation, de gestion des ressources humaines, de contrôle technique et financier ; la capacité à gérer l'ensemble de ces fonctions joue un rôle de plus en plus fondamental dans la réussite des projets. Ces capacités managériales sont par nature portées par les entreprises du secteur de l'ingénierie, les entreprises françaises disposant dans ce domaine d'une expérience mondialement reconnue.

Dans ce paysage performant, il faut cependant souligner la faible taille relative de nos opérateurs privés (le chiffre d'affaires de nos principales sociétés en matière d'expertise n'excède pas celui de FEI ou d'ADETEF, soit 50 M€). Dans le domaine de l'expertise privée en Europe, cette taille réduite est de règle contrairement aux Etats-Unis notamment. Les entreprises notent une exacerbation de la concurrence des opérateurs étrangers, notamment en termes de prix.

La qualité des prestations des entreprises privées françaises, comme de leurs compétiteurs des autres pays est inégale. Dans un monde où le bénéficiaire n'est pas toujours le payeur et où existent des asymétries d'informations entre le prestataire et le client final, des produits de qualité inégale sont parfois offerts. A Paris, on parle de « marchands de viande », à Bruxelles de « bodyshops ». L'évaluation et la régulation ne sont pas assurées par les bailleurs pour ces acteurs privés qui vivent aujourd'hui en symbiose avec un secteur public fragmenté.

e. la relation entre le secteur privé et le secteur public

Le partage implicite entre le public et le privé, très spécifique à la France, a créé un écosystème auquel sont attachés une bonne partie des acteurs privés rencontrés. Ecosystème qui, jusqu'à présent, a plutôt bien servi les performances de l'ensemble du secteur. Ce partage peut être déstabilisé car il ne résulte pas de règles claires définissant les compétences respectives des uns et des autres.

Actuellement, les risques de concurrence entre secteur public et secteur privé sont très limités en volume, même si, épisodiquement, des tensions ont pu apparaître. La situation se caractérise plutôt par une véritable complémentarité.

En effet, les financements octroyés par l'Union européenne pour de l'expertise technique internationale à des opérateurs publics ou privés des Etats membres ont représenté, pour la France, en 2012, 477 M€ décomposés en trois parties :

- pour les marchés publics de fournitures et de travaux, seul le secteur privé est concerné (128 M€) ;

- pour les subventions, au contraire, on ne trouve que des opérateurs publics et des associations, le plus souvent des ONG. Les entreprises n'ont pas accès à ces financements. C'est en particulier à travers des subventions que sont financés les jumelages qui constituent actuellement l'essentiel de l'activité des opérateurs publics sur financement communautaire ;
- les marchés de prestations de services -128 M€- est le seul domaine de concurrence potentielle entre le secteur privé et le secteur public, avec une place prédominante du secteur privé (92%). A eux seuls, les cinq principales entreprises privées (Sofreco, AETS, EGIS, Louis Berger et Safège) ont remporté 81 M€ de contrats en 2012, soit 63 % du total des marchés de services attribués à la France. De ce fait, la concurrence actuellement est limitée entre les deux secteurs.

En dehors des financements octroyés par l'Union européenne, les marchés d'expertise technique attribués par les bailleurs internationaux sont limités et n'ont guère mobilisé les opérateurs publics français. Hors expertise technique, des marchés importants de prestations portent sur de l'ingénierie mais ne concernent pas le secteur public.

Pour l'avenir, la volonté de la Commission de globaliser les marchés de services pour réduire ses coûts de gestion devrait favoriser le secteur privé, aujourd'hui plus à même de prendre en gestion des marchés importants et complexes à gérer. Toutefois, un certain nombre d'entreprises d'ingénierie pointent un risque de concurrence avec le secteur public à travers quatre considérations :

- certains opérateurs publics agiraient en ensembliers d'une offre comprenant différentes composantes alors qu'il s'agit d'une compétence revendiquée des entreprises d'ingénierie et que ces opérateurs n'ont pas de réelle référence dans ce domaine. Syntec Ingénierie a manifesté sa préoccupation si devait être créé un acteur public unique ou puissant, susceptible d'évincer le secteur privé de certains marchés importants ;
- pour asseoir leur emprise sur certains secteurs de l'expertise technique, les opérateurs concernés auraient fait en sorte d'interdire au secteur privé d'accéder aux experts publics nécessaires, ce qui les empêcherait de répondre de manière compétitive aux appels d'offres ;
- certains opérateurs publics n'ayant pas la capacité à répondre en chef de file à certains appels d'offres se placeraient dans des consortia à pilotage étranger qu'ils viendraient renforcer par leur image ou leur capacité à mobiliser des experts publics contre des consortia à pilotage privé français ;
- enfin, le champ d'intervention sectoriel de certains opérateurs publics tendrait à s'élargir.

2. Des performances remarquables sur les marchés financés par les bailleurs multilatéraux

Un faisceau concordant d'indices place la France aux tous premiers rangs de l'expertise internationale, quel qu'en soit les acteurs.

a. Des performances globales très satisfaisantes

Nulle part n'est recensée de manière exhaustive l'origine géographique de l'expertise ou de l'assistance technique, au sens où elle est définie plus haut. Pour parvenir à éclairer la performance des acteurs français publics ou privés, les fonctionnaires de la représentation permanente à Bruxelles, à Washington DC et dans les autres institutions financières internationales ont conduit un important et difficile travail de statisticien.

Les résultats de ce travail convergent pour classer les acteurs français aux premiers rangs, diagnostic qui n'avait pas pu être établi par les précédents rapports consacrés à l'expertise technique internationale.

L'Union européenne est probablement le premier bailleur d'assistance technique au monde⁶. Au sein de ce marché, les acteurs publics et privés français sont, au total, les premiers en 2012, devant l'Allemagne. Les autres pays, notamment le Royaume-Uni et l'Espagne sont derrière. Nous ne disposons pas, en revanche, de statistiques concernant les retours au profit de nos opérateurs sur les fonds financés dans le cadre de politiques sectorielles européennes à l'international (social, énergie, climat,...) et des fonds structurels.

Pour la Banque mondiale, les données rassemblées sur les marchés de consultants (concept le moins éloigné de celui de l'expertise) place la France, au cours des cinq dernières années connues (2007-2011), selon les sources, entre la première et la quatrième place au niveau mondial ; les trois autres concurrents sont dans l'ordre le Royaume-Uni, les Etats-Unis et l'Allemagne. La France a une excellence reconnue dans l'expertise en matière d'infrastructures.

Le travail effectué au bureau de notre administrateur à la BERD aboutit à une vision similaire. En 2012, les acteurs français de l'expertise occupaient la deuxième place derrière les Britanniques pour le nombre et le volume de contrats. Les années précédentes, les résultats étaient aussi satisfaisants, même s'ils étaient moins exceptionnels. Le déplacement du centre de gravité de la BERD vers la Méditerranée devrait favoriser les acteurs français.

Pour les banques régionales de développement, le paysage est plus contrasté et la photographie est plus floue, avec une présence très forte auprès de la Banque africaine de

⁶ Il n'existe cependant pas de statistiques concernant ses seuls financements en matière d'expertise. L'analyse porte sur un volume de décaissements de 6,5 mds € financés en 2012 par les 4 instruments gérés par la DG Devco : fonds européen de développement (FED), instrument européen de voisinage et de partenariat (IEVP), instrument européen de coopération pour le développement (ICD) et instrument de stabilité (IdS). L'instrument européen de pré-adhésion (IPA), mis en oeuvre par la DG Elarg, n'est pas couvert par cette analyse. Les organismes publics et privés des Etats membres représentent 21 % de ces 6,5 Mds€, soit près de 1,4 Mds€. L'intégration des données de la direction en charge de l'élargissement ne modifie pas substantiellement le diagnostic. L'analyse des retours en matière de contrats de service et de subventions, qui recouvrent l'essentiel des financements d'expertise (tout en allant bien au-delà s'agissant des subventions), place également la France en tête avec l'Allemagne.

développement et plus réduite en Asie. Il en va de même s'agissant des bailleurs bilatéraux, qu'il s'agisse des pays bénéficiaires eux-mêmes - de nombreux pays émergents financent eux-mêmes de plus en plus de prestations - ou d'agences de développement de pays de l'OCDE, sur lesquels nos opérateurs ne semblent, sauf exception, pas très bien positionnés.

Cette puissance de l'expertise française correspond aux avantages comparatifs de la France :

- la France a une longue tradition de présence à l'international, tout particulièrement dans les pays de son ex-empire colonial. La taille de son réseau diplomatique est un facteur favorable au déploiement de son savoir-faire. Les performances de son expertise dans les pays d'Afrique y sont particulièrement remarquables. Ce continent est d'ailleurs le principal bénéficiaire des financements multilatéraux en matière d'expertise pour le renforcement des capacités. L'avantage de cette spécialisation géographique, dont les travers ont pu être évoqués, pourrait s'affirmer avec les signes nombreux d'une accélération de la croissance africaine ;
- la France bénéficie d'une administration puissante à la compétence généralement reconnue. Cette réputation de l'expertise dans le domaine public est une bonne base pour exporter les services au bénéfice de clients publics dans le monde entier ;
- enfin, et peut être surtout, dans la division internationale du travail, dans le segment des productions à haute intensité de travail très qualifié, l'ingénierie française est mondialement réputée. Le pays qui a exporté au monde le système métrique continue à exceller dans les prestations de services complexes. Ces atouts expliquent la place des entreprises françaises sur le marché de l'expertise internationale.

b. Les bonnes performances du secteur public

La place des opérateurs publics est forte sur les financements européens, plus marginale ailleurs.

Les opérateurs publics français occupent la deuxième place sur les marchés européens, nettement après l'Allemagne, loin devant les opérateurs publics des autres Etats membres. Leur présence, telle qu'elle peut être mesurée, est marginale dans les institutions financières internationales⁷.

Cette place puissante, mais seconde, correspond aux avantages comparatifs de la France, en particulier à l'excellence de la réputation des agents de ses services publics. Cette réputation et la qualité de l'expertise métier expliquent qu'une approche très déconcentrée ait séduit les offreurs européens, malgré les coûts de transaction associés.

Cette performance résulte aussi des efforts de nos représentants à Bruxelles (RP) à Washington (bureau de l'administrateur à la Banque Mondiale) et ailleurs pour soutenir et informer les opérateurs français. Leurs connaissances et l'intensité de leur travail pourraient

⁷ Il n'est pas possible à ce stade de préciser la place des concurrents publics des autres pays sur ce marché. L'examen des rapports d'activité des institutions britanniques et allemandes suggère une mobilisation non négligeable de financements bilatéraux, mais l'hétérogénéité de ces sources interdit leur usage pour la comparaison.

surprendre ceux qui préjugeraient de l'indifférence des administrations vis-à-vis du concept de part de marché.

L'effort de professionnalisation des opérateurs est aussi à l'origine de ces résultats. Pour l'illustrer, l'obtention du statut de *gestionnaire délégué des financements européens* vient certifier la qualité de la gestion de trois acteurs publics de la France (AFD, FEI et ADETEF).

Bien placés en Europe, les opérateurs publics de la France ont une place plus marginale sur les autres financements. Ils sont peu présents sur les financements des institutions financières internationales, où ont aussi souvent peu connus. La prospection des bailleurs bilatéraux apparaît réduite, sauf en matière militaire, où DCI a une présence forte au Moyen Orient et se développe en Asie.

c. Les performances remarquables des entreprises privées de la France sur le marché de l'expertise

Sur les financements européens et, plus encore, à la Banque mondiale et à la BERD, la place de la France en matière d'expertise technique internationale a d'abord pour origine des entreprises privées d'expertise. Sauf en Allemagne, c'est d'ailleurs la configuration qu'on retrouve dans les autres pays européens. Cette situation imprévue de la puissance des acteurs privés dans un marché financé par un acteur public pour des clients publics révèle probablement des transformations importantes des rapports public/privé depuis une trentaine d'années.

L'ingénierie française est un secteur dont l'activité représente un chiffre d'affaires de 40 milliards d'euros et 350 000 emplois. Sur ce montant, les activités à l'export sont de 18 milliards d'euros. Au total le secteur privé apporte une contribution décisive aux performances de la France dans le domaine de l'expertise.

3. les moyens mobilisés par l'expertise technique internationale

a. La dépense publique dans le domaine de l'expertise technique internationale

L'évaluation comptable de notre expertise est délicate car pour une part ses effets sont immatériels, voire non monétaires.

Chaque année, dans le cadre de la mesure de l'aide publique au développement (APD), les membres de l'OCDE déclarent la dépense publique d'assistance technique qu'ils réalisent. L'assistance technique au sens OCDE est, en dehors de projets, l'apport de savoir-faire sous forme de personnel, de formation et d'activités de recherche. Cette définition très large place la France nettement derrière l'Allemagne, un peu devant le Japon et très nettement devant les Etats-Unis et le Royaume Uni (cf. annexe 5). Pour une bonne part, en ce qui concerne la France, ces montants correspondent à des prestations de service dans le domaine de la culture, de la recherche et de l'éducation.

Ces données fournies à l'OCDE sont une mesure partielle de l'effort public fourni. Cette mesure est partielle car elle ne recense que la partie réellement exportée sans prendre en compte les frais de structure qui peuvent être beaucoup plus importants que le montant effectivement exporté. Partielle aussi parce que de nombreux acteurs ne participent pas au

recensement effectué⁸. Partielle enfin, car le champ est celui des pays en développement, alors que notre expertise se déploie aussi à l'international en dehors de ces pays.

Il n'est pas évident non plus que ces chiffres prennent en compte l'effort budgétaire croissant de nos collectivités territoriales. Celles-ci mobilisent en effet des ressources financières désormais non négligeables pour l'expertise internationale.

A l'inverse, la définition de l'OCDE conduit à prendre en compte des dépenses importantes telles que celles liées aux lycées français à l'étranger qui sont déterminantes pour notre influence dont l'impact sur les décisions de politique publique est plus indirecte.

Une autre approche consiste à agréger les lignes budgétaires relatives à l'expertise technique, même si l'exercice est difficile.

La politique d'expertise technique internationale n'étant pas jusque là réellement affirmée, les ressources budgétaires qui y sont affectés ne sont pas elles-mêmes clairement déterminées. Elles sont principalement issues des programmes 185 et surtout 209 pilotés par le ministère des affaires étrangères et du programme 110 piloté par le ministère des finances :

⁸ De nombreux acteurs font de la coopération internationale, sans qu'une trace budgétaire ne soit trouvée, car ils la financent sur leur dotation de fonctionnement, comme par exemple l'ENA.

DEPENSES DE L'ÉTAT POUR L'EXPERTISE TECHNIQUE INTERNATIONALE

	ministère des affaires étrangères	ministère des finances	autres ministères et divers
actions d'expertise technique	CFI : 0,2 <i>contribution au Fonds mondial de lutte contre le Sida</i> 143 *taxe de solidarité billets d'avion 83 *taxe sur transactions financières 60	ADETEF : 1,1 DGFiP: 0,2 Douanes : 0,05 INSEE: 0,9	agriculture / ADECIA : 1,3 MILDT / intérieur : 0,2
performance			
subventions aux opérateurs	ESTHER : 3,6 CFI : 12,8	ADETEF : 8,9	santé / ESTHER : 3,5 agriculture / ADECIA : 0,3 agriculture / FVI : 0,7 éducation / CIEP : 7,5 sociaux / GIP Inter : 1,2 justice / JCI : 0,2 organismes SS / SPSI : 1,1
procédures de financement	<u>programme 185</u> échanges d'expertise 17 <u>programme 209</u> gouvernance démocratique 19 échanges d'expertise 3 assistance technique 49,2 FSP 47,6 <i>contribution au Fonds mondial de lutte contre le Sida</i> 217 dont 5 % = 18 <i>AFPAK (Afghanistan)</i> 10 Fonds Pacifique 1,5 volontariat international 19,2 coopération décentralisée 9,2 jeunes experts associés 6	<u>programme 110</u> <i>contribution fonds sectoriels</i> 34 FASEP 19,3	
dont mise en œuvre AFD	<i>subventions projets AFD</i> 157 (dont FERC 13) <i>ONG</i> 51,5	Fonds français pour l'environnement mondial FFEM (part AT) 9 prog. renforcement des capacités commerciales PRCC 3,3	
En millions €. Chiffres 2014 pour les programmes et 2013 pour le reste en italique. Certains chiffres ne comprennent qu'une part d'expertise technique.			

A partir de ce tableau, on peut distinguer quatre masses principales :

1. des crédits dédiés au financement de l'expertise française (216 M€) : principalement ceux pour l'expertise technique internationale résidente (49 M€), le fonds de solidarité prioritaire (47 M€), le soutien à la gouvernance démocratique (19 M€), l'initiative 5 % (18 M€), le FASEP (19 M€) le FEXTE (20 M€ sur 2 ans), le volontariat international (19 M€), des échanges d'expertise (missions courtes, 20 M€), la coopération décentralisée (9 M€) et le programme Jeunes experts associés (6 M€) ;
2. des crédits dédiés au financement de l'expertise technique internationale à travers des banques de développement : contribution française à divers fonds sectoriels (34 M€) ;
3. des crédits d'aide au développement (500 M€) dont une partie (estimée à environ un tiers, soit 150 M€) concerne de l'expertise technique internationale et qui sont gérés de manière déliée : contribution française au Fonds mondial de lutte contre le Sida hors initiative 5 % (342 M€), subventions projets gérées par l'AFD (157M€) ;
4. des crédits ministériels (environ 60 M€) attribués à des opérateurs d'expertise dédiés (principalement CFI, ADETEF, ESTHER) soit pour leur fonctionnement soit pour la mise en œuvre d'actions bilatérales.

Sur un total d'environ 460 M€ destinés au financement de l'expertise technique, 60 %, soit 276 M€, sont dédiés au financement de l'expertise française, à travers une mise en œuvre principalement assurée par le ministère des affaires étrangères, le ministère des finances, l'AFD et, pour des montants moindres, les autres ministères. A l'exception du FASEP et, désormais, du FEXTE, aucune de ces lignes de financement n'est destinée à avoir un effet de levier pour mobiliser des financements communautaires ou multilatéraux au profit d'opérateurs français ou pour faciliter, en aval, le développement commercial d'entreprises françaises.

b. Un réseau d'experts techniques internationaux de long terme modernisé et en rapide diminution

Longtemps, la France a projeté son savoir-faire hors de ses frontières grâce à un réseau important d'assistance technique civile résidentielle de substitution : 23.000 assistants technique au début des années 80, 9.074 en 1990, 2.806 en 2000, 1.916 en 2004, 967 en 2011 et 600 en 2013, 553 ETP prévus fin 2014, la majorité étant contractuels et non fonctionnaires. Ce réseau, piloté par le ministère des affaires étrangères, recouvre une masse salariale d'environ 55 M€. Il faut y ajouter les experts techniques internationaux de long terme mobilisés sur financement AFD (134 en 2012) par un certain nombre de bénéficiaires.

Ce réseau a été pendant des années une des variables d'ajustement de nos moyens de coopération au développement : il est désormais inférieur à celui de nos principaux partenaires européens.

Il a évolué non seulement sur le plan quantitatif, mais aussi qualitatif. La majorité de nos experts ne sont plus cantonnés dans des fonctions de substitution, mais occupent, à travers un double rattachement Etat français / Etat bénéficiaire des fonctions de conseil et d'influence, soit dans les domaines traditionnels du développement (santé pour tout ce qui concerne les acteurs multilatéraux et la recherche, gouvernance financière, sécurité, francophonie et

culture) et de la coopération universitaire et scientifique, soit de plus en plus dans de nouveaux secteurs en phase avec les priorités de notre diplomatie (diplomatie économique, innovation, changement climatique...). Ce redéploiement, qui se poursuit à un rythme soutenu (80 postes en 2013/14), intervient également sur le plan géographique, avec un rééquilibrage au profit des pays émergents, souvent hors de la zone d'influence traditionnelle de notre pays, ainsi que des institutions multilatérales ou régionales. Les synergies entre ce réseau et notre action en matière d'expertise de court terme (et, plus généralement, de diplomatie économique) ont cependant été jugées parfois insuffisantes par certains interlocuteurs de la mission.

Nous gardons par ailleurs un réseau fourni, quoique lui aussi en rapide diminution, d'experts techniques internationaux résidents dans le domaine de la sécurité et de la défense (380 ETP), militaires ou gendarmes mais déployés sur financement du ministère des affaires étrangères (programme 105).

c. Des experts publics souvent difficiles à mobiliser pour les missions de court terme

La mobilisation d'agents publics en activité sur des missions d'expertise technique est aujourd'hui une des caractéristiques fortes du dispositif français, qui le distingue assez largement d'autres modèles tel l'exemple allemand (expertise souvent fournie par des ressources propres à l'opérateur GIZ) ou britannique (mobilisation de ressources privées).

Ce trait est une des forces de notre dispositif :

- la mobilisation d'agents publics actifs génère la forte qualité perçue de notre expertise : elle est technique, approfondie et actualisée, nos experts se positionnent dans un dialogue de pairs avec leurs homologues ;
- l'expertise délivrée se situe directement dans la logique d'influence sur les politiques publiques, les modes d'organisation et d'action ainsi que les cadres normatifs publics ; nos experts n'agissent pas en tant que prestataires mais assurent une projection des modèles français à l'international.

En France, on y trouve de nombreux experts maîtrisant la plupart des savoir-faire qui font l'objet d'une demande d'expertise internationale et qui portent sur la mise en place de politiques publiques. Ces experts publics sont recherchés sur le marché, tant par des opérateurs publics que des opérateurs privés, français ou étrangers.

On assiste également au développement d'une expertise privée constituée, en fait, de fonctionnaires à la retraite (CIVIPOL indique, par exemple, que la majorité de ses experts privés sont des fonctionnaires à la retraite) et d'une expertise privée spécialisée, notamment dans des secteurs non régaliens (technologies de l'information, économies d'énergie, développement durable etc.).

Trois opérateurs, FEI, ADETEF et CIVIPOL, mobilisent les deux tiers de l'expertise à eux seuls.

L'organisation française de l'expertise par métiers rend la proximité avec le vivier d'experts très grande : sa mobilisation s'opère cependant de manière quelque peu artisanale, de même

que l'alimentation et l'exploitation de bases de données expertes. Le vivier souffre également d'un handicap persistant de maîtrise des langues étrangères.

Chacun des opérateurs dédiés indique détenir des fichiers d'experts potentiels de plusieurs milliers de noms. En réalité, le vivier des experts publics effectivement mobilisables pour conduire des actions d'assistance technique à l'international est particulièrement restreint. Les tensions sur les effectifs dans les administrations publiques et des opérateurs de l'Etat sont citées comme le principal obstacle à la projection de notre expertise.

4. L'Union européenne, principal financeur de l'expertise française, opère une transformation de sa politique, de même que d'autres bailleurs

70% environ du financement de l'expertise technique française relève des différents programmes de l'Union européenne dont l'évolution peut s'analyser autour de trois aspects.

a. Le nouveau cadre financier pluriannuel (CFP) pour la période 2014 / 2020

Il s'agit de 58,7 milliards € pour l'action de l'Union dans le monde et 30,5 milliards € pour le Fonds européen de développement (FED).

La Commission souhaite favoriser la concentration des interventions, notamment afin d'en diminuer les coûts de gestion, d'où l'importance pour elle de disposer d'interlocuteurs de taille critique, en particulier pour la gestion centralisée indirecte⁹, ayant une capacité pluridisciplinaire et actifs tant auprès des services compétents de la Commission, dans les comités de gestion à Bruxelles, qu'auprès des délégations de l'UE pour contribuer à la construction des programmes en amont. La tendance ira vers des projets complexes nécessitant une expertise à la fois diversifiée et pointue.

La Commission utilise trois types de programmes : appui budgétaire, aide à projet et mixage prêt-don. Dans ce cadre, elle considère que les opérations de jumelage au titre des aides à projet qui, en France, ont largement favorisé la fragmentation des opérateurs, instrument privilégié d'intervention dans les pays candidats à l'accession, ont vocation à diminuer. En revanche, elle souhaite favoriser les approches intégrées et le mixage prêt-don (subvention provenant d'un des instruments d'aide extérieure faisant effet de levier sur les prêts d'une banque de développement notamment la BEI ou l'AFD), ainsi que l'aide budgétaire, ce qui nous incite à accroître notre positionnement directement auprès des pays bénéficiaires. Elle regrette que l'outil des *trust funds* (fonds fiduciaires), autorisé par le nouveau règlement financier, ne soit pas plus développé.

En termes sectoriels, l'analyse qualitative de notre offre fait déjà apparaître aujourd'hui un certain nombre de points faibles, y compris paradoxalement dans des secteurs qui correspondent à des priorités politiques françaises : énergie et changement climatique, sécurité alimentaire, migrations et gestion des frontières, technologies numériques et enjeux de gouvernance associés. Les secteurs de concentration thématique de l'aide européenne¹⁰, par le biais notamment des fonds structurels pour 2014/2020, risquent de renforcer ces lacunes, si l'on n'y prend garde.

⁹ auparavant appelée gestion déléguée

¹⁰ notamment agriculture durable, énergie et climat

b. Les conséquences de la montée en puissance du Service européen d'action extérieure (SEAE)

Alors que l'UE apparaissait parfois comme un simple financeur sans rôle politique, la montée en puissance du SEAE change la donne et conduit à l'établissement d'une passerelle entre les services de la Commission et les modalités d'intervention des Etats-membres. Ainsi, l'UE intervient de plus en plus au coté des Etats membres, y compris dans le cadre de ses agences. L'installation des délégations favorise la mise en commun des ressources, d'où l'importance de l'association des principaux opérateurs publics des Etats membres dans le réseau EUNIDA.

Plus généralement, il est nécessaire de passer des alliances et de constituer des consortia, souvent avec des partenaires d'autres Etats membres. Là aussi, avoir la taille critique permet non seulement d'occuper plus facilement une position de leader dans ces consortia mais aussi de multiplier les accords croisés et le « donnant-donnant » avec les partenaires.

c. Les enseignements qui seront tirés du fonctionnement de la *Task Force* en Grèce.

En Grèce, la Commission est intervenue avec la *Task Force* pour augmenter la capacité administrative et favoriser la consommation dans de bonnes conditions des fonds structurels. Elle y a développé une pratique reposant sur sa coopération avec les Etats membres et leurs opérateurs d'expertise technique internationale. Tout laisse à penser que cette expérience inspirera la Commission dans des actions futures.

d. Les autres bailleurs

Il apparaît que pour l'essentiel leur stratégie repose sur l'organisation dans l'Etat bénéficiaire, d'où l'importance d'être présent auprès du centre de décisions, y compris sur place. Il ne s'agit pas que d'un travail de veille mais d'éveil, de contribution à l'impulsion des projets.

Notre représentant à la Banque Mondiale estime nécessaire d'industrialiser notre approche sur les consultants individuels, de développer notre utilisation de la Banque Mondiale pour l'internationalisation de nos innovations normatives, de renforcer le diagnostic sur les sujets les plus stratégiques et de tenir compte de l'évolution de la Banque vers une interaction plus forte avec les pays ou les réseaux d'acteurs et la nécessité de disposer de piliers pouvant porter des partenariats structurants. Pour notre représentant, le secteur public de l'expertise doit pouvoir être mobilisé en amont dans le cadre de stratégies verticales expertes et structurantes.

e. Le rôle croissant des collectivités locales

Elles reçoivent, de la part de leurs collectivités partenaires, des demandes de plus en plus transversales et complexes en matière d'aménagements urbains, avec des retombées économiques potentielles importantes pour nos entreprises. Pour bénéficier de ces retombées, il faut être en mesure de passer de simples opérations ponctuelles de conseil ou d'expériences-pilotes en matière de réseaux ou d'aménagement, à de véritables études de faisabilité à l'échelle d'un quartier ou d'une agglomération. Ceci suppose, là aussi, de pouvoir s'appuyer sur des capacités de montage de projets afin de mobiliser l'expertise existante dans les collectivités, déjà largement répertoriée par le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT).

Conclusions

La France enregistre de bonnes performances en matière d'expertise technique internationale, tout particulièrement au sein de l'Union européenne du fait du rôle de l'Etat en France.

Elle parvient à ce résultat alors qu'elle n'a pas de politique d'ensemble de l'expertise technique internationale ni de véritable coordination de ses interventions publiques et que ses moyens financiers destinés à soutenir cet effort sont faibles et dispersés.

Elle le fait grâce :

- à la force du secteur public et du secteur privé. Le secteur public s'appuie sur une expertise métier des administrations et sur des experts reconnus, mobilisés à travers un engagement direct des ministères ou à travers des opérateurs dédiés. Le secteur public se caractérise par un nombre important d'intervenants, ministères, opérateurs dédiés, principaux établissements publics. Le secteur privé s'appuie sur la force de l'ingénierie française et sur les complémentarités développées entre les entreprises et les administrations ;
- à des modalités de déploiement des financements communautaires destinés à l'expertise technique internationale donnant plutôt un avantage à la France par l'importance, jusqu'ici, des jumelages entre administrations et par la multiplicité des opérations initiées par la Commission centrées sur une expertise métier.

Les nouvelles orientations en matière d'expertise internationale décidées par l'Union européenne privilégiant des marchés plus gros et plus complexes et la délégation de gestion doivent conduire l'expertise française à s'adapter. La capacité à pouvoir gérer des projets plus gros deviendra souvent plus discriminante et invite les acteurs publics à se regrouper. Le caractère multidimensionnel et pluridisciplinaire de nombreux défis contemporains, comme les questions de sécurité et d'environnement, suggère aussi que l'offre d'expertise doit s'adapter et se concevoir au-delà du champ de tel ou tel ministère ou administration. Les pays bénéficiaires sont aussi davantage en attente d'une co-construction des projets d'expertise.

Dans ce contexte le regroupement des acteurs publics et des moyens est nécessaire, de même que la définition d'orientations pour notre expertise technique internationale et une coordination entre acteurs publics et privés. A cela il faut associer la nécessaire maîtrise des financements publiques et les difficultés qui iront en augmentant à mobiliser des experts publics dans un contexte de réduction des effectifs pour un nombre croissant d'administrations.

Le statu quo, malgré les forces acquises par l'écosystème de l'expertise technique française, apparaît inadapté aux transformations structurelles des bailleurs de fonds, au premier chef l'Union européenne.

L'enjeu est donc d'anticiper les évolutions à venir de l'expertise technique et de son contexte pour permettre à la France de maintenir la place qu'elle y occupe et d'y être encore plus performant. Pour cela la France doit rationaliser son dispositif et accroître l'efficacité de son action publique.

II. DÉFINIR ET METTRE EN ŒUVRE UNE STRATÉGIE DANS LAQUELLE UNE EXPERTISE RATIONALISÉE SOIT DEPLOYÉE

1. Construire une politique d'expertise technique internationale

a. La définition d'une stratégie de l'expertise technique internationale

L'expertise technique publique de la France poursuit des finalités spécifiques inscrites dans des politiques publiques, essentiellement la politique d'aide au développement, la politique économique et, plus globalement, notre politique d'influence par la projection à l'international de nos modèles publics d'action et d'organisation.

L'expertise technique internationale ne pourra se développer, s'adapter à l'évolution des attentes des pays bénéficiaires et des orientations des bailleurs à commencer par l'Union européenne, mobiliser au mieux des ressources financières et humaines fortement contraintes qu'à travers la définition d'une stratégie portant sur l'ensemble de la filière.

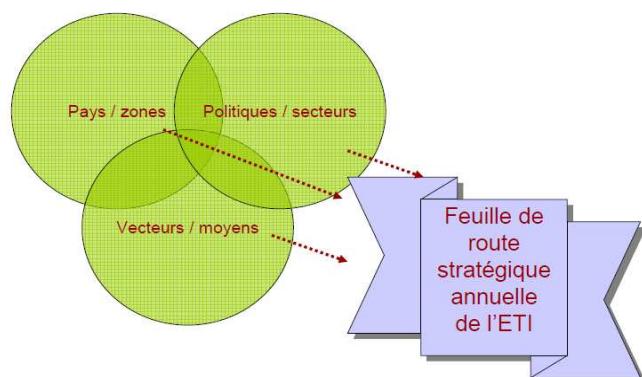
Cette stratégie d'ensemble demeure aujourd'hui peu affirmée, malgré les progrès traduits par la définition d'orientations stratégiques par le ministère des affaires étrangères (document d'orientation de 2011), les objectifs assignés à la politique d'aide au développement (conclusions du CICID) ainsi que les objectifs prioritaires par pays et par thèmes d'intervention qui figurent dans les contrats d'objectifs et les plans stratégiques des opérateurs (par exemple les plans stratégiques d'ADETEF et de CIVIPOL).

Les intervenants de l'expertise rencontrés par la mission ont tous exprimé la nécessité de définir une stratégie partagée et qui aille au-delà de simples priorités géographiques telles qu'exprimées aujourd'hui (Maghreb, Afrique francophone, Bassin méditerranéen). Il importe, en aval, que les actions menées soient formulées par rapport aux politiques qu'elles soutiennent et aux objectifs d'influence poursuivis.

Les priorités d'intervention doivent être élaborées, partagées et validées au niveau interministériel. Leur établissement suppose la consultation du champ large de l'expertise technique internationale, en particulier en y associant les entreprises du secteur privé, afin d'inscrire au mieux l'intégralité de l'effort français de l'expertise dans une stratégie d'ensemble.

Ces priorités intègrent trois dimensions : les pays-zones, les politiques publiques ou secteurs d'intervention ainsi que les vecteurs de financement et les moyens d'intervention.

Matrice des priorités stratégiques de l'ETI



La création d'une formation du CICID¹¹ dédiée à l'expertise technique remplirait la fonction d'affirmation de priorités stratégiques claires, lisibles et partagées, définissant et adaptant au plan interministériel le meilleur « *policy mix* » entre nos priorités, la demande et nos moyens d'intervention. Il se réunirait annuellement et pourrait, en cas de besoin, siéger en formations thématiques restreintes, par exemple en matière de lutte contre le changement climatique. Dans le contexte du marché de l'expertise technique internationale et des jeux d'alliance, il faut aussi considérer qu'une part des actions hors priorités relève d'une logique d'opportunité.

Le CICID statuerait sur la base de propositions formulées par le Conseil d'orientation de l'expertise technique internationale (cf. infra) rassemblant les différentes composantes de la filière de l'expertise et des propositions émanant de l'interministériel.

Un point d'attention porte sur l'inscription de l'action propre aux collectivités territoriales dans le cadre des priorités de l'équipe France.

Le projet de loi d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale consacre son titre IV à l'action extérieure des collectivités territoriales. En matière d'ETI, il est important que l'action des collectivités territoriales, qui revêt une grande importance au vu de la liaison des enjeux de coopération technique nationale et locale, se situe aussi en regard des objectifs et priorités de l'équipe France. C'est pourquoi il devrait être retenu que l'action extérieure des collectivités locales s'inscrit, en matière d'expertise technique, dans le cadre de conventions d'objectifs avec l'Etat, établies entre la collectivité territoriale et l'Ambassadeur de France dans le pays cible ou, à tout le moins, d'un document d'orientation plus informel dans lequel la collectivité exposerait les objectifs et modalités de son intervention et recueillerait les commentaires et conseils du chef de mission diplomatique.

b. La désignation d'un délégué interministériel pour animer la filière de l'expertise technique internationale

Un délégué interministériel à l'expertise technique internationale devrait être désigné par le Premier ministre pour assoir son autorité et sa légitimité. Il aurait trois missions :

- favoriser la coordination de l'ensemble des acteurs de l'expertise, notamment en présidant le Conseil d'orientation de l'expertise technique internationale et l'organe de coordination de l'expertise publique et en pilotant le fonds dédié à l'expertise technique internationale (cf. infra). Il s'agit aussi de s'assurer de la fluidité des relations entre les différentes composantes de la filière de l'expertise ;
- animer les réseaux de l'expertise pour faire émerger des offres nouvelles adaptées aux évolutions de la demande ou à combler des manques de l'offre existante ;
- personnalier l'expertise technique internationale lorsqu'il est nécessaire de la représenter dans son ensemble, auprès d'organismes de financement, de pays bénéficiaires potentiels ou dans des déplacements officiels.

¹¹ Créé par le décret du 4 février 1998, le Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID) définit les orientations de la politique de coopération internationale et de l'aide au développement. Présidé par le Premier ministre, il comprend les ministres concernés. Son secrétariat est assuré conjointement par les ministres chargés des affaires étrangères, de l'économie et des finances et de l'intérieur.

c. La mise en place d'un fonds dédié à l'expertise technique internationale

Le soutien et la promotion l'expertise française nécessitent la constitution d'un fonds destiné à financer des actions d'expertise technique à caractère bilatéral. Cependant, la mission s'est interrogée sur la possibilité de mutualiser les ressources financières d'expertise sans fusionner les principaux opérateurs.

Pour certains, la mutualisation des ressources est le résultat de l'existence d'une stratégie partagée. Le rassemblement, en loi de finances, des crédits dédiés à l'expertise assure la lisibilité de la mise en œuvre des moyens budgétaires. La forme organisationnelle que prend la projection de l'expertise technique est indépendante de cette stratégie.

Pour d'autres, la mise en commun des ressources financières implique l'intégration des opérations d'expertise technique. Dans cette approche, le levier que constitue l'affectation des ressources par les services diplomatiques au service d'une stratégie globale ne peut être abandonnée en l'absence d'unification des opérateurs d'expertise.

Ce fonds pourrait être mobilisé pour des actions de trois types :

- financer des actions d'expertise technique internationale bilatérales répondant aux intérêts de la France ;
- financer en amont des actions susceptibles, dans un second temps, de faire l'objet de financements communautaires ou multilatéraux (amorçage) ;
- cofinancer des actions avec d'autres bailleurs notamment de l'Union européenne ou multilatéraux.

Ce fonds comprendrait deux sections :

- la première a une finalité statistique. Elle recense et suit l'ensemble des crédits de l'État consacrés à l'expertise technique internationale, de manière à en avoir une vision d'ensemble qui soit concertée entre tous les acteurs et qui permette également de s'assurer que la mise en œuvre de ces crédits s'inscrit dans la stratégie d'expertise technique internationale. Une distinction serait établie entre les crédits destinés à des organismes multilatéraux et les crédits destinés aux organismes ou actions nationales ;
- la constitution d'une enveloppe permettant le financement d'actions de soutien à l'expertise technique. Elle pourrait au départ être constituée des crédits actuellement consacrés au fonctionnement des opérateurs dédiés si ce soutien venait à être supprimé (cf. infra), d'une partie de la rémunération des experts dont l'intervention est financée par des crédits communautaires ou multilatéraux¹², d'une fraction des crédits consacrés actuellement par les ministères des affaires étrangères et des finances à l'expertise technique internationale. Dotée initialement de 10 à 20 millions d'euros, cette enveloppe pourrait être progressivement abondée par l'incorporation des différentes lignes de crédit utilisées par l'expertise technique internationale, à mesure que sa pertinence se révélerait.

¹² Dans le cadre d'une homogénéisation et d'une rationalisation de la rémunération des experts publics, il pourrait être décidé qu'une fraction de leur rémunération prévue dans les appels d'offres remportés par le ou les opérateurs publics concernés soit versée à ce fonds. Par exemple, la rémunération des experts pourrait pour moitié leur être versée, pour un quart être versée à leur administration d'origine et pour un quart venir abonder l'enveloppe.

Après avoir considéré l'hypothèse d'une gestion du fonds assuré par l'AFD tout en excluant que la banque de développement devienne un opérateur d'expertise technique, la mission d'évaluation ne l'a pas retenue. Elle aurait présenté l'avantage d'un adossement du fonds à un organisme disposant d'un large réseau auprès des pays en développement dans un grand nombre de domaines intéressant l'expertise technique internationale, maîtrisant l'identification de projets et neutre au regard des acteurs français concernés. Mais cette hypothèse se serait heurtée à de multiples difficultés :

- aujourd'hui l'AFD finance de l'assistance technique essentiellement en complément de projets pour la mise en œuvre desquels cette forme d'expertise apparaît indispensable ;
- elle intervient dans une logique d'aide au développement alors que l'expertise technique internationale va au-delà dans sa finalité de déploiement de l'influence française ;
- elle procède essentiellement par mise en concurrence internationale dans le cadre du déliement de l'aide au développement française et dans la réponse à la demande d'expertise internationale ;
- elle est tenue par le respect de procédures qui ne sont pas nécessairement compatibles avec la capacité de réaction rapide parfois nécessaire dans le domaine concurrentiel de l'expertise technique internationale ;
- elle n'intervient pas dans tous les pays visés par l'expertise française, notamment l'Europe orientale et les Balkans.

Le fonds serait géré par un comité rassemblant les différents ministères concernés par l'expertise technique internationale et éventuellement l'AFD. Il serait présidé par le délégué interministériel à l'expertise technique internationale. Dans l'hypothèse d'une fusion d'opérateur le fonds est logé au sein de l'EPIC.

d. La réduction de la dépense publique en matière d'expertise

L'essentiel de la réflexion de la mission a porté sur la recherche des moyens pour améliorer la performance de notre dispositif, de manière à accroître l'influence du pays, manifester sa solidarité et accroître les retombées pour l'économie française. Cette approche repose sur des redéploiements de ressources et fait apparaître des gains de productivité du dispositif dans son ensemble.

Le montant modeste des frais de structure de l'ensemble du dispositif implique que la mobilisation des gains de productivité pour réduire la dépense publique aurait un impact limité, probablement inférieur à 1 M€, sans que la mission n'ait pu documenter précisément les économies attendues dans chacun des deux scénarios. Un usage alternatif de cette ressource est une contribution à des cofinancements, de manière à faire jouer un effet de levier.

L'effort de réduction des coûts chez les opérateurs gagnerait à être complété par une plus grande transparence dans la gestion des fonds publics. La comptabilité analytique doit conduire à identifier les coûts complets des différentes opérations, d'évaluer les subventions croisées entre les différentes activités des opérateurs (actions bilatérales, contrats européens et autres financements). Une telle approche aurait le mérite de clarifier les conditions de la concurrence entre les différents acteurs.

Pour aller au-delà de ces économies, il faudrait réduire les crédits d'intervention. Une marge existe peut-être dans le domaine de la santé, où la mobilisation des ressources des bailleurs multilatéraux peut continuer à se substituer aux financements sur le budget de la France, si un socle est préservé.

e. La prise en compte de la complémentarité entre le secteur public et le secteur privé

Les fonctions prises en charge par le secteur public et le secteur privé doivent rester de nature complémentaire et il serait dommage d'opposer les deux secteurs entre eux.

Le renforcement de la position française en matière d'expertise technique internationale ou de son impact sur le commerce international, passe par la structuration de cette coopération de façon globale entre secteur public et secteur privé, et notamment le développement d'une vision commune des objectifs, la clarification du partage des rôles et des modalités de coopération.

En amont des décisions que prend l'Etat en termes de stratégie pour l'expertise technique internationale, le secteur privé doit être associé, à travers les propositions du Conseil de l'expertise technique internationale auquel il participe. Et pour la mise en œuvre et le pilotage opérationnel il est partie prenante au sein de l'organisation de la filière que constitue ce Conseil (cf. infra).

Une telle coordination pour le renforcement de l'expertise technique internationale doit ainsi éviter le développement de formes de concurrence au sein du dispositif français, sans pour autant interdire une approche dynamique des marchés, dans le respect des compétences de chaque type d'opérateur et des règles d'éthique.

Les relations entre acteurs publics et privés devraient ainsi être précisées dans une charte qui assure l'excellence de l'expertise française et définisse une vision commune de l'expertise française, de son rôle, de son impact avec une marque *France* et une charte d'usage.

L'ensemble des opérateurs et des entreprises qui auront adopté la charte pourra bénéficier de la marque *France*, et participer aux initiatives de promotion.

Trois mesures permettraient d'aller plus loin :

- pour assurer la complémentarité des secteurs public et privé, il serait souhaitable d'affirmer que l'action des opérateurs publics ne se mesure pas à l'aune des contrats remportés mais plutôt en fonction de leur capacité à permettre à de l'expertise française à s'inscrire dans la stratégie arrêtée par la France et à répondre aux besoins exprimés par les pays bénéficiaires et les bailleurs de fonds. Ce principe devrait conduire à renoncer à évaluer la performance des opérateurs au volume de contrats remportés ;
- le réseau d'appui à l'étranger (ambassadeur, SCAC, mission économique) offre ses services aux entreprises du secteur privé comme à tous les opérateurs publics ;

- une clause de « réflexe patriotique » conduirait à encourager les opérateurs publics à favoriser les consortiums dans lesquels figure une entreprise française.

f. La mobilisation d'un vivier élargi d'experts publics motivés

La mobilisation d'agents publics en activité sur des missions d'expertise technique est aujourd'hui une des caractéristiques fortes du dispositif français, qui le distingue assez largement d'autres modèles tel l'exemple allemand (expertise souvent délivrée par des ressources propres à l'opérateur GIZ) ou britannique (mobilisation de ressources privées).

Ce trait est une des forces de notre dispositif. Il constitue cependant une mise en tension et un risque pour l'avenir de notre dispositif :

- les moyens humains contraints des structures publiques les amènent à limiter leurs engagements internationaux, ce d'autant que l'expertise fait appel à leurs ressources-clés ;
- l'activité d'expertise n'est pas clairement reconnue dans le cursus professionnel des agents, ce qui constitue une limite aux parcours d'experts ;
- la formation des experts et la capitalisation des bonnes pratiques demeurent encore peu développées.

Les opérateurs tant publics que privés se tournent donc en complément, pour assurer l'enrichissement de leurs panels d'experts, vers de l'expertise « non active » (jeunes retraités, corps de contrôle,...) et vers des experts privés (consultants). Cette approche permet de constituer des mix efficaces, pour autant que l'expertise « active » demeure suffisamment présente comme premier porteur des enjeux d'influence de l'expertise technique internationale. Il convient de poser comme principe que les experts publics interviennent en priorité pour les opérations d'expertise publique tout en étant susceptibles d'être également mobilisés par des opérateurs privés dès lors que cela rentre dans le cadre des orientations de l'expertise technique internationale française.

Au travers de moyens mis à disposition par le SGMAP, la mission d'évaluation a procédé avec l'appui de consultants à un approfondissement portant sur les observations et les attentes des experts eux-mêmes, au travers d'un questionnaire adressé à un panel d'experts publics et privés mobilisés par des opérateurs et une série d'entretiens téléphoniques. Une présentation de cet exercice et de ses résultats, qui confortent les recommandations formulées, figure en annexe 6.

Afin de préserver dans la durée le recours aux experts publics actifs, caractéristique de notre dispositif à conforter, plusieurs mesures s'avèrent nécessaires :

- établir une charte interministérielle des agents publics mobilisés pour des missions d'ETI. Cette charte constituerait un socle de référence pour les administrations et les opérateurs publics, précisé au besoin par les ministères et entités en fonction des exigences propres aux politiques publiques qu'ils mènent et de leurs spécificités. La charte constaterait que la mobilisation occasionnelle d'agents publics fait partie intégrante de l'activité professionnelle des agents publics, sous réserve des contraintes de service. Elle fixerait le cadre déontologique et d'organisation des activités

d'expertise menées par ces agents. La charte ferait l'objet d'une diffusion sous la forme d'une circulaire du Premier ministre ;

- les administrations et entités devraient aussi définir de manière plus précise la contribution attendue de l'expertise technique internationale à la mise en œuvre de leurs objectifs propres. Des exemples positifs existent déjà, comme au ministère de l'agriculture où la participation des services aux activités d'expertise technique internationale est par exemple référencée de manière systématique dans les lettres de mission des directeurs régionaux, la direction générale de l'alimentation ayant aussi précisé par note de service les conditions de mobilisation de ses agents sur des missions. Le ministère en charge de la recherche inclut dans les orientations des grands établissements publics sous sa tutelle leur contribution à l'expertise technique internationale intégrée à leur mission de recherche ;
- la reconnaissance des parcours d'experts dans le cursus professionnel des agents, la participation à des missions d'expertise technique internationale constituant une expérience professionnelle à intégrer dans la gestion des compétences. Là aussi des exemples existent, comme désormais la prise en compte de l'expérience internationale acquise par les magistrats lors des décisions de promotion et d'affectation. La question de la valorisation des cursus se pose de manière accrue pour les experts long terme, souvent dotés de parcours atypiques par rapport à leurs corps d'origine.

Ces éléments peuvent en outre constituer une base afin de développer une série de pistes de réforme consistant à :

- professionnaliser la gestion des viviers d'experts, avec des procédures rigoureuses d'alimentation, des outils informatiques d'exploitation, des CV à jour et aux standards internationaux, ... ;
- prospecter de manière plus systématique le vivier des fonctions publiques territoriale et hospitalière, et également prospecter le vivier potentiel des universités et des grandes écoles notamment publiques ;
- organiser une gestion prévisionnelle des experts proches de la retraite afin de pouvoir les mobiliser dès leur fin de carrière pour des missions récurrentes ou de longue durée ;
- accroître les possibilités de missions pour les fonctionnaires sur leur temps de congés ou de RTT (avec dans ce cas rémunération intégrale de la mission au profit de l'agent), sous réserve d'une expertise juridique ;
- associer plus systématiquement les jeunes fonctionnaires et les agents féminins aux missions d'expertise afin d'enrichir leur CV ;
- définir des règles uniques de rémunération des experts et de l'administration ou l'organisme public d'origine ;
- systématiser l'organisation de formations adaptées pour les experts (langues, méthodologies, culture, information sur le contexte politique du pays-cible et sur nos relations) et de restitutions ex-post.

Les choix d'évolution du réseau d'experts publics et son animation doivent s'inscrire dans le cadre d'une réflexion cohérente et globale définie en CICID puis au niveau de chaque pays partenaire, concernant notre expertise technique internationale sous toutes ses formes.

L'animation de ce réseau par les ambassades et son interaction avec les opérateurs d'expertise doivent par ailleurs assurer un retour maximum pour nos intérêts en termes de retombées en aval, dans le domaine de l'expertise comme dans d'autres domaines d'activité.

g. La mobilisation renforcée de notre réseau diplomatique

La taille et la couverture de notre réseau diplomatique constituent un atout déterminant et sa mobilisation accrue est un levier pour renforcer la présence française et la mise en œuvre des priorités stratégiques de l'expertise technique internationale.

La mission s'est notamment appuyée sur la consultation de postes cibles (cf. annexe 7). Ces travaux ont fait remonter plusieurs constats ou sensibilités :

- une mobilisation insuffisante des postes et des experts techniques internationaux long terme, qui relaient peu vers les opérateurs les informations sur les opportunités d'affaires ;
- en sens inverse, on peut relever une insuffisante information des postes et des experts long terme sur l'offre française, les capacités et priorités. Saisis d'une demande, nos postes ne savent pas forcément vers quel opérateur se tourner, ni si un opérateur français sera en mesure de répondre. Ce point pose à la fois le problème de la lisibilité de notre offre et de la présence internationale insuffisante de nos opérateurs, qui ne prennent pas toujours l'initiative de mobiliser notre réseau.

Des mesures positives ont été prises comme la désignation par la direction générale de la mondialisation d'un réseau de correspondants expertise dans des postes-cibles. Elles supposent par ailleurs une présence accrue des opérateurs eux-mêmes car l'entretien de liens avec les bénéficiaires et les commanditaires relève aussi des opérateurs eux-mêmes, les postes devant exercer un rôle de veille, d'alerte, d'appui et d'accompagnement, de mise en perspective et de synthèse, voire d'arbitrage. Plusieurs mesures amélioreraient l'efficacité globale de cette mobilisation, à moyens constants. La première consisterait à mieux préciser le rôle attendu des postes pour assurer une mobilisation accrue et homogène. Dans cette perspective, les réseaux diplomatiques de la France doivent être au service de l'ensemble des acteurs de l'expertise de manière équilibrée. De manière plus précise, différentes mesures peuvent conforter cette démarche :

- assurer une information régulière des postes sur les priorités stratégiques de l'expertise technique internationale ainsi que sur le réseau des opérateurs dédiés et les contacts « de première intention » à l'intérieur de ce réseau ;
- assurer systématiquement le contact préalable avec l'Ambassade lors de la visite de représentants des opérateurs et de la présentation d'offres ;
- assurer une information périodique des ambassades par les chefs de projet sur l'avancement des projets en cours dans le pays ;
- organiser un atelier sur ce sujet lors de la conférence annuelle des ambassadeurs ;
- intégrer systématiquement la promotion de notre expertise dans les plans d'actions des ambassadeurs dans les pays ou auprès d'organisations internationales cibles (définis comme telles par les priorités stratégiques) ; demander à ces ambassadeurs un bilan annuel sur le positionnement de l'expertise française et des pistes d'amélioration, en associant les différents services concernés ; sensibiliser en tant que de besoin les autres ambassadeurs, qui doivent au moins maintenir une veille sur le sujet ;

- ouvrir à tous les opérateurs dédiés (au moins à titre d'observateurs) l'atelier thématique sur l'expertise technique internationale dans le cadre des « journées du réseau » organisées chaque année par la direction générale de la mondialisation à destination des conseiller de coopération et d'action culturelle (COCAC) ;
- organiser pour les futurs COCAC et les futurs correspondants expertise dans des pays (ou auprès d'organisations internationales) jugés prioritaires, avant leur départ en poste si possible, une réunion à Paris avec les différents opérateurs d'expertise publics et privés intéressés ;
- associer les postes aux travaux de suivi et de revues d'affaires des opérateurs dédiés ;
- réviser l'allocation de moyens aux COCAC en tenant compte des priorités stratégiques de l'expertise technique internationale ;
- identifier les experts long terme occupant un positionnement stratégique en matière de promotion de notre expertise et organiser des points de contact ;
- créer, dans le cadre du futur portail informatique *Diplomatie* du ministère des affaires étrangères, une communauté rassemblant les correspondants expertise, les experts long terme stratégiquement positionnés et les points de contact des différents opérateurs publics et privés ;
- organiser, au sein de cette communauté virtuelle, une consultation écrite auprès des opérateurs et des principaux ministères concernés avant la programmation des effectifs des experts long terme sur les besoins en termes de positionnement d'experts auprès des principaux bailleurs.

h. La constitution de modes de travail en réseau au-delà du cercle des opérateurs et des activités d'expertise technique

Les opérateurs dédiés ne représentent que la partie émergée de l'ETI, celle-ci étant largement exercée directement par les administrations et entités publiques dans leur sphère propre. Par exemple, dans le domaine douanier, l'action de DGDDI implique qu'elle entretienne directement un tissu de relations bilatérales et multilatérales avec ses homologues, ce qui inclue un volet de coopération technique. La même situation se reproduit pour tous les secteurs où l'action internationale constitue un vecteur direct de l'exercice de compétences nationales, à l'exemple de la recherche ou de la coopération policière. Il convient donc de distinguer l'expertise technique internationale qui relève de la coopération spécifique exercée directement par les administrations et entités au titre de leur compétence directe de celle qui vise des objectifs d'influence plus larges. Cette diversité de l'offre publique ne doit pas être négligée dans la constitution des réseaux de l'expertise.

L'expertise technique internationale constitue un volet d'actions spécifiques plus larges de mise en réseau pour construire l'offre française. La caractéristique de ces réseaux est d'associer toutes les parties prenantes, tous ceux qui peuvent apporter une contribution, qu'il s'agisse d'administrations centrales, d'entreprises, d'universitaires, d'experts ou de responsables dans les collectivités territoriales.

A titre d'exemple, le concept de ville durable à la française a été construit collectivement par ces différents acteurs, à partir d'une initiative de la ministre du commerce extérieur et avec une animation de Michèle Pappalardo, ancienne présidente de l'ADEME, et Patrick-Yann Dartout, du Syntec Ingénierie, autour de quatre caractéristiques (améliorer les conditions de

vie de l'homme, la performance, une gouvernance forte et une capacité d'adaptation à travers une démarche plus que par la mise en avant d'un modèle) puis de quatre pays-cibles (Maroc, Chine, Turquie et Brésil) et avec la constitution d'une marque, Vivapolis, permettant à tous les acteurs français de se reconnaître autour d'une vision partagée.

Dans des projets complexes, l'expertise technique internationale apparaît comme un élément d'une offre globale de coopération et de développement, au stade intermédiaire entre le dialogue politique et les marchés internationaux.

2. Structurer les intervenants de la politique d'expertise technique internationale

Le déploiement de l'expertise technique internationale associe des acteurs multiples aux statuts très divers : administrations, opérateurs publics dédiés, établissements publics, entreprises d'ingénierie, experts provenant de multiples institutions. Renforcer la performance de l'expertise technique française nécessite donc le travail en commun de l'ensemble de ces acteurs qui constituent la filière française de l'expertise technique.

Ce travail en commun implique l'ensemble de ces acteurs, qu'ils soient publics ou privés, le secteur privé représentant les deux tiers de l'expertise technique française. Celui-ci travaille le plus souvent de manière imbriquée avec le secteur public, que ce soit à travers la mobilisation d'experts publics, la constitution de consortiums mixtes ou, plus fondamentalement, dans la promotion de politiques publiques françaises.

En conséquence, la mission d'évaluation préconise la structuration suivante de la politique d'expertise technique internationale.

a. Une formation spécifique du CICID

Au niveau supérieur, comme il a été indiqué plus haut, une définition des grandes orientations de la politique d'expertise technique internationale par une formation spécifique du CICID. Une réunion annuelle d'un CICID consacrée à l'expertise technique internationale permet d'en arrêter les grandes orientations géographiques et sectorielles ainsi que les formes d'organisation publique.

b. Un conseil de l'expertise technique internationale

Il se substitue au Conseil d'orientation stratégique actuel, il est mis en place pour rassembler les principaux acteurs de l'expertise. La composition du conseil est suffisamment large pour rassembler les principales composantes de l'expertise technique internationale. Pour assurer le fonctionnement opérationnel du conseil, un comité de pilotage de 12 membres est composé des représentants des ministères, des entreprises d'ingénierie, des collectivités territoriales et deux personnalités qualifiées.

Le rôle du conseil est double :

- proposer au CICID des orientations de l'expertise technique internationale ;
- décliner de manière opérationnelle les orientations arrêtées au CICID.

Plus concrètement, il :

- pilote le lancement de thématiques liées à l'expertise technique internationale (cf. infra) ;
- organise les éléments de base de la coordination des actions des opérateurs publics et privés, définir le cadre des conditions de réponse aux appels d'offres et traite les approches concurrentielles ;
- élaboré et adopte une charte des relations des opérateurs de l'expertise technique internationale (incluant des règles de bonne conduite favorisant le développement de l'expertise française et son impact positif en termes de commerce international et d'emploi) ;
- élaboré et propose des actions de promotion de l'expertise technique internationale (par thèmes, par pays) ainsi qu'un modus operandi. Dirigées à la fois vers les bailleurs de fonds et les bénéficiaires potentiels, ces actions sont destinées à valoriser la marque *France*, à guider et faciliter l'activité des opérateurs, sans la remplacer ;
- élaboré et met en place un instrument/dispositif de suivi de l'ETI française, renforcer les systèmes d'information par pays et par secteur ;
- réalise des évaluations de la qualité des opérations d'expertise technique conduites à l'internationale, de manière à conforter la réputation d'excellence de l'expertise française ;
- diffuse l'information sur les grandes évolutions des bailleurs internationaux (évolution des priorités, des instruments, des procédures d'appels d'offres...) aux opérateurs publics et privés ;
- propose de nouveaux domaines d'intervention aujourd'hui mal couverts.

Le conseil et le comité de pilotage sont présidés par le délégué interministériel à l'expertise technique internationale.

Le conseil de l'expertise technique internationale est une structure légère. Si un statut paraissait nécessaire, ce pourrait être celui d'une association.

LA STRUCTURATION DE LA FILIERE DE L'EXPERTISE TECHNIQUE INTERNATIONALE

Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID) en formation dédiée à l'expertise technique internationale
- orientations générales de l'expertise

Conseil de l'expertise technique internationale

gouvernance	missions
- membres : ministères, entreprises, coll. territoriales, 2 personnalités qualifiées	- proposer orientations
- comité de pilotage de 12 membres	- définir modalités opérationnelles
- présidence par un délégué interministériel à l'expertise technique internationale	- assurer la promotion internationale - piloter le lancement de thématiques

Composante publique de l'expertise technique internationale

Scénario A : GIE de moyens

- maintien des opérateurs dédiés
- structure souple et légère
- mutualisation des fonctions support, de la veille, de la représentation, réponse aux appels d'offres complexes ou lourds
- gouvernance : opérateurs membres et présidence par délégué interministériel à l'expertise technique internationale

Scénario B : intégration des opérateurs

- un EPIC, acteur de poids sur les marchés
- mutualisation des fonctions support, de la veille et de la représentation
- réponse aux appels d'offres
- gouvernance : ministères et présidence par délégué interministériel à l'expertise technique internationale
- convention avec chaque ministère

Réseaux thématiques

Moyens

- experts publics
- réseau diplomatique

Fonds d'intervention

c. Des réseaux thématiques

Le conseil de l'expertise technique internationale favorise la mise en place, en tant que de besoin, de réseaux thématiques permettant de définir l'offre française d'expertise, qu'il s'agisse de thématiques liées aux politiques publiques ou de thématiques sectorielles ou bien encore géographiques. La caractéristique de ces réseaux est d'associer toutes les parties prenantes, tous ceux qui peuvent apporter une contribution, qu'il s'agisse d'administrations centrales, d'entreprises, d'universitaires, d'experts ou de responsables dans les collectivités territoriales.

d. L'organisation de la composante publique de l'expertise technique internationale

Elle est animée par le délégué interministériel précité. La structuration des acteurs dédiés peut faire l'objet de deux formes distinctes, conduisant à deux scénarii.

- le scénario A

Il repose sur la mise en commun de moyens entre la majorité des acteurs dédiés pour les rendre plus efficaces et réduire leurs coûts, à travers la constitution d'un GIE de moyens :

- la mutualisation concerne la gestion de fonctions support telles que les contrats simples (voyages, assurances). Il peut concerner l'immobilier avec un regroupement progressif sur un site unique des différents opérateurs pour favoriser la synergie entre eux, certaines fonctions métier comme la veille¹³, la représentation à Bruxelles, à Washington et dans certains pays, la gestion de contrats ;
- si les opérateurs le jugent nécessaire, le GIE favorise la réponse commune à des appels d'offres complexes ou financièrement lourds pour lesquels un opérateur ne pourrait, à lui seul, fournir une réponse adéquate en termes de compétence ou de risques ou de capacité de gestion contractuelle ;
- le but d'un GIE est faciliter ou de développer l'activité économique de ses membres, d'améliorer ou d'accroître les résultats de cette activité. Le GIE est ainsi le prolongement de l'activité économique de ses membres et ne s'y substitue pas. La contrainte essentielle du GIE est que tous les associés sont responsables solidairement et indéfiniment de ses dettes envers les tiers ;
- en termes de statut, la souplesse du GIE se traduit dans sa composition (au moins deux membres, sans statut juridique imposé et qui peuvent donc être publics ou privés), son mode d'administration (défini dans le contrat constitutif de groupement), son capital social (pas de minimum légal) et sa fiscalité (le GIE n'est pas imposable, ce sont ses membres qui sont imposés pour leur part des bénéfices) ;
- au sein de ce GIE, les opérateurs s'organisent en « pôles » qui peuvent rester informels, selon la volonté de leurs membres. Cinq pôles pourraient naturellement émerger :

*un pôle *économie/développement durable*, autour d'ADETEF et sans doute des opérateurs du ministère de l'agriculture si les discussions en cours avec ADETEF ne sont pas conclusives

* un pôle *éducation* avec le CIEP et la SFERE

* un pôle *sécurité justice* autour de JCI, CIVIPOL et DCI

¹³ Sauf si certains sujets de veille requièrent une spécialisation métier forte

*un pôle *santé social*, qui rassemblerait les acteurs actuels (en cours de regroupement) les GIP SPSI, ADECRI, ESTHER et International et une partie de FEI

*un pôle *gouvernance et gestion des situations en post crise*, autour de FEI

La finalité de ce scénario est de structurer les opérateurs dédiés tout en maintenant leur identité juridique et en permettant, à partir d'un socle minimum, un renforcement progressif de cette intégration, au fur et à mesure que les opérateurs décident de travailler ensemble.

Le maintien de l'identité juridique des opérateurs dédiés (hormis ceux qui décideraient de fusionner) permet en outre d'assurer la persistance du lien avec les puissants organismes et établissements publics qu'ils fédèrent dans des GIPs.

Parallèlement, des regroupements entre opérateurs actuels sont envisageables, notamment dans le secteur social et dans le secteur agricole.

Tous les opérateurs dédiés ont vocation à constituer le GIE, même s'ils ne sont pas nécessairement tous amenés à mutualiser les mêmes fonctions. D'autres acteurs publics, tels que certains établissements publics importants dans l'expertise technique internationale ont également la possibilité de rentrer dans le GIE.

En termes de moyens, le GIE demeure une structure légère, fonctionnant à partir des ressources de ses membres et ne constitue pas une superstructure coiffant les opérateurs qui sont ses membres.

La gouvernance du GIE repose sur ses membres, c'est-à-dire sur les opérateurs dédiés. Cependant, la direction du GIE est assurée par le délégué interministériel qui est également en charge, à travers le GIE, de régler les éventuels conflits de territoire entre les membres et de s'assurer qu'une offre française se constitue pour chaque opération entrant dans le cadre des orientations fixée à la composante publique de l'expertise technique internationale. Le délégué interministériel est aussi l'animateur du travail en commun, le coordinateur des opérateurs et le visage intégré des opérateurs à chaque fois que c'est nécessaire.

- scénario B

Il repose sur une intégration d'une large partie des opérateurs dédiés actuels pour maximiser l'efficacité du dispositif public et le doter d'un opérateur de référence sur lequel les opérateurs subsistant peuvent s'appuyer, à travers la création d'un EPIC issu de la fusion dans un premier temps de FEI et de l'ADETEF, mais qui a vocation à s'élargir à d'autres :

- ce nouvel opérateur est compétent en termes de marchés (assurances, voyages), réalise le regroupement sur un site unique des personnels concernés, effectue une veille et une représentation à Bruxelles et Washington uniques ;
- cet opérateur de poids répond aux appels d'offres de la Commission européenne, des banques de développement et de pays bénéficiaires de l'expertise finançant eux-mêmes cette expertise. Par sa surface métier et sa surface financière, il est capable de répondre à un large spectre d'appels d'offres. Pour autant sa vocation n'est pas de se positionner sur tous les appels d'offres - mais uniquement sur ceux s'inscrivant le cadre stratégique de l'expertise française- et il intervient en coordination avec les opérateurs privés, notamment pour le montage de consortia. Il mobilise principalement des experts publics.

La gouvernance de l'établissement repose sur un conseil d'administration regroupant les différents ministères concernés par l'expertise technique internationale et sur un président qui est le délégué interministériel à l'expertise technique internationale.

L'établissement conclut avec chaque ministère concerné une convention permettant de préciser comment il met en œuvre les orientations de ce ministère en matière d'expertise technique internationale -ces orientations s'inscrivant elles-mêmes dans les orientations d'ensemble-, avec quels moyens humains (experts) et, éventuellement, avec quels moyens budgétaires particuliers.

L'établissement dispose d'une structuration sectorielle (ex. politiques sociales, expertise en matière de finances publiques,...), chaque responsable sectoriel étant nommé avec l'accord des ministères concernés.

Un tel opérateur remplirait deux fonctions :

- permettre de répondre à des attentes de partenaires de la France qui ne sont pas nécessairement couvert par l'action de tel ou tel ministère et permettre de présenter une offre globale du site France ;
- permettre, alors que l'ETI est devenu un des outils majeurs d'une diplomatie moderne, d'avoir un opérateur ayant une maîtrise d'ouvrage dans ce domaine en lien avec l'ensemble des acteurs concernés et compétents.

Un tel opérateur peut permettre de réduire la fracture qui oppose l'opérateur généraliste et les opérateurs métiers, de consolider la force de la diplomatie française, c'est celui qui donne le plus de visibilité à l'ensemble des ministères pour être acteur de l'ensemble du processus. Une telle structure peut fonctionner de manière interministérielle, comme une 'maison commune' permettant à chacun, ministères comme experts, de s'y reconnaître, comme c'est le cas de la RPUE, du SGAE, ou encore de l'ENA qui mobilise avec succès des experts de toute la fonction publique, dès lors que cette structure a une identité forte et une compétence reconnue.

La mise en œuvre du scénario B nécessite une disposition législative pour permettre la dissolution de FEI et la création du nouvel EPIC. Cette disposition pourrait figurer dans le projet de *loi d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale* en cours de discussion au Parlement.

Il est compatible avec l'organisation de regroupement souhaitable en parallèle d'opérateur par secteurs :

- un pôle *sécurité justice* autour de JCI, CIVIPOL et DCI pour lequel les opérateurs envisagent la constitution d'un GIE ;
- un pôle *santé social*, qui rassemblerait les acteurs actuels (en cours de regroupement) les GIP SPSI, ADECRI, ESTHER et International ;
- un pôle *éducation* avec le CIEP et la SFERE.

- Grille d'évaluation des bénéfices et des coûts des différents scénarios de regroupement des opérateurs

Le regroupement des opérateurs dédiés constitue un des éléments de réforme visant à optimiser le dispositif français de l'ETI. Ce regroupement poursuit plusieurs objectifs :

- atteinte de la taille critique : maîtrise des référencements, capacité à se positionner en tant que chef de file sur des projets complexes, sécurité d'exécution financière, capacités logistiques ;
- visibilité de la marque *France* : identification d'une offre française par les partenaires et assurance de la réputation technique de la France. Cette question concerne l'ensemble des acteurs de la filière d'expertise technique internationale. Il s'agit donc là d'évaluer la contribution des opérateurs publics dédiés à cet objectif ;
- maintien de la mobilisation des viviers d'experts publics : proximité des métiers publics ;
- capacité à s'inscrire dans la mise en œuvre des priorités stratégiques : couverture du spectre d'intervention pays/secteurs/vecteurs, positionnement de la coordination opérationnelle ;
- facilité de transition et d'atteinte du scenario de réforme : coûts, délai et risques de transition, risque de contournement du scenario.

Chacun des deux scenarios de réforme présentés par la mission est susceptible d'atteindre ces objectifs de réforme. Pour autant, ils se distinguent sur plusieurs aspects :

- l'atteinte des objectifs découle selon le cas de la définition du scenario lui-même ou bien de conditions de mise en œuvre ;
- des zones de risque demeurent dans chacun des scenarios, tenant pour l'essentiel à la volonté durable de regroupement des acteurs dans le scénario A et aux risques de transition et de contournement dans le scénario B.

	scénario A : mutualisations renforcées	scénario B : opérateur de référence
1-Atteinte de la taille critique : maîtrise des référencements, capacité à se positionner en tant que chef de file sur des projets complexes, sécurité d'exécution financière, capacités logistiques	atteignable seulement si le GIE est positionné par ses membres sur la réponse aux appels d'offres lourds ou complexes et qu'il y acquiert les référencements nécessaires	atteinte d'emblée par l'EPIC

2-Visibilité de la marque France : identification d'une offre française par les partenaires	atteint par la marque commune, mais lisibilité moins assurée	atteint par la marque commune, mais lisibilité technique moins assurée.
3- Maintien de la mobilisation des viviers d'experts publics : proximité des métiers publics	atteint par le maintien de la gestion par viviers métiers	dépend de la qualité de la convention passée avec les ministères
4- Capacité à s'inscrire dans la mise en œuvre des priorités stratégiques : couverture du spectre d'intervention pays/secteurs/vecteurs, positionnement de la coordination opérationnelle	atteignable par la coordination opérationnelle.	atteint directement par l'opérateur intégré.
5- Facilité de transition et d'atteinte du scenario de réforme : coûts, délai et risques de transition, risque de contournement du scenario	atteignable si acceptation par les acteurs d'une mise en commun conséquente et croissante.	ceux d'une fusion

CONCLUSIONS

La mission MAP, comme les auteurs des précédents rapports sur le même sujet, a dû faire face à la difficulté de définir son périmètre et à l'absence d'élément de la comptabilité publique permettant un chiffrage et une cartographie précise.

Les débats ont été animés et les points de vue difficiles à rapprocher comme en ont témoigné les séances du COPIL. La mission s'est néanmoins efforcée de répondre au mandat que lui a confié le Premier ministre. Elle s'est volontairement concentrée sur les éléments utiles à la prise de décision par l'autorité politique, en présentant deux scénarios distincts consciente qu'il appartient désormais à l'autorité politique d'arbitrer, en tenant compte des évolutions intervenues depuis le lancement de ses travaux.

Deux conclusions sont envisageables.

La stratégie proposée avec la création d'une confédération d'opérateurs incarnée par le GIE décrit par le scénario A semble avoir le meilleur rapport coût/bénéfice, aujourd'hui et en dynamique. Cette qualification doit cependant rester prudente. Au-delà de l'énoncé de règles sur le papier, c'est la pratique des acteurs qui déterminera le résultat des actions proposées ici.

Le premier bénéfice de ce scénario est de pouvoir rassembler tous les acteurs dans la stratégie. Au premier chef, il permet aux entreprises du secteur privé d'être pleinement associées aux nouvelles formes de pilotage proposées, sans concrétiser la crainte d'un opérateur public trop puissant qui pourrait être accusé de pratique de concurrence déloyale. Les formes de travail en réseaux seraient facilitées par la présence d'acteurs de taille d'un ordre de grandeur similaire.

Le travail collectif bénéficiera de la nouvelle organisation. Le rassemblement de tous les opérateurs dans la maison commune développera des habitudes de travail collectif, tout en préservant les liens avec les organismes constitutifs des nombreux GIP, dans le champ social, de la santé, de l'agriculture et de la justice, organismes où se trouvent les principaux viviers d'expertise. L'animation de ce travail collectif sera la responsabilité du délégué interministériel, autorité située au dessus des opérateurs, assurant l'unité, la cohésion et la lisibilité de la nouvelle structure.

Le travail en commun sera aussi favorisé par l'instauration d'un climat de confiance que le délégué interministériel, gardien des conflits entre opérateur, assurera. En assurant que chacun est mobilisé dans le champ où il possède un avantage comparatif, il supprimera les tensions délétères si fréquentes aujourd'hui.

Assurant la coordination dans la paix, la nouvelle stratégie de l'expertise internationale proposée s'appuie sur les points de force de notre pays : l'excellence de ses professionnels actifs, plutôt que sur des mercenaires de l'expertise. Le travail conduit a permis de vérifier que la qualité de notre secteur public était plus que jamais demandée. Si la France est aujourd'hui la première dans le domaine de l'expertise, c'est parce que les experts publics de la France sont jugés bons, animés par l'esprit de service public, acteurs constamment en prise avec l'évolution des métiers et non pas mettant en œuvre des savoirs vieux de vingt ans comme on en rencontre tant dans le circuit de l'assistance technique internationale. Au-delà des attachements bureaucratiques, c'est ce lien vivant entre les administrations et leur projection à l'international que demande l'ensemble des acteurs. C'est ce lien qui est la condition de la lisibilité technique qui explique le choix fait dans ce scénario de faire vivre des opérateurs liés à une expertise métier plutôt qu'à un métier de l'expertise, simple ensemblier de projets.

Pas plus que d'autres scénarii le scénario A ne génère d'économies significatives. Les coûts de structure sont modestes chez la plupart des opérateurs et les réformes d'organisation ne peuvent avoir d'effets majeurs car seules les actions qui réduisent le champ des politiques publics peuvent avoir des effets durables d'économie budgétaire. Il a semblé à l'ensemble de la mission que la projection de notre expertise à l'international ne devait pas entrer dans le type de missions que la puissance publique pouvait abandonner.

Le scénario B repose sur la conviction que la France ne peut pas limiter l'ambition de la réforme de son expertise technique internationale sur le plus petit commun dénominateur des différents acteurs mais qu'elle doit avoir une approche globale qui tienne compte de l'environnement extérieure et intérieure dans laquelle elle évolue. Cela doit conduire à une réelle mutualisation des structures, des compétences et des moyens, sans rôle hégémonique pour tel ou tel acteur, grâce à la mise en œuvre d'une approche interministérielle dans laquelle chacun peut se reconnaître, en apportant son identité et ses compétences propres à l'instar des exemples qui fonctionne bien, cités dans ce rapport, de la RPUE, du SGAE ou de l'ENA.

Cette réforme est nécessaire pour faire face à l'évolution des exigences des bailleurs qui veulent des contrats plus importants, plus transversaux, plus complexes et à celle de la demande avec notamment la montée en puissance de nations émergentes et de financement croisés entre bailleurs occidentaux où la France est encore très absente. De même, des secteurs pourtant stratégiques sont encore mal couverts par nos opérateurs. Nos positions actuelles ne pourront que s'effriter si nous nous contentons de réformes en trompe-l'œil.

Seule une fusion d'opérateurs peut parvenir à une plus grande efficacité dans l'utilisation des ressources publiques, qui doivent par ailleurs être globalement préservées compte tenu de l'enjeu de ce secteur et de ses retombés potentielles pour l'économie de la France. Ainsi, sans fusion, la mise en commun de la ressource stratégique que constituent les bases de données d'experts, que chaque opérateur garde aujourd'hui jalousement et gère de manière artisanale paraît difficile. L'écart dans l'activité par agents des différents opérateurs montre clairement que des marges de progression existent. Les subventions dont bénéficient la plupart des opérateurs correspondent en partie à de simples subventions d'équilibre ou à une solution confortable pour offrir des postes à des fonctionnaires en fin de carrière. Un dispositif plus intégré et plus performant conduira à la suppression de ces subventions, garantie d'une concurrence loyale attendue par les bailleurs et le secteur privé en préservant une commande publique d'expertise suffisante et facturée au coût réel. Ce n'est enfin qu'en dépassant un logique des structures par ministères que l'on pourra faire de même en ce qui concerne les financements, pour une répartition optimale et des effets de levier beaucoup plus puissants.

Le secteur privé, acteur majeur de l'expertise technique française, doit, là où il intervient, trouver toute sa place dans ce dispositif, dans le cadre d'une répartition des rôles concertée avec le secteur public. Aucun schéma d'organisation du secteur public n'est en soi une atteinte aux intérêts du secteur privé. Au contraire, les performances de celui-ci reposant largement sur l'image de marque de l'expertise publique française, il est de son intérêt que la performance de celle-ci soit renforcée.

Annexe 1 : lettres de mission

Le Premier Ministre
001948

Paris, le 17 OCT. 2013

Madame la Députée,

En clôture des assises du développement et de la solidarité internationale le 1^{er} mars 2013, se référant au rapport du Sénateur Jacques Berthou « pour une équipe France de l'expertise à l'international » du 14 novembre 2012, le Président de la République a demandé au gouvernement de « prendre rapidement les mesures qui s'imposent pour faire que l'expertise devienne encore plus performante ».

Le comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID) que j'ai présidé le 31 juillet dernier a permis d'arrêter un cadrage ambitieux pour l'évaluation du dispositif français d'expertise technique internationale, dont le principe avait été décidé lors du comité interministériel pour la modernisation de l'action publique du 2 avril dernier.

Appuyés par le contrôle général économique et financier et l'inspection générale des affaires étrangères, M. Belet et vous-même aurez en charge l'évaluation de l'ensemble des actions d'expertise technique engagées par l'Etat, les collectivités locales, ainsi que leurs opérateurs. Vos travaux seront suivis par un comité de pilotage que réunira le directeur général de la mondialisation, coordonnateur de l'évaluation.

Je souhaite que vous puissiez présenter un diagnostic complet du dispositif d'expertise d'ici la fin novembre, ainsi que des premières pistes à explorer en vue de sa rationalisation. Sur la base de ce diagnostic, il vous sera demandé d'approfondir les scénarios jugés prioritaires, en quantifiant les gains à en attendre pour les finances publiques et pour l'efficacité de l'action publique ainsi menée. Vos conclusions définitives devront m'être remises fin février 2014 afin d'éclairer les débats parlementaires sur la loi d'orientation pour la coopération et le développement.

Je vous prie d'agréer, Madame la Députée, l'expression de mes respectueux hommages.



Jean-Marc AYRAULT

Madame Pervenche BÉRÈS
Députée Européenne
Parlement Européen
Rue Wiertz
B – 1047 BRUSSELS – Belgique

Copie : M. Laurent FABIUS, Ministre des Affaires étrangères

Le Premier Ministre
001948

Paris, le 17 OCT. 2013

Madame la Députée,

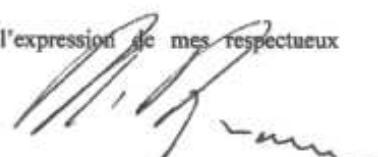
En clôture des assises du développement et de la solidarité internationale le 1^{er} mars 2013, se référant au rapport du Sénateur Jacques Berthou « pour une équipe France de l'expertise à l'international » du 14 novembre 2012, le Président de la République a demandé au gouvernement de « prendre rapidement les mesures qui s'imposent pour faire que l'expertise devienne encore plus performante ».

Le comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID) que j'ai présidé le 31 juillet dernier a permis d'arrêter un cadrage ambitieux pour l'évaluation du dispositif français d'expertise technique internationale, dont le principe avait été décidé lors du comité interministériel pour la modernisation de l'action publique du 2 avril dernier.

Appuyés par le contrôle général économique et financier et l'inspection générale des affaires étrangères, M. Belet et vous-même aurez en charge l'évaluation de l'ensemble des actions d'expertise technique engagées par l'Etat, les collectivités locales, ainsi que leurs opérateurs. Vos travaux seront suivis par un comité de pilotage que réunira le directeur général de la mondialisation, coordonnateur de l'évaluation.

Je souhaite que vous puissiez présenter un diagnostic complet du dispositif d'expertise d'ici la fin novembre, ainsi que des premières pistes à explorer en vue de sa rationalisation. Sur la base de ce diagnostic, il vous sera demandé d'approfondir les scénarios jugés prioritaires, en quantifiant les gains à en attendre pour les finances publiques et pour l'efficacité de l'action publique ainsi menée. Vos conclusions définitives devront m'être remises fin février 2014 afin d'éclairer les débats parlementaires sur la loi d'orientation pour la coopération et le développement.

Je vous prie d'agréer, Madame la Députée, l'expression de mes respectueux hommages.



Jean-Marc AYRAULT

Madame Pervenche BÉRÈS
Députée Européenne
Parlement Européen
Rue Wiertz
B – 1047 BRUSSELS – Belgique

Copie : M. Laurent FABIUS, Ministre des Affaires étrangères

Annexe 2 : Entretiens et auditions

MINISTÈRES

Premier ministre

- cabinet

Matthieu GUERLAIN, conseiller technique modernisation de l'action publique

- Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP)

Julien RENCKI, secrétaire général

Gabriel CHENEVOY, directeur de projet

Olivier PICAVET, chef de projet

- Secrétariat général des affaires européennes (SGAE)

Serge GUILLOU, secrétaire général

Frédéric MILLION, chef du secteur élargissement, Balkans occidentaux et politique de voisinage (est)

Arnaud MAGNIER, conseiller auprès du secrétaire général, directeur des relations extérieures, des stratégies d'influence et de la communication

Corinne MERCIER, point national de contact pour les jumelages et le Taiex

- Délégation interministérielle à l'intelligence économiques (D2IE)

, Claude REVEL, déléguée interministérielle

Laurent WEILL, conseiller senior affaires industrielles et services

Ministère des affaires étrangères

- cabinet

Sébastien MOSNERON-DUPIN, conseiller développement, affaires économiques, G20, entreprises

- direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats (DGME)

Anne-Marie DESCOTES, directrice générale

Jean-Marc CHATAIGNER, directeur général adjoint

Frédéric BONTEMPS, directeur du développement et des biens publics mondiaux

René TROCCAZ, directeur des programmes et du réseau

Jean-Baptiste LESECQ, directeur adjoint des programmes et du réseau

Emmanuel LY-BATALLAN, directeur adjoint des entreprises et de l'économie internationale

Jean-Michel DESPAX, délégué pour l'action extérieure des collectivités territoriales

Laurence de GANAY, chef du pôle filières et métiers

Emmanuel LEBRUN-DAMIENS, sous-directeur de la santé, de la sécurité alimentaire et du développement humain

Olivier BROCHENIN, sous-directeur des politiques du développement

Dr Franck LAMONTAGNE, sous-direction de la santé

Marianne BARKAN-COWDY, sous-direction de la santé

Aurore BROUARD, sous-direction des politiques du développement

Pierre DUQUESNE, ambassadeur chargé des questions économiques de reconstruction et de développement

Christine BUHL, contrôleur budgétaire et comptable ministériel

Patrick VINCENT, chef du département de contrôle budgétaire

Ministère de la justice

- cabinet de la ministre

Christine MAUGUE, directrice du cabinet

Frédéric BAAB, conseiller diplomatique

- secrétariat général

Laurent LASSALE, chef du service des affaires européennes et internationales par interim

Lisa GAMGANI, chef du bureau de la coopération, service des affaires européennes et internationales

Ministère de l'éducation nationale et ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

- cabinet du ministre de l'éducation nationale

Jean-François PLARD, conseiller technique, affaires européennes et internationales

- cabinet de la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche

Nadia KHELEF, conseillère diplomatique

- secrétariat général

Marc ROLLAND, adjoint à la directrice des relations européennes et internationales et de la coopération

Jacques-Michel LACROIX, département de la mobilité et des réseaux de la direction des relations européennes et internationales et de la coopération

- direction générale de la recherche et de l'innovation (DGRI)

Roger GENET, directeur général

Marco MORONI, adjoint au chef du service de la stratégie

- direction générale de l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle (DGESIP)

Patricia POL, conseillère Europe et international

Yves VALLAT, chef de la mission Europe et international

Ministère de l'économie et des finances

- cabinet du ministre

Rémy RIOUX, directeur du cabinet

Julien DENORMANDIE, conseiller chargé des affaires financières bilatérales et du développement

Maurice BRAUD, conseiller politique et aux relations internationales

- direction générale du trésor (DGT)

Raphaël BELLO, chef du service des affaires bilatérales et de l'internationalisation des entreprises

Arnaud BUISSE, sous-directeur affaires financières internationales et développement

Stéphane GUENE, sous-directeur diagnostic et prévisions

Samuel GOLDSTEIN, chef du bureau aide projet

Olivier FROMENT, responsable transports-BTP, bureau aide projet

Arnaud GUIGNE, adjoint au chef du bureau Afrique subsaharienne et AFD
 Frédéric FATOUX, adjoint au chef du bureau Afrique subsaharienne et AFD
 Dominique BOCQUET, mission de contrôle des activités financières

- direction du budget (DB)

Alexandre KOUTCHOUK, sous-directeur agriculture, affaires étrangères, aide au développement, Union Européenne

- direction générale des douanes et droits indirects (DGDDI)

Jean-François DUTHEIL, directeur des relations internationales

Guillaume MASSIE, adjoint pôle coopération internationale, délégation aux relations internationales

-direction générale des finances publiques (DGFiP)

Josiane LANTERI, chef de la mission de coopération internationale

Ghislaine BALA, chef du pôle gestion publique, mission de coopération internationale

Sylvie PERROUDON-RAGOT, mission de coopération internationale

- INSEE

Philippe CUNEO, directeur de la méthodologie

Raoul DEPOUTOT, chef du département Europe et relations internationales

François COUTE, chargé de mission

Daniel MOREL, chef de mission de contrôle général économique et financier, ancien président de l'ADETEF

Alan BRYDEN, référent international, conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies

- Bureau de l'administrateur auprès du FMI et de la Banque mondiale

Hervé de VILLEROCHE, administrateur

Elisabeth CLAVERIE de SAINT-MARTIN

Ministères sociaux

- cabinet de la Ministre des affaires sociales et de la santé

Nathalie NIKITENKO, conseillère affaires européennes et internationales

- secrétariat général

Cyril COSME, délégué aux affaires européennes et internationales

Frédéric SANSIER, conseiller aux affaires internationales et au développement

Ministère de l'intérieur

- cabinet

Emmanuel BARBE, conseiller diplomatique

- direction de la coopération internationale (DCI)

Emile PEREZ, directeur

Philippe GUIMBERT, sous-directeur de la coopération multilatérale et partenariale
 Michel FELKAY, sous-directeur de la coopération de sécurité et de gouvernance
 Pierre-Marc LLITJOS, chef de la division des projets et des financements multilatéraux et des partenariats
 Hélène PASTUREL, chef de la division synthèses, audits et prospective

Ministère du commerce extérieur

Denis TERSEN, directeur du cabinet

Ministère de l'égalité des territoires et du logement / ministère de l'environnement, du développement durable et de l'énergie

- secrétariat général

Vincent MAZAURIC, secrétaire général

Sylvie LEMMET, directrice des affaires européennes et internationales

Hervé BOISGUILLAUME, sous-directeur des échanges internationaux

- direction générale de l'aviation civile

Elisabeth DALLO, chef de la mission de coopération internationale

- inspection générale de l'administration et du développement durable

Christian LEVY, inspecteur général

Ministère de la culture et de la communication

- direction générale des patrimoines

Marie-Christine LABOURDETTE, directrice chargée des musées de France

Marion OECHSLI, adjointe du sous-directeur de la politique des musées

Bruno FAVEL, chef du département des affaires européennes et internationales

Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt

- direction générale des politiques agricole, agroalimentaire et des territoires (DGPAT)

Marie-Hélène LE HENAFF, sous-directrice des échanges internationaux

Michel HUBERT, chargé de mission au bureau des relations internationales

- direction générale de l'alimentation (DGAI)

Dr Jean-Louis ANGOT, directeur général adjoint

Pierre PRIMOT, chef du bureau des négociations européennes et multilatérales

DÉPLACEMENT À BRUXELLES

Représentation permanente auprès de l'Union européenne (RPUE)

Philippe ETIENNE, ambassadeur, représentant permanent

Rafael SANTOS, conseiller entreprises, pôle entreprises et coopération

Laurent GALISSOT, conseiller pour la coopération au développement et l'aide humanitaire

Julie THISSE, conseillère, aides extérieure de l'Union européenne

Delphine DUTHILLEUL, attachée économique

Marie-Christine JAUNET, chargée de mission coopération policière, pôle entreprises et coopération
 Jean-François ARNAL, représentant de l'AFD auprès des institutions européennes

- Commission européenne

Horst REICHENBACH, chef de la task force pour la Grèce
 Klaus RUDISCHHAUSER, directeur général adjoint, DG DEVCO
 Luc BAGUR, directeur ressources, DG DEVCO
 Pierre AMILHAT, directeur Afrique de l'Ouest et central, DG DEVCO
 Jan SEMPELS, chef adjoint de l'unité R3 affaires juridiques, DG DEVCO
 Martyn PENNINGTON, chef de l'unité 08 évaluation, DG DEVCO
 Lino MOLTENI, unité A2, DG DEVCO
 Jean-Pierre HALKIN, chef de l'unité C1 développement rural, sécurité alimentaire et nutrition DG DEVCO
 Gerhardt SCHUMANN-HITZLER, directeur de la coopération régionale et de l'assistance, DG Elarg
 Alan SEATTER, directeur général adjoint, DG Environnement
 Stefano MANSERVISI, directeur général, DG Home
 Laurence GRAFF, chef d'unité des affaires internationales et inter-institutionnelles, DG Climat

- Service européen d'action extérieure (SEAE)

Pierre VIMONT, secrétaire général

Carlos HERNANDEZ, directeur exécutif, EUNIDA
 Charlotte PANIS, coordinatrice du réseau, EUNIDA
 Flora GELEY, chargée de projets, FEI
 Prof. Dr Horst FISCHER, directeur, représentation à Bruxelles, GIZ
 Timo MENNIKEN, représentation à Bruxelles, GIZ
 Caroline DELAN, business development manager, BRITISH COUNCIL
 Cecilia CASTILLO, représentante à Bruxelles, FIIAPP
 Nicolas CHOMEL, directeur commercial, département international, SAFEUGE
 Elodie JAFFRE, responsable de projet senior, IBF
 Eric TOURES, directeur exécutif, TRANSTEC
 Raphaël ZAYAT, directeur général, COWI Belgium

OPÉRATEURS DÉDIÉS À L'EXPERTISE TECHNIQUE INTERNATIONALE

Agence pour le développement de la coopération internationale dans les domaines de l'agriculture, de l'alimentation et des espaces ruraux (ADECIA)

Sophie VILLERS, présidente
 Monique TRAN, responsable gestion administrative et financière

Agence pour le développement et la coordination des relations internationales (ADECRI)

Jean-Marie SPAETH, président

Yannick DHAENE, délégué général

Assistance au développement des échanges en technologies économiques et financières (ADETEF)

Agnès ARCIER, présidente-directrice générale
Cyril BOUYEURE, directeur général délégué

Agence des villes et territoires méditerranéens durables (AVITEM)

Serge TELLE, président
Jean-Claude TOURRET, directeur
Etienne FIATTE, directeur général
Laurent ALLARY, conseiller auprès du directeur général

Centre international d'études pédagogiques (CIEP)

François PERRET, directeur
Roger PILHION, directeur adjoint
Jacques MARTINAT, secrétaire général

CIVI.POL conseil

Rémi THUAU, président-directeur général
Nathalie FELINES, directeur général délégué
Xavier GENCE, directeur administratif et financier

Défense conseil international (DCI)

François DELARRE, directeur financier
Jean-Marie VAUTE, adjoint à la directrice des ressources humaines

France Expertise Internationale (FEI)

Antoine POUILLEUTE, président
Cyrille PIERRE, directeur général
Bertrand BARBE, directeur général adjoint

France Vétérinaire International (FVI)

Jacques GODFRAIN, président
Olivier FAUGERE, directeur
Marie-Frédérique CHARENTON, directrice adjointe

GIP Ensemble pour une solidarité thérapeutique hospitalière en réseau (GIP ESTHER)

Dominique ISRAEL-BIET, présidente
Dr Gilles RAGUIN, directeur
Florence MACLAIR, directrice financière

GIP International

Patricia BOUILLAGUET, présidente

Marie AGAM-FERRIER, directrice

GIP Justice coopération internationale (GIP JCI)

Olivier de BAYNAST, président

Karima ZOUAOUI, directrice générale

Guy DUPIN, directeur administratif et financier

GIP Santé protection sociale international (GIP SPSI)

Jean-Marie SPAETH, présidente et directeur

François DELALANDE, conseiller

Société française d'exportation des ressources éducatives (SFERE)

Patrice LAURENS, président-directeur général

Alain RONDEPIERRE, administrateur

Emmanuel LE GAC, directeur général délégué

AUTRES ACTEURS PUBLICS DE L'EXPERTISE TECHNIQUE INTERNATIONALE

Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME)

François MOISAN, directeur exécutif stratégie, recherche, international, directeur scientifique

Dominique CAMPANA, directrice de l'action internationale

Philippe MASSET, chef du service programmes et partenariats internationaux

Agence française de développement (AFD)

Anne PAUGAM, directrice générale

Jacques MOINEVILLE, directeur général adjoint

Jean-Marc GRAVELLINI, directeur exécutif des opérations

Dimitri KANOUNNIKOFF, directeur du département des appuis transversaux

Jildaz EVIN, responsable de la cellule appui au renforcement des capacités

Emmanuel DEBROISE, responsable de la division des relations extérieures

Stéphanie BOUZIGUES, chargée de mission auprès de la division des relations extérieures

Fadila BELMOUNES, division appui au renforcement des capacités

Agence France-Muséums

Manuel RABATE, directeur général

Marie-Anne GINOUX, directeur administratif et financier

Ugo BERTONI, chargé des relations institutionnelles

Caisse des dépôts et consignations (CDC)

Christian BADAUT, direction des affaires européennes et internationales

Didier BERNATEAU, directeur, SCET

Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT)

Vincent POTIER, directeur général
 Andreas KORB, responsable de la mission coopérations internationales

Cités Unies France (CUF)

Michel DELEBARRE, président
 Bertrand GALLET, directeur général
 Jérôme NOTEBAERT, collaborateur du Président de la communauté urbaine de Dunkerque

Ecole nationale d'administration (ENA)

Nathalie LOISEAU, directrice
 Pierre TEHENARD, directeur des relations internationales

Institut Pasteur

Marc JOUAN, secrétaire général auprès du réseau international des instituts Pasteur division internationale
 Maud SEGUY, chargée de mission, division internationale

ACTEURS PRIVÉS DE L'EXPERTISE TECHNIQUE INTERNATIONALE

MEDEF

Emmanuel MONTANIE, directeur adjoint aux affaires internationales
 Thierry COURTAIGNE, vice-président, directeur général, MEDEF International
 Philippe GAUTIER, directeur, MEDEF International

Syntec-Ingénierie

Patrick-Yann DARTOUT, délégué international

AETS

Thierry SCHOLLE, directeur général adjoint

Artelia

Alain BENTEJAC, président-directeur général, ancien président du Syntec Ingénierie
 Alain GUEGUEN, directeur international adjoint

DMI

François THEOLEYRE, directeur

EGIS (groupe Caisse des Dépôts)

Gilles PEQUEUX, directeur commercial international

Initiative pour le développement de l'expertise française en Europe et à l'international (IDEFIE)

Nicolas TENZER, président-directeur général

Louis Berger

Daniel GRAS, vice-président relations institutionnelles et marketing

Seureca (Veolia Environnement)

Pierre ASCENSIO, directeur commercial

Sofreco

Claude UNGERER, président-directeur général

Gilles DUBUISSON, directeur division technique

Olivier KUPERMINC, directeur de Conseil Santé

AUTRES ENTRETIENS**Sénat**

Jacques BERTHOU, sénateur

Source : opérateurs (décembre 2013)

Nom de l'opérateur	Groupement d'Intérêt Public Agence pour le Développement de la Coopération Internationale dans les domaines de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Espaces Ruraux
Sigle	ADECIA
Logo	 <p>Agence pour le développement de la coopération internationale dans les domaines de l'agriculture, de l'alimentation et des espaces ruraux Assistance Technique France</p>
Secteur(s) d'activité(s)	Agriculture, développement rural
Statut	Groupement d'intérêt public
Si GIP, liste des membres	<p>Membres cotisants :</p> <p>Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et de la Forêt</p> <p>Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture</p> <p>FranceAgriMer</p> <p>Agence de Services et de Paiement</p> <p>Partenaires :</p> <p>Agence Bio</p> <p>Agence Française de Développement</p> <p>Association pour le Développement des Echanges internationaux de Produits et Techniques Agroalimentaires</p> <p>Association pour le développement international agronomique et industriel des protéagineux et oléagineux</p> <p>Fédération des Parcs Naturels Régionaux de France</p> <p>FESIA, Ingénieurs pour l'agriculture, l'alimentation et les espaces ruraux</p> <p>France Expertise Internationale</p> <p>France Génétique Elevage</p> <p>France Vétérinaire International</p> <p>Groupement National Interprofessionnel des Semences et plants</p> <p>Institut de l'Elevage</p> <p>Institut National de l'Origine et de la qualité</p> <p>Montpellier SupAgro Centre international d'études supérieures en sciences agronomiques</p> <p>Office de Développement de l'Economie Agricole D'Outre-Mer</p>

	Office National des Forêts Terroirs et Cultures Union Nationale Interprofessionnelle du Cheval
Date de création	2007
Structure antérieure	-
Objet statutaire	<p>Le groupement a pour objet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le renforcement de la coopération internationale dans les domaines de compétence du Ministère chargé de l'agriculture des établissements publics sous tutelle membres, pour mieux valoriser l'expertise française notamment publique prioritairement dans le secteur institutionnel et professionnel afin de favoriser le développement et la promotion de l'offre française de produits agricoles et alimentaires, de technologie, de savoir-faire, de formation et de recherche. - Le développement dans ce cadre, des synergies entre ses membres ainsi que l'implication de chacun dans les différents domaines d'exercice des relations internationales : assistance technique, conseil, formation, recherche et développement, échanges... - La gestion des équipements et services d'intérêt commun nécessaires à ces activités. <p>A ce titre, le groupement se voit confier par ses membres les missions suivantes qui s'inscrivent prioritairement dans le cadre de l'objet général du groupement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La promotion et la valorisation de l'expertise française par l'optimisation de l'accès aux fonds de coopération disponibles au sein des grandes organisations multilatérales : jumelages et appels d'offre de la Commission européenne en particulier, autres financements européens (Fond européen de développement) et autres bailleurs de fonds internationaux (Banque Mondiale...). - Une gestion des actions de coopération bilatérale confiées par chacun de ses membres selon leurs besoins respectifs. <p>Ces missions se traduisent, dans le cadre de la stratégie internationale du MAAP et des Etablissements publics, par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La mobilisation de l'expertise publique au travers de l'organisation et la participation à des missions de coopération internationale, - La constitution de partenariats public-public ou public-privé pour ces missions, - L'ingénierie de projet (identification de projets,

	<p>préparation des manifestations d'intérêt, constitution des équipes d'expert, réponse aux appels d'offre et mise en œuvre) dans la sphère de compétence de l'ADECIA, - Ainsi que toute autre action de nature à concourir à son objet.</p> <p>Le groupement peut adhérer ou prendre des participations dans des organismes publics ou privés, ayant pour vocation de contribuer au développement de la coopération internationale dans le domaine d'activité de l'ADECIA.</p> <p>Le groupement intervient en complémentarité avec le GIP France Vétérinaire International (FVI).</p>
Tutelle principale	Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt
Autres tutelles	-
Dirigeants	Présidente : Sophie Villers Directeur : Jean-François Aubert-Gilon (mutation en cours)
Site internet	www.adecia.org
Adresse du siège	19 avenue du Maine, 75015 Paris
Autres implantations avec leur effectif	
Rapports récents portant sur l'opérateur	Rapport Maugué Rapport d'audit ; H.L. Thibault, CGAAER NB : Rapport Berthou : pas d'audition de l'opérateur

Nom de l'opérateur	Agence pour le développement et la coordination des relations internationales
Sigle	ADECRI
Logo	
Secteur(s) d'activité(s)	Protection sociale ; Inclusion sociale ; Accès aux soins de santé
Statut	Association loi 1901
Si GIP, liste des membres	Sans objet

Date de création	1995
Structure antérieure	Sans objet
Objet statutaire	<p>L'Agence a pour objet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - D'aider les institutions françaises à promouvoir à l'étranger leurs conceptions et leurs réalisations dans le domaine de la protection sociale - De développer les échanges et actions de coopérations avec des institutions étrangères en protection sociale - De regrouper et de mettre à disposition des institutions membres l'information nécessaire sur les actions et les potentiels existants - De concourir à la mise en œuvre de réponses coordonnées à des demandes d'assistance technique exprimées par des institutions étrangères de protection sociale - De répondre aux appels d'offres émanant des organismes internationaux en matière de protection sanitaire et sociale ainsi que de gestion des systèmes de protection sociale - D'organiser des rencontres intéressantes les aspects internationaux des questions de protection sociale
Tutelle principale	Direction de la sécurité sociale (Ministère des Affaires sociales et de la santé)
Autres tutelles	Délégation aux affaires européennes et internationales (commune aux Ministère des Affaires sociales et de la santé et au Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social)
Dirigeants	<p>Membres du bureau :</p> <p>Jean-Marie SPAETH, Président, vice-Président de la CNASSM</p> <p>Gérard PELHATE, vice-Président, Président de la CCMSA</p> <p>Jean-Louis DEROUSSEN, vice-Président, Président de la CNAF</p> <p>Michel REGERAU, Trésorier, Président de la CNAMTS</p> <p>Equipe de Direction:</p> <p>Yannick DHAENE, Délégué Général</p> <p>Daniel TRICAUD, Agent comptable</p>
Site internet	http://www.adecri.org
Adresse du siège	19 rue du Pot de Fer 75005 Paris
Autres implantations avec leur effectif	Sans objet
Rapports récents portant sur l'opérateur	Néant

Nom de l'opérateur	Assistance au Développement des Echanges en Technologies Economiques et Financières
Sigle	ADETEF En usage courrier, Adetef (minuscules)

Logo	
Secteur(s) d'activité(s)	Economie et finances, commerce extérieur, Industrie, Artisanat et tourisme, Ecologie, Développement durable et énergie, Transports, Réforme de l'Etat, Fonction publique
Statut	Groupement d'intérêt public
Si GIP, liste des membres	<ul style="list-style-type: none"> - L'Etat, représenté par les ministres chargés de l'économie, du budget, de la réforme de l'Etat, de l'industrie, du développement durable, et des affaires étrangères - L'Agence française de développement - La Caisse des dépôts et consignations - L'Institut Mines télécom - Mines ParisTech
Date de création	Arrêté du 11 avril 2002
Structure antérieure	Association ADETEF créée en 1981
Objet statutaire	Activités d'ingénierie, d'enseignement, de formation ou de recherche relatives à la coopération technique internationale et européenne, ainsi que gestion des équipements ou services d'intérêt commun nécessaires à ces activités.
Tutelle principale	Ministre de l'Economie et des Finances
Autres tutelles	
Dirigeants	Mme Agnès Arcier, présidente-directrice générale M Cyril Bouyeure, directeur général délégué
Site internet	www.adetef.fr Site accessible aussi depuis pages partenaires et page de redirection www.assistancetechniquefrance.fr
Adresse du siège	139 rue de Bercy, 75572 Paris cedex 12
Autres implantations avec leur effectif (au 30-11-2013)	Hanoi (1 directeur, 5 agents en droit local) - Kiev (1 directeur, 1 agent en droit local, 1 prestataire) - Tunis (1 VIA). Note : Antenne Kiev en reconfiguration réduite pour le 1er mars 2014.
Rapports récents portant sur l'opérateur	5/03/2010 - Observations définitives de la Cour des Comptes sur le groupement d'intérêt public Adetef 12/08/2012 – Final report - Assessment concerning indirect centralized management of ADETEF – DGDevco – European Commission

Nom de l'opérateur	Transtélé Canal France International
Sigle	CFI
Logo	

Secteur(s) d'activité(s)	Coopération / aide au développement dans le secteur des médias et distribution de programmes aux télévisions en Afrique subsaharienne.
Statut	Société anonyme (actionnaire France Télévisions 75%, Arte France 25%).
Si GIP, liste des membres	
Date de création	1989
Structure antérieure	
Objet statutaire	Réaliser toutes opérations se rapportant à la coopération avec le secteur des médias des pays en développement, émergents ou en transition, et à la distribution auprès d'un réseau de diffuseurs partenaires dans les mêmes pays de tous types de contenus audiovisuels.
Tutelle principale	MAE (DGM)
Autres tutelles	MCC (DGMIC)
Dirigeants	Jérôme Cathala, Président du conseil d'administration non exécutif. Etienne Fiatte, Directeur général mandataire social.
Site internet	www.cfi.fr
Adresse du siège	131 avenue de Wagram, 75017 Paris
Autres implantations avec leur effectif	
Rapports récents portant sur l'opérateur	Evaluation portant sur le contrat d'objectifs 2011-2013, en cours, disponible fin février 2014.

Nom de l'opérateur	Centre international d'études pédagogiques
Sigle	CIEP
Logo	
Secteur(s) d'activité(s)	Éducation
Statut	EPA
Si GIP, liste des membres	
Date de création	1945 puis décret 87-325 du 12/05/1987 portant création de l'EPA
Structure antérieure	Service de l'INRP
Objet statutaire	-contribuer à la mise en œuvre des programmes de coopération en éducation ; -assurer la formation de spécialistes du français langues

	<p>étrangères ;</p> <ul style="list-style-type: none"> -favoriser les échanges pédagogiques internationaux ; -concourir au développement de l'enseignement à caractère international ; -favoriser les actions conduites par des associations en faveur de la coopération en éducation.
Tutelle principale	Ministère de l'éducation nationale
Autres tutelles	
Dirigeants	Président du CA : Philippe ÉTIENNE Directeur : François PERRET Directeur adjoint : Roger PILHION Secrétaire général : Jacques MARTINAT
Site internet	www.ciep.fr
Adresse du siège	1, avenue Léon Journault 92318 Sèvres cedex
Autres implantations avec leur effectif	Campus du Tampon 97 La Réunion (9 agents)
Rapports récents portant sur l'opérateur	Rapport de la Cour des comptes sur les comptes et la gestion du CIEP (exercice 2002 à 2008) décembre 2011.
Nom de l'opérateur	CIVI.POL Conseil, société de conseil et de service du ministère de l'intérieur
Sigle	CIVI.POL Conseil
Logo	
Secteur(s) d'activité(s)	Fourniture de services d'assistance technique, audit, et formation en matière de protection civile, sécurité intérieure et gouvernance territoriale pour le compte du Ministère de l'Intérieur ou son propre compte au titre d'actions de coopération internationale.
Statut	Société Anonyme à Conseil d'administration
Si GIP, liste des membres	-
Date de création	28 février 2001 (date de l'Assemblée Générale de création)
Structure antérieure	-
Objet statutaire	La société a pour objet, dans le cadre de contrats rémunérés, de promouvoir à l'étranger, et en France en relation avec des activités à l'étranger, la compétence et le savoir-faire du Ministère de l'Intérieur au service de l'influence de la France et de son économie. Elle intervient dans les domaines de l'administration territoriale, de la sécurité civile et de la sécurité intérieure en associant éventuellement à son action

	<p>d'autres administrations ou structures publiques ou privées, françaises ou étrangères.</p> <p>Les prestations réalisées conformément à l'objet social sont exécutées dans le cadre de contrats assortis d'une rémunération spécifique.</p>
Tutelle principale	<p>Conseil d'administration dont 4 membres sur 11 représentent l'Etat (Ministère de l'intérieur, et Ministère des finances) qui est actionnaire à 40% du capital.</p> <p>Présence d'un contrôleur d'Etat (CGEF) et d'un commissaire du gouvernement (Ministère de l'Intérieur).</p>
Autres tutelles	-
Dirigeants	Rémi Thuau, Président directeur général Nathalie Félines, Directeur général délégué
Site internet	http://www.civipol.fr/fr
Adresse du siège	9 rue Notre Dame des Victoires, 75002 Paris
Autres implantations avec leur effectif	Cameroun, Algérie, Angola, Mali, Mauritanie, Niger, Chine, Yémen, Bruxelles, Bulgarie, RCA, Moldavie, Jordanie.
Rapports récents portant sur l'opérateur	-
Nom de l'opérateur	DEFENSE CONSEIL INTERNATIONAL
Sigle	DCI
Logo	 The logo for DCI (Defense Conseil International) features a stylized globe composed of blue and red curved lines, positioned above the letters "DCI" in a bold, sans-serif font.
Secteur(s) d'activité(s)	Ingénierie, études techniques – 7112B
Statut	Société Anonyme à Conseil d'Administration
Si GIP, liste des membres	-
Date de création	30 mai 1972
Structure antérieure	-
Objet statutaire	Toutes activités d'assistance, de conseil et de coopération dans le domaine militaire.
Tutelle principale	Ministère de la Défense et Ministère des Finances
Autres tutelles	-
Dirigeants	Jean-Michel PALAGOS, Président-directeur général
Site internet	www.groupedci.com
Adresse du siège	2 place Rio de Janeiro, 75008 Paris
Autres implantations avec leur effectif	<p>Au 31/12/2012 :</p> <p>Etablissement stable Koweït – Effectif : 82 et à travers sa filiale DCI SA détenue à 100 % : Bureau de représentation EAU – Effectif : 88 Bureau de représentation Singapour – Effectif : 1 Succursale Arabie Saoudite – Effectif : 42 Succursale Qatar – Effectif : 32 Succursale Malaisie – Effectif : 14</p>
Rapports récents portant sur l'opérateur	Rapport de la Cour des comptes 2003 - 2008 Rapport d'activité 2012

Nom de l'opérateur	ESTHER (« Ensemble pour une Solidarité Thérapeutique Hospitalière en Réseau »)
Sigle	GIP ESTHER
Logo	
Secteur(s) d'activité(s)	Action sociale sans hébergement
Statut	Etablissement Siège
Si GIP, liste des membres	Ministère des Affaires Etrangères, Ministère des Affaires Sociales et la Santé, FHF, Croix Rouge Française, TULIPE
Date de création	29 mars 2002
Structure antérieure	Association Fonds de Solidarité Internationale (FSTI)
Objet statutaire	Le renforcement des capacités des pays partenaires dans les domaines de la lutte contre le VIH/Sida, des infections associées, de la sécurité des patients, de l'hygiène hospitalière, de la santé maternelle et infantile et de toute autre thématique de santé que le CA jugerait pertinente. Priorité est donnée aux pays à IDH faible ou moyen.
Tutelle principale	Ministère des Affaires Etrangères (Programme 209)
Autres tutelles	Ministère des Affaires Sociales et de la Santé
Dirigeants	Directeur : Dr Gilles RAGUIN
Site internet	www.esther.fr
Adresse du siège	62 Boulevard Garibaldi, 75015 PARIS
Autres implantations avec leur effectif	Coordinations nationales dans 15 pays (effectif total de 75 ETP employés à travers des cabinets de portage)
Rapports récents portant sur l'opérateur	Mission IGAS/IGF sur les opérateurs nationaux dans le domaine de la santé (octobre 2012) Rapport DGFIP (2009)

Nom de l'opérateur	France Expertise Internationale
---------------------------	--

Sigle	FEI
Logo	
Secteur(s) d'activité(s)	Ingénierie de projets de coopération internationale : maitrise d'œuvre / assistance à maitrise d'ouvrage. Interventions dans un large spectre de secteurs : stabilité-sécurité ; post crise-Etats fragiles ; gouvernance et Droits de l'Homme ; développement humain - développement durable.
Statut	EPIC
Si GIP, liste des membres	Sans objet
Date de création	1^{er} avril 2011 (loi du 27 juillet 2010 et décret du 27 février 2011)
Structure antérieure	GIP FCI créé en 2002
Objet statutaire	<p>Dans le cadre des missions mentionnées à l'article 12 de la loi du 27 juillet 2010, France expertise internationale est chargé, seul ou, par voie conventionnelle, en coopération avec d'autres opérateurs privés ou publics, de :</p> <p>1° Promouvoir l'assistance technique et l'expertise internationale françaises auprès des organisations internationales, des Etats étrangers et autres organismes étrangers en vue d'exécuter tout projet financé par ces entités ;</p> <p>2° Agir avec les opérateurs publics européens dans le cadre de groupements européens d'intérêt économique ;</p> <p>3° Exécuter, pour la part qui lui revient, des missions pour le compte de l'Union européenne ;</p> <p>4° Apporter son concours à tout maître d'ouvrage, français ou étranger, désireux de conduire un projet international ;</p> <p>5° Intervenir en tant qu'opérateur international pour le compte ou à la demande de l'Etat ou de toute autre collectivité publique</p> <p>6° Exécuter des prestations de service pour le compte d'établissements publics ;</p> <p>7° Conduire ou coordonner, à la demande de tout maître d'ouvrage, des actions de formation d'experts techniques internationaux.</p>
Tutelle principale	MAE
Autres tutelles	Sans objet
Dirigeants	Président du CA : M.Antoine POUILLIEUTE Directeur Général : M.Cyrille PIERRE
Site internet	fei.gouv.fr
Adresse du siège	45 rue Linois, 75015 Paris
Autres implantations avec leur effectif	Rue Ginoux, 75015 Paris – 12 personnes

Rapports récents portant sur l'opérateur	Rapport de la commission des affaires étrangères et de la Défense du Sénat sur le COP de FEI : « pour une équipe de France de l'expertise à l'international » (décembre 2012)
---	--

Nom de l'opérateur	France Vétérinaire International
Sigle	FVI
Logo	
Secteur(s) d'activité(s)	Santé publique vétérinaire
Statut	Groupement d'intérêt public
Si GIP, liste des membres	<p>Institutions publiques : Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt, Ministère des Affaires Etrangères, Ecoles Nationales Vétérinaires, Ecole Nationale des Services Vétérinaires, Institut national de formation des personnel du Ministère de l'Agriculture, Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement, Agence Nationale de Sécurité Sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail, Association française des directeurs et cadres des laboratoires vétérinaires publics d'analyses) ;</p> <p>Organisations privées : l'ONG Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières, la Coopération Vétérinaire Privée Française à l'International qui regroupe la plupart des praticiens, l'Institut de l'Elevage et le Syndicat de l'industrie du médicament vétérinaire et réactif.</p>
Date de création	Arrêté du 25/03/2003 portant approbation de la convention constitutive du GIP (JO du 05/04/2003).
Structure antérieure	-
Objet statutaire	<p>Article 2 de la Convention constitutive : « Le groupement a pour objet la promotion, la coordination et la mobilisation de l'offre française d'expertise et de formation vétérinaires à l'international. Le groupement se réfère aux stratégies et objectifs de ses membres en matière d'activités internationales, et inscrit son action dans la stratégie de l'Etat à l'international, en particulier celle du Ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche. Le groupement intervient en complémentarité avec le groupement d'intérêt public ADECIA.</p> <p>D'une manière générale, le groupement mène toute action qui permet d'atteindre ses objectifs et qui s'inscrit dans les orientations stratégiques des membres concernés par cette action ou qui a pour but la promotion de la</p>

	<p>gouvernance sanitaire vétérinaire et de la complémentarité public-privé.</p> <p>Ses missions sont notamment les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - promouvoir, participer à ou assurer la mise en œuvre de l'expertise vétérinaire à l'international, - promouvoir à l'étranger les formations initiales et continues proposées par chaque membre, - assurer l'expertise nécessaire à l'élaboration d'actions de formation à l'international ou à la création de modules de formation spécifiques adaptés à la demande étrangère ou destinés à ses membres, en particulier dans le domaine de la production et de la santé animales en régions chaudes, - contribuer à la recherche de stages à l'étranger pour les étudiants des écoles vétérinaires françaises, et favoriser l'accueil en France d'étudiants, d'enseignants et de stagiaires étrangers, - assurer une veille sur les demandes et les appels d'offres portant sur des prestations d'expertise et de formation vétérinaires, et en assurer la diffusion auprès des membres, - faciliter la préparation des réponses aux appels d'offres internationaux dans le domaine vétérinaire et participer au montage des dossiers de soumission, - contribuer aux partenariats scientifiques et techniques internationaux, en particulier dans le cadre des émergences en santé publique vétérinaire, - développer toutes actions et tous outils de valorisation des connaissances et contribuer à des études et recherches en lien avec ses activités. <p>Pour l'exercice de ces missions, il peut conclure des conventions avec les organismes publics ou privés, français, étrangers ou internationaux. »</p>
Tutelle principale	MAAF
Autres tutelles	MAE
Dirigeants	<p>Président : Jacques GODFRAIN Directeur : Olivier FAUGERE, IGSPV Directrice adjointe : Marie-Frédérique CHARENTON, ICSPV</p>
Site internet	www.fvi-atf.org
Adresse du siège	c/o ENSV-VetAgro Sup, 1 avenue Bourgelat 69280 Marcy l'Etoile
Autres implantations avec leur effectif	<ul style="list-style-type: none"> - Antenne de Paris : c/o CGAAER, 251 rue de Vaugirard 75732 Paris Cedex 15 - Antenne de Montpellier : c.o Cirad TA A-15/B – Campus international de Baillarguet 34398 Montpellier Cedex 5
Rapports récents portant sur l'opérateur	-

Nom de l'opérateur	GIP INTERNATIONAL
Sigle	GIP INTER
Logo	
Secteur(s) d'activité(s)	Ministères sociaux (emploi, travail, formation professionnelle, dialogue social et cohésion sociale)
Statut	Groupement d'intérêt public
Si GIP, liste des membres	<ul style="list-style-type: none"> - L'Etat représenté par le ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social (tutelle administrative), le ministère des affaires étrangères, le ministère des affaires sociales et de la santé et le ministère des droits des femmes ; - L'institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (INTEFP) ; - Pôle emploi - L'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) - l'association pour la formation professionnelle des adultes (AFPA)
Date de création	1^{er} avril 1992
Structure antérieure	Aucune
Objet statutaire	Le groupement a pour objet l'exercice en commun d'activités d'intérêt général aux fins d'organiser la coopération technique, de faciliter les échanges de savoir-faire et de promouvoir l'expertise française dans les domaines de l'emploi, de la formation professionnelle, du travail, de l'égalité professionnelle et des politiques sociales. Dans ce cadre, il met en œuvre des activités d'ingénierie relatives à l'organisation de la coopération technique ainsi qu'à la mobilisation et la gestion de l'expertise publique en réponse à des appels d'offres, des jumelages institutionnels ou à tout projet soutenu par des bailleurs de fonds.
Tutelle principale	Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social
Autres tutelles	Aucune
Dirigeants	Présidente : Mme Patricia BOUILLAGUET Directrice : Mme Marie AGAM-FERRIER
Site internet	www.gip-international.fr
Adresse du siège	39-43, quai André Citroën, 75015 Paris
Autres implantations avec leur effectif	Aucun
Rapports récents portant sur l'opérateur	Aucun

Nom de l'opérateur	Groupement d'intérêt public « Justice coopération Internationale »
Sigle	GIP JCI
Logo	
Secteur(s) d'activité(s)	Justice et Droit
Statut	Convention constitutive
Si GIP, liste des membres	Ministère de la Justice, Ecole Nationale de la Magistrature, Ecole Nationale d'Administration Pénitentiaire, Conseil National des Barreaux, Conseil Supérieur du Notariat, Chambre Nationale des Huissiers de Justice
Date de création	20 décembre 2011
Structure antérieure	Association ACOJURIS
Objet statutaire	Développement en commun d'activités de conseil, de recherche, de formation, d'assistance et de coopération technique à destination d'Etats, institutions, organisations nationales ou internationales dans le domaine de la coopération juridique et judiciaire, des droits de l'homme, de l'Etat de droit et de la gouvernance, avec pour objectif, à travers cette mutualisation, de développer et renforcer l'expertise française, européenne et francophone.
Tutelle principale	Ministère de la Justice (membre)
Autres tutelles	CNB, CNHJ, CSN, ENAP
Dirigeants	Mme Karima Zouaoui, directrice générale
Site internet	www.gip-jci-justice.fr
Adresse du siège	217 rue Saint-Honoré, 75001 Paris
Autres implantations avec leur effectif	Ukraine (1 chargé de projet à temps plein, 1 magistrat en détachement à temps plein pour 36 mois)
Rapports récents portant sur l'opérateur	Audit organisationnel et fonctionnel

Nom de l'opérateur	Société Française d'Exportation des Ressources Educatives
Sigle	SFERE
Logo	
Secteur(s) d'activité(s)	Education, Enseignement Supérieur, Formation Professionnelle, Développement des Ressources

	Humaines et des Compétences
Statut	Société Anonyme au capital de 315.000 € dont la structure est la suivante : Association loi 1901 PROCOOPE : 83% AGROPOL : 12,6 % ADEPTA : 1,56 % MBDA France : 1,29 % IFRI : 0,01% Une vingtaine d'actionnaires individuels (une action chacun) : 2,05 %
Si GIP, liste des membres	
Date de création	1984
Structure antérieure	SFERE a été créée à l'initiative du Ministère de l'Education, à partir d'une Association Loi 1901 à but non lucratif créée en 1978 et dénommée IUT International, devenue par la suite PROCOOPE. Cf. en annexe la note relative à l'historique de SFERE
Objet statutaire	Extraits de l'article 2 des statuts : La présente Société a pour objet : - la mobilisation des ressources du système éducatif français pour répondre, tant en France qu'à l'étranger, aux besoins de formations exprimés par les partenaires étrangers. - l'assistance aux organisations publiques ou privées nationales ou internationales dans le domaine précité, notamment par la mise en œuvre de projets, la réalisation d'études techniques et financières. - les opérations d'ingénierie éducative destinées à favoriser ou accompagner à leur demande l'action d'entreprises françaises à l'étranger, et la vente de matériel ou de savoir-faire sur le marché international.
Tutelle principale	Ministères en charge de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche représentés au Conseil d'Administration de SFERE par un censeur (représentant de la Direction des Relations Européennes et Internationales et de la Coopération commune au MEN et MESR)
Autres tutelles	Ministères en charge de l'Agriculture et des Affaires Etrangères, représentés au Conseils d'Administration de SFERE par des censeurs.
Dirigeants	Patrice Laurens, Président Directeur Général Emmanuel Le Gac, Directeur Général Délégué
Site internet	www.sfere.fr
Adresse du siège	8 Avenue des Minimes 94300 VINCENNES
Autres implantations avec leur effectif	Aucune
Rapports récents portant sur l'opérateur	Aucun

Nom de l'opérateur	Groupement d'intérêt public « Santé Protection Sociale International »
Sigle	GIP SPSI
Logo	
Secteur(s) d'activité(s)	Secteur public et parapublic – Protection sociale – Coopération internationale
Statut	Groupement d'intérêt public
Si GIP, liste des membres	<ul style="list-style-type: none"> - Etat, représenté par les ministres chargés de la santé, de la protection sociale et de l'action sociale, par le ministre des affaires étrangères et par le ministre de l'économie et des finances - ADECRI représentant les caisses de sécurité sociale - Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique (EHESP) - Fédération Hospitalière de France (FHF) - Fédération Nationale de la Mutualité Française (FNMF)
Date de création	<ul style="list-style-type: none"> - Loi n°2002-303 du 4 mars 2002 relative à la politique de santé publique - Assemblée générale constitutive du 23 février 2005
Structure antérieure	Sans objet
Objet statutaire	Plateforme d'échanges stratégiques et d'informations mutuelles entre les opérateurs publics, para publics et privés, le Groupement a pour objet d'assurer la mise en œuvre auprès des Etats partenaires et institutions étrangères, d'actions de coopération et d'assistance technique dans les domaines de la santé, de la protection sociale et de l'action sociale.
Tutelle principale	Ministère des affaires sociales et de la santé. Le directeur de la sécurité sociale est commissaire du gouvernement.
Autres tutelles	<ul style="list-style-type: none"> - Ministère des affaires étrangères. - Ministère de l'économie et des finances ; contrôle économique et financier de l'Etat
Dirigeants	M. Jean-Marie SPAETH, président du conseil d'administration et directeur du groupement
Site internet	www.gipspsi.org
Adresse du siège	76 boulevard Haussmann, 75008 PARIS
Autres implantations avec leur effectif	Sans objet
Rapports récents portant sur l'opérateur	Le GIP SPSI est cité dans plusieurs rapports récents, notamment le rapport de M. Berthou du 14 novembre 2012, « Pour une équipe France à l'international ».

Annexe 4 : Organismes français accrédités par la Commission européenne pour les jumelages

FEI	France Expertise Internationale (ex France Coopération Internationale)
ASP	Agence de Services de Paiement
FVI	France Vétérinaire International
APCA	Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture
CCMSA	Caisse Centrale de la Mutualité Sociale Agricole
GNIS	Groupe National Interprofessionnel des Semences et des Plants
IFN	Inventaire Forestier National
INAO	Institut National de l'origine et de la qualité
INRA	Institut National de la Recherche Agronomique
ANMV	Agence Nationale du Médicament Vétérinaire
ENSV	Ecole Nationale des Services Vétérinaires
AgriMer	FRANCEagrimer. Etablissement national des produits de l'agriculture et de la mer
ACFCI	Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie
AFNOR	Association Française de Normalisation
OSEO	Oseo Innovation, agence nationale de valorisation de la recherche
BNM	Bureau National de Métrologie
SCOEC	Conseil supérieur de l'ordre des experts comptables
GIP-	Assistance pour le développement des échanges en technologie économique et financière et Groupement d'intérêt public
ADETEF	Groupement d'Intérêt Public pour le développement de l'assistance technique et de la co-opération internationales
LCIE	Laboratoire Central des Industries Electriques
LNE	Laboratoire National d'Essai
INPI	L'Institut National de la Propriété Industrielle
La Poste	
COFRAC	Comité Français d'Accréditation
CIEP	Centre International d'Etudes Pédagogiques
ADECRI	Association pour le Développement et la Coordination des Relations Internationales
AFPA	Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes
AFSSAPS	Agence Française de Sécurité Sanitaire des Produits de Santé
P. E.	Pôle emploi
GIP INTER	Groupement pour l'Evaluation des Dispositifs Médicaux
G-MED	Observatoire Français des Drogues et des Toxicomanies
OFDT	Réseau d'appui et de Capitalisation des Innovations Européennes
RACINE	Centre Scientifique et Technique du Bâtiment
CSTB	Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie
ADEME	Agences de l'eau
Agences de l'eau	Atelier Technique des espaces Naturels
ATEN	Bureau de recherche géologique et minière
BRGM	Centre de Documentation de Recherche et d'Expérimentation sur les pollutions accidentielles des eaux
CEDRE	Espaces Naturels de France
ENF	

FPNRF	Fédération des Parcs naturels régionaux de France
INERIS	Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques
MNHN	Muséum national d'histoire naturelle
ONCFS	Office national de la chasse et de la faune sauvage
ONFI	Office national des forêts International
OIEau	Office International de l'Eau
RNF	RNF (Réserves Naturelles de France)
IGN	Institut géographique national
IFREMER	Institut Français de Recherche pour l'Exploitation de la Mer
CEES	Centre des Etudes Européennes de Strasbourg
CNFPT	Centre National de la Fonction Publique Territoriale
ENA	Ecole Nationale d'Administration
 CIVI-POL	 CIVI-POL
JCI	Justice Coopération Internationale (ex-Acojuris)
Eurogip	
ENM	Ecole Nationale de la Magistrature
ONEMA	Office National de l'Eau et des milieux aquatique
AGISM	Association pour la Gestion des Institutions Sociales Maritimes
ATOUT	Atout France
ENSM	École Nationale Supérieure Maritime
CELRL	Conservatoire de l'espace littoral et des rivages lacustres
MNE	Médiateur national de l'énergie
CRE	Commission de Régulation de l'Energie
ANSES	Agence national de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail
CIRAD	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
OSEO	OSEO S.A.
AGEFIPH	Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées
INC	Institut National de la Consommation
IFSTTAR	institut National des Sciences et Technologies des Transports de l'Aménagement et des Réseaux
CSN	Conseil supérieur du notariat
UNM	Union de Normalisation de la Mécanique
Agreenium	Consortium National pour l'Agriculture, l'Alimentation, la Santé Animale et l'Environnement
SCAFR	Terres d'Europe-SCAFR)
CNHJ	la Chambre Nationale des Huissiers de Justice (CNHJ)
ABM	l'Agence de la biomédecine (ABM)
UBIFRAN	L'Agence française pour le développement international des entreprises (UBIFRANCE) –

Annexe 5 :
Tableaux des Dépenses de coopération technique

Tableau 1
Comparaisons internationales

Versements
nets

En millions de USD aux prix et taux de change courants

	moyenne	moyenne	2007	2008	2009	2010	2011	Moyenne
	1995-1996	2000-2001						2007/2011
Allemagne	2 438	1 614	3 527	4 187	4 516	4 475	4 731	4287
Australie	388	404	1 158	899	1 131	1 650	1 946	1357
Autriche	155	88	190	210	201	212	216	206
Belgique	290	218	509	618	511	672	513	565
Canada	363	349	583	1 453	1 779	2 185	1 147	1429
Corée	17	21	164	181	143	195	224	181
Danemark	102	133	93	129	113	53	55	88
Espagne	128	146	391	1 090	931	673	512	719
États-Unis	2 701	4 799	732	722	767	595	961	756
Finlande	49	71	242	262	305	315	335	292
France	2 514	1 310	2 897	2 537	2 618	2 680	1 364	2419
Grèce	9	19	138	191	189	128	89	147
Irlande	60	5	20	19	14	12	8	15
Italie	70	60	141	153	90	115	63	113
Japon	2 291	2 186	1 813	1 950	2 300	2 670	2 747	2296
Luxembourg	2	3	8	7	7	6	11	8
Norvège	172	130	436	555	454	276	279	400
Nouvelle-Zélande	44	41	57	58	52	62	64	59
Pays-Bas	950	607	476	372	331	396	453	406
Portugal	62	104	153	155	144	97	98	130
Royaume-Uni	816	729	983	1 138	632	677	1 119	910
Suède	248	63	160	188	136	697	653	367
Suisse	368	106	166	157	176	161	163	165
TOTAL DU CAD	14 237	13 205	15 037	17 231	17 542	19 002	17 751	17312
<i>dont:</i>								
Pays CAD-UE	7 893	5 170	9 927	11 256	10 739	11 208	10 220	10670

Tableau 2 – APD apportée en tant qu’expertise technique en 2011 et 2012 (en K€)

Contributeur	Programme budgétaire		2011	2012
Ministère de l’enseignement supérieur et de la recherche	187	CIRAD	128 717	128 337
	187	IRD	215 551	222 773
	172/192¹⁴	CNRS, ANRS, INSERM	20 267	8 613
Total MESR			364 535	359 723
Ministère des affaires étrangères	105	Cf. détails ci-dessous, les 3 programmes	9 166	9 395
	185	recouvrent entre autres : AEFE, FEI, CFI, Alliances françaises, Francophonie, GIP numérique en Afrique	245 810	187 827
	209		235 512	178 713
Total MAE			490 488	375 935
Ministère de l’intérieur¹⁵	301		12 037	N.D.
MAE/Santé	209/124	GIP Esther	8 550	4 906
Ministère du travail, de l’emploi et de la formation professionnelle	155	GIP International	339	316
Ministère de l’agriculture et de l’agroalimentaire	P154	Politique agricole	0	255
Ministère de l’économie et des finances	110	GIP ADETEF	1 514	2 397
MAE/MINEFI	110/209	Agence française de développement	1 000	365
Ministère des sports et de la jeunesse	163		300	300
	219			360
Ministère de l’intérieur : Gendarmerie	152	Gendarmerie	45 893	26 734
Multi (dépenses Wallis & Futuna)	N.D		45 097	46 231
Total Etat			970 113	817 506
Collectivités territoriales	N.D.		18 903	12 458

¹⁴ Le programme 192, Recherche et enseignement supérieur en matière économique et industrielle, n’a notifié aucun financement APD 2012 (203K€ en 2011). A noter également que le MESR n’a notifié aucune action APD du CNRS en 2012, alors que ce dernier avait contribué à hauteur de 7,9 M€ en 2011.

¹⁵ Les actions en matière de co-développement de l’ex-programme 301 « Développement solidaire et migrations » sont depuis l’année 2012 mises en œuvre par le MAE et financées sur le programme 209.

**(chiffre collecté par le MAE
s'agissant d'actions de
coopération décentralisée)**

Total	989 016	829 964
-------	---------	------------

Note : Wallis et Futuna constitue un poste APD particulier. En tant que territoire français d'Outre-mer dont le revenu par tête le rend éligible à l'aide, certaines dépenses budgétaires répondant aux directives sur la comptabilisation de l'aide sont notifiées auprès du CAD. Faute d'une catégorisation précise de ces dépenses, l'estimation du volume d'aide est réalisée, en lien avec la DGFIP, à partir d'une extraction de l'ensemble des dépenses budgétaires à destination de Wallis & Futuna.

Tableau 3 - APD apportée sous forme d'expertise technique par le MAE en 2012 (en K€)

Programme	Secteur	Description	Montant
105	Paix et sécurité	Formation de forces de maintien de l'ordre	7 080
		Appui au Centre de perfectionnement aux actions de déminage	654
	Santé	Appui aux écoles de santé	1 661
	Culture	Actions dans le domaine de la culture	38 972
		Missions archéologiques	1 955
	Enseignement	Actions dans le domaine de l'enseignement supérieur	8 115
		AEFE	100 278
	Enseignement du français / francophonie/culture française	Actions dans le domaine du Français	13 648
		Actions dans le domaine de la culture (Institut Français)	7 827
		Actions dans le domaine de la culture (alliance Française)	1 342
185	Multi secteurs	Actions multi-secteurs	3 030
	Recherche	Actions dans le domaine de la recherche	12 660
	Agriculture	Expertise technique dans le domaine de l'agriculture	1 534
	Culture	Expertise technique dans le domaine de la culture	1 715
	Education	Expertise technique dans le domaine de l'éducation	30 136
209		GIP Education numérique en	2 560

Afrique (ENA)		
Enseignement du français / francophonie/culture française	Actions dans le domaine de la Francophonie	29 265
	Personnel des alliances françaises	23 157
	Canal France International (CFI)	14 156
Environnement	Expertise technique dans le domaine de l'environnement	2 177
	Financement d'experts associés auprès des NU	2 647
Experts français dans des instances multilatérales	Financement d'experts associés auprès de la BM	706
	Financement d'experts associés auprès de l'UE	482
	Expertise technique dans le domaine de la gouvernance	25 774
Gouvernance	Actions dans le domaine de la gouvernance - autres moyens	11 758
	Actions dans le domaine de la gouvernance - échange d'expertise	1 865
Multi	Expertise technique pluri sectorielle	335
	Expertise technique dans le domaine de la santé	4 421
Santé	GIP Ensemble pour la solidarité thérapeutique (Esther)	3 737
Volontariat international	Volontariat international	22 288
Total		375 935

Annexe 6 : Observations et attentes des experts

Constat	Pistes d'amélioration proposées	Enjeu	Facilité de mise en œuvre	Acteur en charge ?	Commentaires
Des missions d'ETI et un statut d'expert non reconnus ni valorisés dans les administrations publiques	Intégrer les missions et objectifs de l'ETI dans la politique RH des ministères (e.g. évaluation des agents)	FORT	MOYENNE		N/A
	Mettre en place des systèmes de compensation des ressources affectées à l'expertise au sein des administrations	MOYEN	FAIBLE		La mise en œuvre complexe en raison des contraintes pesant sur le budget et les emplois publics
	Inscrire l'ETI comme objectif au sein des plans stratégiques des administrations	FORT	FORTE		L'inscription de l'ETI au sein des plans stratégiques des administrations est simple car elle relève de l'acte déclaratif
	Formuler / communiquer les objectifs stratégiques de l'ETI au sein de l'ensemble des administrations	MOYEN	MOYENNE		L'inscription de l'ETI au sein des plans des administrations est un pré requis à la formulation des objectifs stratégiques
	Elaborer un cadre clair et partagé (interministériel) précisant les conditions de l'exercice de l'ETI (sur l'ensemble de l'organisation, de la structure à l'individu)	FORT	FAIBLE		Un statut partagé déjà existant pour la mobilisation des experts à long terme
Un processus de mobilisation hétérogène qui laisse peu de visibilité aux experts	Préciser en amont des missions, les compétences & savoirs faire que l'expert devra avoir développé à l'issue de son intervention (insertion dans la politique RH de la fonction publique)	MOYEN	MOYENNE		N/A
	Normaliser les processus de mobilisation	FAIBLE	MOYENNE		N/A
	Généraliser les dispositifs d'animation / de communication entre les experts (newsletter, réseau social ...) pour l'ensemble des opérateurs publics	FORT	FORTE		N/A
Des processus bureaucratiques et non transparents	Formaliser et normaliser les processus administratifs dans une perspective de simplification et transparence	FAIBLE	FAIBLE		N/A

A identifier à l'issue de la décision de réforme

Constat	Pistes d'amélioration proposées	Enjeu	Facilité de mise en œuvre	Acteur en charge ?	Commentaires
Une stratégie ETI non lisible	Définir un rôle, des objectifs et une stratégie pour le dispositif français	FORT	FORTE		N/A
	Inscrire l'international dans les objectifs et l'approche de l'ETI en s'appuyant notamment sur toutes les institutions françaises à l'étranger (promotion – amorçage – veille) et en renforçant la représentation au sein des instances internationales	FORT	MOYENNE		N/A
	Repérer et mettre en perspective les forces de l'ETI avec les dynamiques de marché afin de prioriser en termes d'effort	FORT	MOYENNE		N/A
Une méconnaissance des enjeux et orientations du dispositif français de l'ETI	Sensibiliser les experts existants aux enjeux et au fonctionnement (comment ?, avec qui ?, pourquoi ?) du dispositif français de l'ETI	FORT	FORTE		N/A
Un manque de coordination entre les acteurs de l'ETI	Mettre en place une structure pour mutualiser les fonctions communes et coordonner les différentes actions (allocation des ressources...)	MOYEN	MOYENNE		N/A
	Coordonner l'ensemble des acteurs de l'ETI :				
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opérateurs français au sein d'un même domaine (mutualisation?) ▪ Opérateurs français dans leur ensemble (aujourd'hui « esprit boutique ») ▪ Entre les dispositifs d'intervention dans un même pays 	FORT	MOYENNE		N/A
Des activités de capitalisation et d'évaluation des missions souvent inadaptées et/ou trop peu exploitées	Mettre en place des dispositifs français d'évaluation qualitatives systématiques et « normées »	MOYEN	FAIBLE		N/A
	Veiller à diffuser les évaluations des missions à toutes les parties prenantes (ministères, opérateurs, bénéficiaires, bailleurs ...) et aux experts (en cours de mission ou devant débuter une mission dans le même contexte)	MOYEN	FORTE		N/A
	Mettre en place un dispositif interministériel de capitalisation partagé entre tous	FORT	MOYENNE		N/A

A identifier à l'issue de la décision de réforme

Annexe 7 : Synthèse des réponses des postes au questionnaire adressé par la mission

La mission a interrogé par voie de télégramme diplomatique un panel varié d'ambassades¹⁶ sur l'organisation et l'impact de notre dispositif d'expertise internationale dans leur pays de résidence.

Les réponses des postes, qui émanent généralement des SCAC¹⁷, montrent une grande variété de niveau de détail et d'approche (sans parler du délai de réponse), reflétant la diversité des situations mais aussi de la sensibilisation des postes. Certains répondent ainsi plus sur l'ETI de long terme, d'autres les Français placés auprès des institutions, ou encore sur d'autres aspects de notre action d'influence : tous ne parlent pas de la même chose.

Deux enseignements généraux ressortent :

- Une présence (et une connaissance) faible de nos opérateurs dédiés, hormis FEI et ADETEF qui sont, sans surprise, les plus fréquemment cités
- Le sentiment assez largement partagé qu'il n'y a pas de stratégie de déploiement claire de nos opérateurs (ou plus généralement de notre expertise)

On observe des situations contrastées :

- La RPUE est naturellement pleinement mobilisée sur le sujet, mais l'interaction avec la plupart des opérateurs semble limitée : l'analyse est par ailleurs rendue difficile que les statistiques européennes n'identifient pas les financements d'actions d'expertise en tant que tels (ils relèvent de plusieurs catégories différentes) et ne portent que sur les instruments d'action extérieure de l'UE) ;
- En Ukraine, forte présence des opérateurs dans le cadre des financements européens de l'Instrument de Voisinage ;
- Large absence des opérateurs publics en revanche dans les pays émergents (à l'exception d'ADETEF au Vietnam), à la Banque mondiale (même si Adetef a récemment accru sa présence dans les appels d'offres) et dans les représentations onusiennes (à l'exception de FEI à New York dans le cadre du soutien de la Mission des Nations-Unies au Mali) : les postes ne semblent pas toujours au clair sur le volume des contrats auxquels nos opérateurs pourraient avoir vocation à prétendre, ceux-ci semblent avoir un positionnement insuffisant vis-à-vis de ces différents bailleurs, ne serait-ce que sur des secteurs stratégiques ;
- Présence également assez faible, de manière plus surprenante (voire inquiétante), en Côte d'Ivoire.

Le constat global est donc assez mitigé. Il tend à abonder dans le sens d'une performance globale honorable de nos opérateurs publics dans l'UE mais faible au-dehors. Il renforce

¹⁶ Abidjan, Alger, Brasilia, Dfra Bruxelles, Dfra Genève, Hanoï, Kiev, Dfra New York, Pretoria, Dfra Vienne, Washington (Administrateur auprès du FMI et de la Banque mondiale). Dfra Rome n'a pas répondu.

¹⁷ Le télégramme n'était cependant pas adressé aux attachés de sécurité intérieure, qui pilotent l'expertise dans le domaine de la police, de la gendarmerie et de la sécurité civile.

également l'impression d'une efficacité assez faible du réseau (hors UE), dont la réflexion se concentre naturellement sur les leviers sur lequel il a la main (ETI résidentielle du MAE, et Français placés auprès des institutions multilatérales). On peut d'ailleurs relever que, hormis Kiev, aucun poste n'avait adressé récemment de télégramme global sur notre effort d'expertise dans le pays. A noter l'effort d'analyse, mais là aussi largement inédit semble-t-il, fourni par le bureau de l'Administrateur auprès de la Banque mondiale et du FMI.

Cependant, les « torts » quant à cette faible efficacité de l'action de veille de notre réseau sont vraisemblablement très largement partagés. Outre le manque de moyens et de temps qui frappent les collègues du réseau, l'absence de stratégie claire des autorités publiques, le manque de lisibilité de notre dispositif en raison de son morcellement et l'implication insuffisante des opérateurs rendent l'exercice de veille pratiquement impossible à réaliser efficacement. Kiev offre de ce point de vue un exemple a contrario. Une veille active ne peut être productive que si l'on sait à peu près ce qu'on cherche et ce qu'on l'a à offrir : connaissance de l'offre française, des priorités sectorielles et géographiques de nos opérateurs, du type de prestations qu'ils sont en mesure d'offrir, des personnes à contacter (ou vers lesquelles renvoyer un solliciteur). Ceci suppose une interaction régulière. Mais même comme cela, le rôle potentiel des ambassades ne doit pas être surestimé : elles peuvent constituer un levier ou un adjoint pour un opérateur mais pas prospecter à sa place.

Il en va de même auprès de l'UE, à Bruxelles comme dans les postes. La concertation doit avoir lieu en amont (l'intervention en comité de gestion, instance complètement dans la main de la Commission, ne peut être que le prolongement d'un lobbying préalable et qui n'a pas abouti en amont, en mobilisant des alliés, etc...), en sachant ce qui peut nous intéresser et en ayant quelque chose à offrir en contrepartie (de l'information à échanger sur les projets menés en bilatéral, sur le contexte dans un pays cible...). Là aussi, cela suppose de savoir ce qui intéresse nos opérateurs, ce qu'ils sont capables de faire et l'action de la RP trouve rapidement ses limites si les opérateurs ne prennent pas le relais.

La structure morcelée de notre dispositif est clairement une faiblesse de ce point de vue. Quel que soit la réponse qu'on y apporte, il faut que les opérateurs aient une politique beaucoup plus proactive, avec des contacts réguliers avec les postes, notamment dans les pays cibles, et des missions périodiques sur place, voire d'une représentation dans quelques villes clés (outre Bruxelles, Genève/Vienne et New York/Washington et peut-être une ou deux implantations clés dans des pays émergents).

De leur côté, les plans d'action des ambassadeurs devraient définir les grands objectifs de notre expertise. Les postes devraient être invités à fournir, dans le cadre des pôles interministériels qui doivent normalement les structurer, des analyses globales de notre expertise (y compris privé, le cas échéant), sous toutes ses formes, en particulier dans les secteurs définis comme stratégiques, en mettant en valeur les convergences possibles avec d'autres leviers de notre action de coopération ou d'influence et avec les intérêts de nos entreprises.

La réforme de la correspondance diplomatique prévue en 2014, sur le modèle des réseaux sociaux, pourrait contribuer à une meilleure interaction avec les opérateurs, organismes et tutelles concernées grâce à la création d'une communauté d'intérêts « expertise » éventuellement déclinée par des « sous-communautés » thématiques, par pays ou par région.