



MINISTÈRE
DE L'EUROPE
ET DES AFFAIRES
ÉTRANGÈRES

*Liberté
Égalité
Fraternité*

IGAE

Inspection
générale
des Affaires
étrangères

Rapport
d'activité

SEPTEMBRE 2024
DÉCEMBRE 2025



IGAE

**Inspection
générale
des Affaires
étrangères**

**Rapport
d'activité**

**SEPTEMBRE 2024
DÉCEMBRE 2025**



Sommaire

P. 6 **Éditorial**

P. 8 **Présentation de l'IGAE**

P. 11 **Les missions principales de l'IGAE**

P. 12 Les missions d'inspections régulières

P. 13 Les missions ponctuelles et les enquêtes administratives

P. 14 Les missions interministérielles

P. 15 L'audit interne

P. 17 L'Inspection en santé et sécurité au travail

P. 18 **L'activité de l'IGAE**

P. 19 Missions d'inspection régulières : quelques repères

P. 20 Les recommandations

P. 22 Carte des missions régulières d'inspection
(juillet 2024-décembre 2025)

P. 24 Témoignages : l'IGAE vue par...

P. 26 **Contribution de l'IGAE
à la transformation du ministère**

P. 27 Une diplomatie ouverte à la société civile
et au service des Français

P. 27 Une diplomatie au service de notre influence
et de nos intérêts dans le monde

P. 28 Une diplomatie en mouvement,
innovante dans ses méthodes et dans ses outils

P. 29 L'IGAE, actrice de la diplomatie féministe du ministère

P. 30 L'IGAE et la cellule Tolérance zéro (CTZ)

P. 30 Feuille de route de l'intégrité

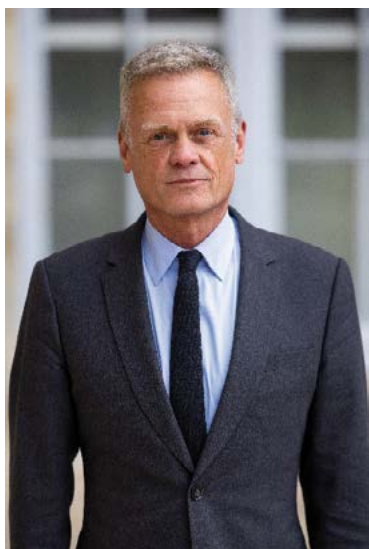
P. 33 **Annexes**

P. 34 Membres de l'IGAE au 1^{er} septembre 2025

P. 36 Liste des postes inspectés en 2024
(septembre 2024-décembre 2025)

P. 36 Liste des postes inspectés en 2025 - missions régulières

P. 38 Chiffres clés (de septembre 2024 à décembre 2025)



Laurent Pic
Inspecteur général

Face à la brutalisation du monde et au défi de la désinformation, le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères assure partout la promotion des intérêts de la France. Ses réseaux y veillent, comme ils s'emploient à porter haut et fort la voix de notre pays et à assurer un service de qualité aux Françaises et aux Français à l'étranger. Ces priorités, au cœur de l'action du ministre, exigent mobilisation et efficacité, dans un contexte budgétaire contraint. Plus que jamais, l'évaluation est un impératif afin de maximiser l'impact des moyens qui nous sont confiés.

Depuis plus de cent ans, l'Inspection générale des Affaires étrangères y pourvoit. Aujourd'hui, elle est pleinement engagée dans la mise en œuvre d'un agenda de la transformation indispensable pour permettre au ministère de se renforcer et à notre pays de mieux affronter les profondes mutations du monde.

De fait, le travail de l'Inspection générale a évolué vers un rôle de conseil, de promotion des meilleures pratiques, de renforcement de l'équipe France et de l'équipe Europe, de soutien à l'égalité entre les femmes et les hommes, d'appui à un environnement de travail permettant à tous les agents du ministère, dans leur diversité, de pleinement s'accomplir dans leur vie professionnelle et personnelle.

En quelques mois, la diversification des missions de l'Inspection générale s'est confirmée. À son rôle historique d'évaluation de nos réseaux, s'ajoutent de plus en plus un apport à la nécessaire réflexion sur les politiques publiques auxquelles concourt le ministère, une analyse fondée sur les risques conduite par la Mission ministérielle d'audit interne, un examen des conditions de sécurité et de santé au travail et une contribution à la réalisation de la promesse d'une tolérance zéro face aux dérives qui peuvent arriver, en cohérence avec les impératifs d'intégrité, de dignité et d'exemplarité.

Pour faire face à ces tâches exigeantes, l'Inspection générale travaille en partenariat et en confiance avec tous les services du ministère, à l'administration centrale comme à l'étranger, ainsi qu'en lien avec l'interministériel, à commencer par les autres services d'inspection de l'État. Qu'ils en soient tous remerciés. Elle est elle-même engagée dans une profonde transformation, en innovant dans ses méthodes. Ainsi, elle a dernièrement déployé des missions allégées d'accompagnement et de conseil, assuré un suivi renforcé pour aider certains postes à surmonter des difficultés passagères ou engager, pour la première fois, un dialogue avec les organisations représentatives du personnel, à Paris comme dans le réseau. Ces nouvelles approches permettent à l'Inspection générale d'être plus agile et de mieux répondre, à effectif constant, au

nombre croissant des tâches qui lui sont confiées. Tout cela est rendu possible grâce à l'équipe que j'ai le privilège de diriger. L'Inspection générale des Affaires étrangères constitue une somme unique de compétences et d'expériences individuelles et collectives au service de l'Agenda de la transformation du ministère. Je rends hommage aux inspectrices, inspecteurs, auditrices et personnels de soutien composant cette équipe, dont je salue l'engagement, la collégialité et la passion pour tous les métiers de la diplomatie.



Présentation de l'IGAE (statut, fonction, composition, organisation et règles de fonctionnement et déontologiques)

L'Inspection générale des Affaires étrangères (IGAE) est une institution plus que centenaire (sa création remonte à l'année 1920), mais ses multiples interventions n'ont rien perdu de leur pertinence, et le périmètre des missions qu'elle exerce s'est considérablement élargi au cours de ces dernières décennies. Régie par le décret du 2 novembre 1979, l'IGAE n'est pas un corps, mais un service au sein duquel sont affectés des diplomates expérimentés. En outre, depuis septembre 2012, l'IGAE accueille en son sein la Mission ministérielle d'audit interne. Le poste d'inspecteur en santé et sécurité au travail lui a également été rattaché en mars 2013.

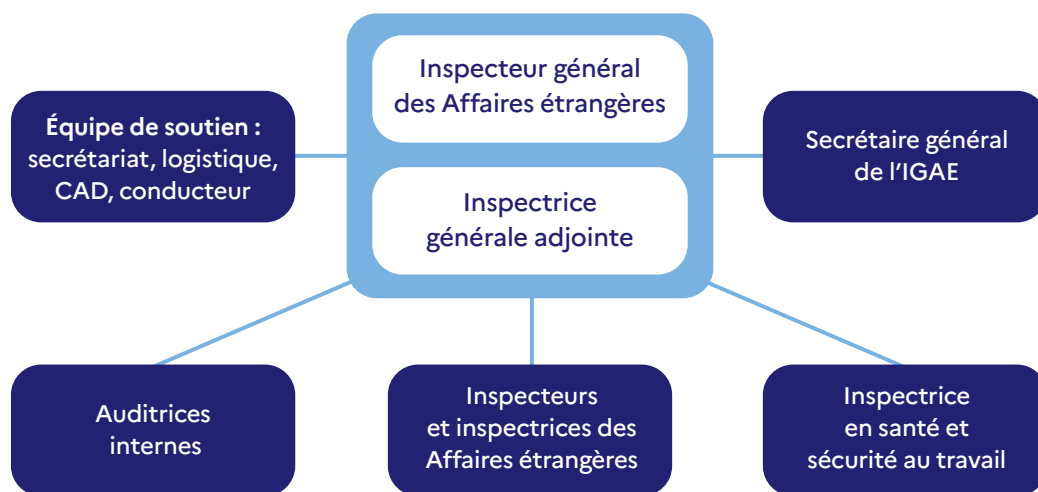
Sous l'autorité directe du Ministre, ce positionnement étant le garant de son indépendance, l'IGAE effectue des missions régulières dans le cadre d'une programmation annuelle, à laquelle s'ajoutent de nombreuses inspections ponctuelles et enquêtes administratives. Elle se voit également confier par le Gouvernement ou par le ministre des évaluations de politiques publiques, menées parfois conjointement avec d'autres inspections.

Les fonctions exercées par l'IGAE sont multiples :

- **contrôler** la régularité et le respect des instructions et de la réglementation ;
- **évaluer** la mise en œuvre des plans d'action, la performance et l'adaptation des moyens aux objectifs ;
- **conseiller** en formulant des recommandations pour améliorer le fonctionnement des postes et renforcer le travail en équipe France et en équipe Europe, ainsi que leur rapport coût-efficacité ;
- **auditer**, en réponse à des sollicitations du Premier ministre, des politiques publiques (y compris les opérateurs sur lesquels le Département exerce sa tutelle) ou des schémas organisationnels ;
- **enquêter** à la suite de signalements portant sur des suspicions de harcèlement, de fraude ou de corruption ;
- **donner** des avis à la demande des directions du Département, notamment en matière de ressources humaines, de rémunération, de maîtrise des risques, de sécurité, de programmation immobilière ;
- **former**, en intervenant dans les modules de formation proposés par l'Académie diplomatique et consulaire et en participant à des présentations hors les murs.

Dirigée par l'inspecteur général des Affaires étrangères, assisté d'une inspectrice générale adjointe, l'IGAE compte 6 chefs de missions et 14 inspecteurs, dont un inspecteur exerçant les fonctions de secrétaire général.

Le choix des inspecteurs et des inspectrices repose sur un critère de complémentarité des compétences et des expériences afin de permettre à l'IGAE de réunir, de façon collégiale, une expertise sur l'ensemble des missions du Département et de croiser les regards et analyses sur le fonctionnement général des postes. Il est soucieux de respecter la parité et la diversité. On trouve ainsi au sein de l'IGAE des inspecteurs et des inspectrices disposant d'une connaissance approfondie des affaires politiques, multilatérales, consulaires, de coopération et d'influence, administratives, financières, juridiques, de gestion, des ressources humaines. Cette complémentarité des compétences et des parcours est le garant du respect de la collégialité sur lequel repose le travail de l'Inspection.



L'équipe IGAE

© MEAE

La composition de l'équipe au 1^{er} décembre 2025 en est l'illustration :

13

inspecteurs ont au moins une fois occupé la fonction de chef de mission diplomatique ;

12

la fonction de consul général ;

7

la fonction de numéro deux d'ambassade et/ou en consulat général ;

13

des fonctions de responsabilité en administration centrale (sous-directeur et plus) ;

4

la fonction de conseiller de coopération et d'action culturelle (COCAC) ;

5

en catégorie B pendant une partie de leur carrière.



Les missions principales de l'IGAE : intensification, diversification et transversalité



omme en atteste l'évolution de son activité au cours de ces seize derniers mois, l'IGAE continue à intensifier et à diversifier son action dans toutes les composantes de ses fonctions,

ce qui l'amène à renforcer sa coordination avec les autres inspections, et, à travers plusieurs missions conjointes portant sur des sujets transversaux et à forts enjeux, la visibilité du ministère, dans un double ancrage (ministériel et interministériel). Ouverte par essence aux structures extérieures à l'État, l'IGAE est amenée à échanger avec ses homologues des administrations partenaires, en particulier, et désormais de façon systématique, avec les institutions européennes ainsi qu'avec ses homologues allemands et britanniques. L'IGAE a su pour cela faire évoluer ses méthodes et ses outils, ce qui lui permet de jouer pleinement son rôle en tant que levier, catalyseur et acteur de la transformation organisationnelle. Elle fait notamment partie des services utilisant les outils

reposant sur l'IA développés par le ministère. Intervenant ainsi en appui aux projets de réforme engagés collectivement, avec le souci d'améliorer la qualité du service rendu aux usagers, elle s'attache à favoriser la recherche de synergie, le partage des expériences, la diffusion des meilleures pratiques et la mutualisation des moyens au moment où la situation des finances publiques appelle une vigilance accrue et soutenue.

En termes de pilotage, le suivi, en lien avec les postes et les services de l'administration centrale, des recommandations formulées dans ses rapports permet de mesurer concrètement l'impact et l'efficacité des efforts de modernisation, de rationalisation et de simplification auxquels l'IGAE participe pleinement tout en favorisant une meilleure appropriation par l'ensemble des acteurs concernés et parties prenantes.

L'IGAE se conçoit donc comme un acteur engagé dans la transformation du ministère, à la suite des États généraux de la diplomatie.

Les missions d'inspections régulières

L'IGAE conduit des missions d'inspection classiques qui l'amènent à inspecter plus de 50 postes diplomatiques et consulaires par an¹. Sauf exception, le rythme des inspections oscille entre trois et cinq ans. Les primo-ambassadeurs font, quant à eux, l'objet d'une mission d'inspection et d'évaluation systématique durant leur mandat. Afin de respecter cet équilibre, l'IGAE innove dans ses méthodes en mettant en œuvre des évaluations simplifiées du fonctionnement d'un poste, dans le cadre de mesures d'accompagnement et de conseil.

Ces missions régulières, qui constituent une part majeure de l'activité de l'IGAE, lui permettent d'appréhender la vie des postes dans tous les domaines de leur action (politique, communication, économique, coopération et influence, gestion des ressources, enjeux immobiliers et de

¹ L'IGAE a conduit 71 missions dans le réseau entre septembre 2024 et décembre 2025.

sécurité, archives et systèmes d'information). Si ces différents volets de l'action diplomatique sont examinés par différents membres d'une équipe composant une mission d'inspection, la concertation systématique dans un cadre collégial permet de croiser les regards et, ce faisant, de se forger une vision partagée, qui conforte l'objectivité des constats et leur impartialité. Outre les vérifications et le contrôle de régularité des procédures et de l'emploi des ressources allouées, les missionnaires rencontrent individuellement ou collectivement tous les agents du poste, expatriés comme recrutés locaux, ainsi que, depuis 2025, les représentants du personnel. Au cœur des méthodes de l'Inspection, ces entretiens sont d'autant plus essentiels qu'ils permettent non seulement d'apprécier de manière concrète et détaillée le fonctionnement du poste, mais aussi d'échanger avec les agents sur leurs situations, leurs aspirations et leurs perspectives. Ils répondent ainsi aux fonctions d'évaluation, de conseil et d'appui à la transformation, conduisant l'IGAE, sur la base d'un diagnostic précis, à proposer évolutions et voies d'amélioration. Ces recommandations portent sur la gouvernance et la gestion du poste, mais aussi sur le fond.

Sur le terrain, les inspecteurs et les inspectrices visitent les locaux où travaillent les équipes, y compris les instituts culturels, les Alliances françaises et les établissements d'enseignement du réseau AEFE. Pour apprécier l'action des postes dans leur environnement, ils/elles rencontrent les représentants des milieux économiques, de la communauté française et quelques chefs/cheffes de poste des grands partenaires, dont ceux de l'UE et de l'Allemagne.

Chaque mission fait l'objet d'une préparation approfondie en lien avec les postes inspectés et l'administration centrale, les opérateurs et les organismes sous tutelle du MEAE concernés, permettant d'identifier en amont forces, difficultés ou points d'attention. À l'issue de la phase de diagnostic et au retour à Paris, les missionnaires rédigent un rapport étayé comprenant des recommandations opérationnelles adressées aux postes et aux services parisiens. En lien avec ces derniers, le suivi est étroitement copiloté, dans

un souci d'impact. Quatre à six mois après la transmission du rapport, l'IGAE organise avec le poste une réunion pour faire le point sur la mise en œuvre de ces préconisations et dresser, via un tableau de bord, un premier bilan afin d'identifier les améliorations engagées et les freins éventuels. Le cas échéant, en tant que de besoin, une seconde réunion peut être conviée avec les chefs/cheffes de poste.

Les missions ponctuelles et les enquêtes administratives

Si les inspections régulières peuvent être programmées selon un calendrier établi à l'avance, les missions ponctuelles et les enquêtes administratives (une dizaine par an) sont généralement organisées dans des délais très brefs. Prenant la forme d'investigations (*cf. infra*), la mobilisation de l'IGAE permet à l'administration de réagir rapidement en cas de difficultés, sur la base d'une saisie du secrétaire général exposant la nature des faits (suspicion de fraude, dysfonctionnements, problème de management, de harcèlement, etc.). Ces interventions sont généralement déclenchées par des signalements émanant des chefs de poste, de la DRH, des agents sur le terrain, des organisations syndicales ou de la cellule Tolérance zéro (CTZ). À cet égard, l'IGAE participe aux mécanismes mis en place par le Ministère pour examiner et réagir aux situations problématiques avec la volonté de faire en sorte qu'aucune d'entre elles ne soit laissée sans suite. Après évaluation des dysfonctionnements rapportés et établissement d'un diagnostic, les missions ponctuelles permettent la plupart du temps d'apporter des solutions concrètes aux problèmes constatés et d'éviter la persistance des difficultés.

Les enquêtes administratives, qui portent sur des situations individuelles ou collectives, sont, quant à elles, déclenchées pour des motifs graves susceptibles de déboucher sur des procédures disciplinaires et/ou pénales. Suivant une procédure formelle à charge et à décharge, l'IGAE s'attache

dans ce cadre à établir la matérialité des faits, la qualification étant du ressort de l'administration. Il s'agit, dans cette perspective, d'établir une image objective de la situation en clarifiant le contexte, en distinguant les faits avérés et en en identifiant les causes. À cette fin, une méthodologie précise et spécifique est prévue, assise notamment sur l'établissement de procès-verbaux des auditions réalisées et l'examen de l'ensemble des pièces disponibles.

Dans tous les cas, toutefois, la démarche suivie est la même : les inspecteurs/inspectrices s'attachent à objectiver leurs travaux en recueillant la parole des agents concernés, dans le respect de la confidentialité requise.

Conformément à la décision-cadre de la Défenseure des droits, l'IGAE s'efforce désormais, lorsque c'est possible, d'informer les agents entendus dans le cadre d'une enquête administrative de ses résultats afin de permettre au collectif de travail concerné de tourner la page.

Les missions interministérielles

Au cours de ces seize derniers mois, l'IGAE a continué à investir le champ interministériel en conduisant des missions conjointes avec d'autres inspections. À ce titre, elle a été sollicitée pour collaborer, en lien avec l'Inspection générale de l'administration (IGA) et l'Inspection générale des finances (IGF), sur les trois sujets suivants, au cœur des politiques publiques.

Évaluation de l'expérimentation de la dématérialisation du renouvellement des passeports IGAE/IGA (février 2024–janvier 2025)

Les travaux ont porté sur l'expérimentation, au Canada et au Portugal, du renouvellement à distance et dématérialisé du passeport pour les personnes majeures sans passage en consulat, afin de faciliter l'accès au service public des Français de l'étranger, en visant en priorité les usagers éloignés de leur consulat ou ceux à mobilité réduite. À la suite de cette évaluation, l'expérimentation a été

reconduite et étendue à deux nouveaux pays : l'Espagne et l'Australie.

Évaluation des modalités d'organisation et de pilotage de la délivrance des visas IGAE/IGA/IGF (mars–juin 2025)

La délivrance de visas revêt une dimension politique de plus en plus sensible dans le débat public. Composante essentielle du contrôle des flux migratoires, elle s'insère dans des dispositifs d'expertise, de contrôle, de régulation et de retour, et s'inscrit dans les relations diplomatiques bilatérales avec certains États tiers. C'est en tenant compte de ces enjeux multidimensionnels que la mission d'évaluation et de réflexion sur l'organisation et le pilotage de la délivrance des visas s'est attachée à en appréhender la complexité, en proposant des améliorations de nature à favoriser un pilotage politique de la délivrance des visas et le renforcement de la concertation entre les principaux ministères concernés.

Revue de dépenses et de l'action publique relative à la politique d'aide au développement et d'investissement solidaire et durable IGAE/IGF (avril – juillet 2025)

Les travaux sur la politique d'investissement solidaire ont permis notamment de proposer une méthodologie et des critères de priorisation géographique et thématique des interventions, d'étudier les avantages respectifs des canaux bilatéral, européen et multilatéral par lesquels elles transitent et d'apprécier la valeur ajoutée de l'action de l'Agence française de développement (AFD) par type de géographie et d'intervention. Ils ont conduit à 26 recommandations regroupées en 3 axes :

- **axe 1** : adopter une politique pragmatique de partenariats internationaux, prenant en compte à la fois les intérêts de la France et ceux des pays bénéficiaires ;
- **axe 2** : mieux cibler les interventions afin d'améliorer leur impact ;
- **axe 3** : doter l'État d'une capacité à suivre et à évaluer 100 % de ses financements.

Ces missions interministérielles ont permis à l'IGAE de mettre à profit son expertise des métiers ainsi que



La Casa de Francia / Institut français d'Amérique latine (IFAL) au Mexique

sa connaissance des réseaux, de leurs spécificités propres et des réalités de terrain. Le positionnement et la visibilité interministérielle du ministère en sont sortis renforcés, en capitalisant sur les compétences, le savoir-faire et les méthodes de travail de ses équipes. Participant de la réflexion globale à laquelle l'IGAE contribue activement sur l'action de l'État et son efficacité, elles ont également conduit à proposer des mesures adaptées à des enjeux complexes nécessitant une approche intégrée et enrichie. Au-delà de leur portée et dans cet esprit, l'IGAE entretient des échanges réguliers avec les autres inspections générales, ce qui lui permet de s'insérer dans les dynamiques interministérielles sur des sujets intéressant plusieurs administrations. Dans tous les cas, les inspecteurs désignés travaillent en toute indépendance, dans un cadre collégial, et sur la base de données objectives et d'échanges avec les services, agentes et agents concernés. Début 2026, le Premier ministre a, à nouveau, confié

à l'IGAE une mission conjointe avec l'IGF sur les réseaux de l'État à l'étranger et lui a demandé, avec l'IGF et l'IGESR, d'appuyer la sénatrice Samantha Cazebonne dans ses travaux sur la réforme de l'AEFE.

L'audit interne

La Mission ministérielle d'audit interne (MMAI) a été créée par arrêté ministériel du 3 septembre 2012. Placée sous la responsabilité de l'inspecteur général, également responsable ministériel de la fonction d'audit interne (RMAI), elle est composée de 4 auditrices, dont la cheffe de mission qui en pilote les travaux. Son périmètre d'action recouvre les services de l'administration centrale et à l'étranger, ainsi que les opérateurs. Dans un souci d'efficacité et de collégialité, ces exercices ont vocation à être plus fréquemment intégrés dans les missions classiques de l'IGAE.

La Mission est chargée d'animer et de coordonner la politique définie par le Comité ministériel d'audit interne (CMAI), dont elle assure le secrétariat.

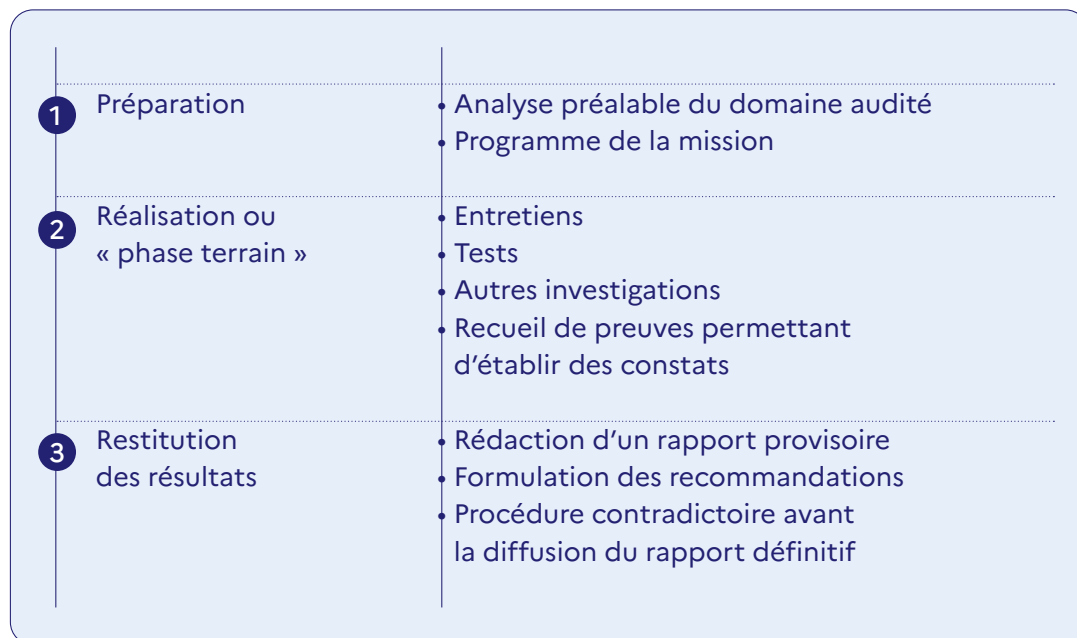
Elle propose un programme bisannuel pour ses missions d'audit, qui se déroulent en trois phases (cf. encadré p. 16), comme les missions de l'IGAE. Toutefois, l'audit interne repose sur l'analyse des risques, conformément au décret du 22 avril 2022, et respecte les normes internationales qui encadrent sa pratique. Il vise à donner aux autorités du ministère une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des activités ministérielles, par une approche systématique et méthodique d'évaluation des processus.

Les recommandations formulées dans les rapports d'audit font l'objet d'un suivi sur dix-huit mois, dont les résultats sont présentés chaque année au CMAI. Ce comité, présidé par le secrétaire général, prend connaissance des actions mises en œuvre, statue sur l'efficacité de ces mesures, puis décide, le moment venu, de la clôture définitive de l'audit. Les missions d'audit s'appuient sur une méthodologie définie par la charte ministérielle de l'audit interne, le manuel de l'auditeur interne et un code de déontologie qui lui est propre.

Sur la période allant de juillet 2024 à décembre 2025, la MMAI a conduit un audit des Instituts

LA MISSION D'AUDIT INTERNE : UNE DÉMARCHE EN 3 ÉTAPES

La mission d'audit se divise en 3 étapes,
et chacune a ses propres outils.



français de Turquie et du Mexique (mission conjointe avec l'IGAE). Elle a aussi réalisé, en partenariat avec la Direction spécialisée des finances publiques pour l'étranger (DSFIPE), un audit du processus de recouvrement des recettes de cours dans les établissements à autonomie financière (EAF).

Son activité s'inscrit aussi dans une dimension interministérielle par sa participation aux travaux du collège d'audit interne du Comité interministériel du contrôle et de l'audit internes (CICAI). Ce dernier veille à l'harmonisation des méthodes et des pratiques en matière d'audit interne et à la professionnalisation des acteurs. Il est un lieu de partage des analyses et des bonnes pratiques. Sur la période, ses travaux ont porté sur l'expérimentation des outils d'IA (cf. *infra*) et des enjeux associés, la probité, le cadre de référence de l'audit interne et la tutelle des opérateurs. En conséquence, l'audit interne offre au Ministère un instrument complémentaire pour assurer la régularité de ses activités et le renforcement de leur bonne gestion et de leur efficacité, dans l'esprit de transformation porté par le Ministre.

Les principes de l'audit interne édictés par les normes professionnelles



Intégrité



Confidentialité



Objectivité



Compétence



Approche
fondée
sur le risque



Conscience
professionnelle



Indépendance

L'Inspection en santé et sécurité au travail : une mission réglementaire organisée autour des spécificités du MEAE

Le rattachement de l'inspectrice en santé et sécurité au travail (ISST) à l'IGAE est prévu par la réglementation. Ce positionnement, qui contribue à assurer son indépendance et son objectivité, favorise sa collaboration avec les inspecteurs et inspectrices sur des sujets transversaux.

Son activité est définie par une lettre de mission actualisée en avril 2022. Sa principale mission est de contrôler les conditions d'application des règles en matière de santé et sécurité au travail telles que définies dans les livres I à V de la quatrième partie du Code du travail ainsi que dans le décret 82-453, relatif à l'hygiène et à la sécurité au travail, ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique. Ses visites programmées sur les lieux de travail lui permettent de mesurer les écarts éventuels entre les situations constatées dans un service et les dispositions législatives et réglementaires relatives à la santé et à la sécurité au travail. Son champ de compétence concerne les agents et services sous l'autorité du ministère ainsi que ceux relevant des EAF et des établissements de l'AEFE.

L'ISST est également impliquée dans le dialogue social et participe à ce titre aux instances de concertation en France et à l'étranger. Elle assure plus généralement un rôle de conseil sur les conditions d'application et d'interprétation de la réglementation en matière de santé et de sécurité au travail.

Sa mission suppose une capacité à appréhender des environnements techniques et juridiques très divers, à s'adapter à un éclatement géographique et à prendre en compte la mobilité importante des effectifs du ministère.

En 2025, l'ISST a :

- **réalisé** des missions conjointes d'inspection santé et sécurité au travail avec l'IGAE ;
- **participé**, en amont des visites, à la préparation des missions de l'IGAE sur les questions relatives à la santé et à la sécurité des postes ;
- **assisté** aux formations spécialisées en santé, sécurité et conditions de travail en France et à l'étranger ;
- **travaillé** en partenariat avec la Délégation de l'engagement et de la solidarité et les acteurs de la prévention (médecins de prévention, conseiller de prévention, etc.), la Direction de l'immobilier et de la logistique (conseiller en incendie, référent amiante, etc.) et le dialogue social ;
- **mis en place** une veille réglementaire en santé et sécurité au travail ;
- **répondu** à diverses interrogations relatives aux problématiques de santé et de sécurité au travail, qu'il s'agisse de la réglementation sur les risques professionnels (liés à la sédentarité, à la pollution de l'air, à l'amiante, etc.), de l'application du décret 82-453 et des outils de prévention obligatoires (registre santé et sécurité au travail, DUERP, DTA, etc.) ;
- **participé** aux réunions de travail sur le risque amiante (dans les archives diplomatiques et dans le bâtimentaire) et contribué à la validation de modes opératoires.



L'activité de l'IGAE de septembre 2024 à décembre 2025 : quel bilan ?

Missions d'inspection régulières : quelques repères

Les 71 missions conduites de septembre 2024 à décembre 2025 ont concerné des ambassades et des consulats sur les cinq continents. Au total, elles se sont déroulées tout au long de 270 journées au sein des postes et ont donné lieu à la rédaction de 71 rapports (ambassades et consulats généraux).

Parmi ces missions, deux ont porté sur de grosses ambassades à réseaux : à New Delhi et à Ottawa. Chacune s'est déroulée sur deux semaines et a nécessité une préparation particulièrement dense ainsi qu'une organisation logistique complexe. En Inde, 10 inspecteurs se sont déployés dans le pays, qui compte 4 consulats généraux, 15 Alliances françaises, 4 établissements de l'AEFE, 14 espaces Campus France et 5 opérateurs (AFD, Atout France, Business

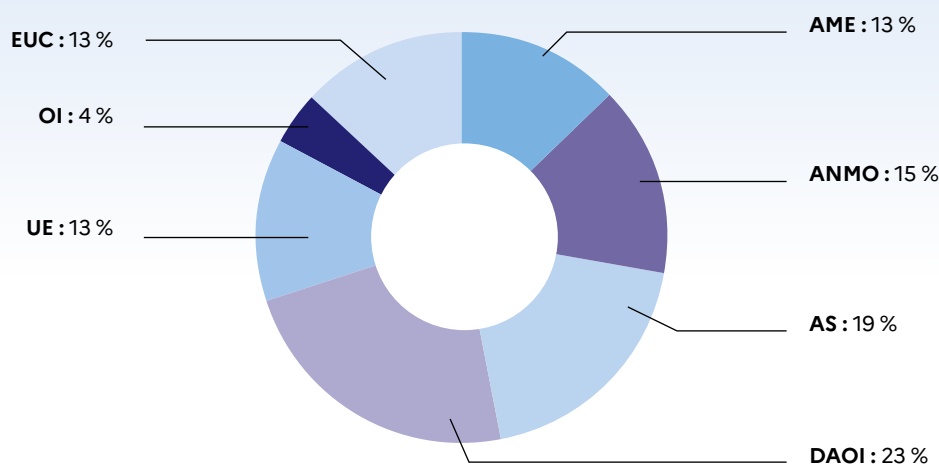
France, IRD, École française d'Extrême-Orient). Au Canada, qui compte 5 consulats généraux, l'équipe était composée de 9 inspecteurs. S'agissant des postes multilatéraux, l'IGAE est allée en Nouvelle-Calédonie à la Représentation permanente auprès de la Communauté du Pacifique et du Programme régional océanien pour l'environnement/Secrétariat permanent pour le Pacifique Sud, et à Strasbourg à la Représentation permanente de la France auprès du Conseil de l'Europe.

Le bilan de ces différentes missions est très encourageant. Les travaux menés par l'IGAE ont permis de confirmer la vitalité du réseau diplomatique, comme la forte implication et la qualité des équipes :

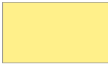
- rigueur du travail d'analyse politique ;
- coopérations innovantes et au contact avec le terrain ;
- dynamisme de l'équipe France et animation de l'équipe Europe ;
- service public de qualité et à l'écoute des usagers ;
- actions de soutien performantes.

Au cours de certaines missions, l'IGAE a aussi pu accompagner les postes dans leurs efforts pour surmonter des difficultés ou des situations complexes auxquelles ils étaient confrontés. Certains cas individuels ont fait l'objet d'une attention particulière. L'objectif constant de l'équipe de l'IGAE est en effet d'apporter aide et conseils à ses collègues, en lien avec les services concernés en administration centrale, chaque fois que nécessaire.

RÉPARTITION PAR ZONE



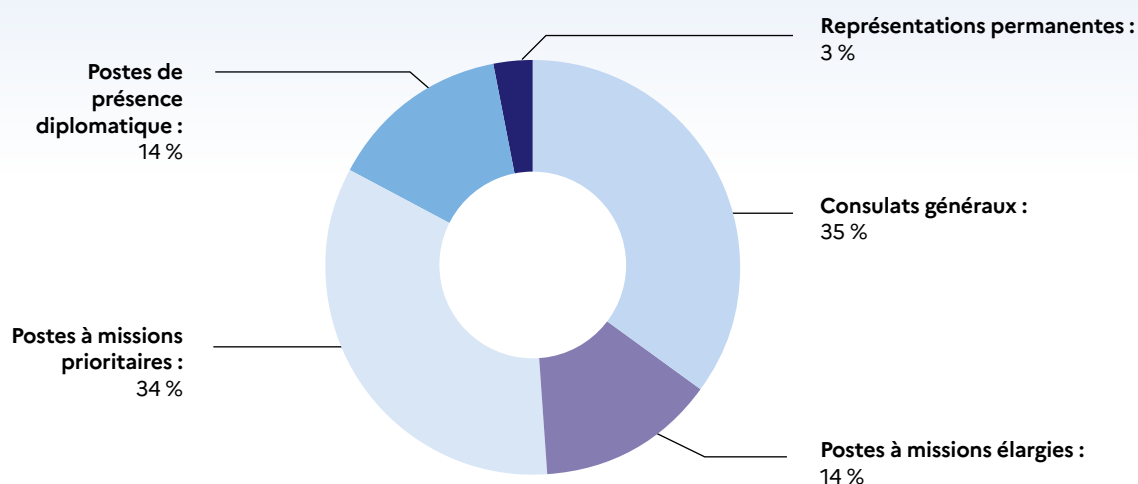
MISSIONS DE L'INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES DE JUILLET 2024 À DÉCEMBRE 2025

	Pays
	Ambassade
	Ambassade et consulat général
	Consulat général
	Consulat général de Jérusalem
	Représentation permanente
CONAKRY	Capitale
Almaty	Autre localité
PAYS-BAS	État





RÉPARTITION PAR TYPE DE POSTE



Soucieuse d'atténuer son empreinte carbone, l'IGAE a développé la pratique des missions itinérantes dans deux pays d'une même région afin de limiter le nombre de déplacements ; bien que plus longues et plus contraignantes en termes d'organisation, ces modalités permettent de limiter les émissions (Océanie et Antilles). Pour les destinations peu éloignées, les déplacements, comme précédemment, s'effectuent systématiquement en train (Pays-Bas, Strasbourg).

Les recommandations

Près de 3 500 recommandations ont été formulées dans les rapports de mission de septembre 2024 à décembre 2025. Pour la plupart, elles s'adressent directement aux postes, sachant que d'autres concernent les directions de l'administration centrale pour tout accompagnement ou moyens à apporter.

L'objectif est, à la mesure des moyens dont dispose le poste, d'identifier les marges d'amélioration, de tendre vers des ajustements organisationnels, d'encourager à mettre en place de nouvelles pratiques et de mieux prendre en compte certains aspects de la gestion quotidienne.

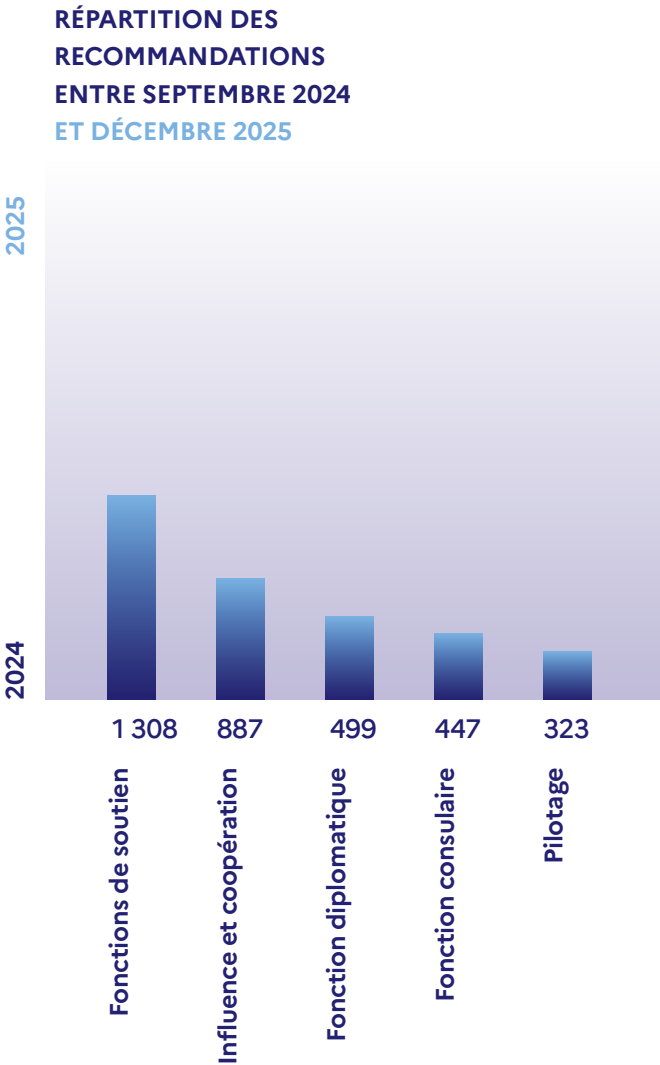
Les recommandations portent sur différents domaines structurant les rapports d'inspection :

- **le pilotage** : il s'agit d'apprécier la capacité de l'ambassadeur ou de l'ambassadrice à animer son équipe et à en tirer le meilleur, à faire rayonner le poste, y compris par des déplacements en région, à renforcer l'équipe France et à contribuer à la vitalité de l'équipe Europe ;
- **la fonction diplomatique** porte notamment sur la manière dont la cheffe ou le chef de poste et son équipe mettent en œuvre le plan d'action et l'Agenda de transformation, la qualité de la correspondance du poste, les aspects relatifs à la presse et à la communication, la représentation, l'investissement dans le débat d'idées, la participation à des conférences ou colloques (think tanks et universités), les rencontres avec les publics scolaires et étudiants, etc. ;
- **l'influence et l'action de coopération** : il s'agit d'apprécier la stratégie du poste et les actions menées par les différents acteurs (SCAC, Instituts français, Alliances françaises, établissements AEFE et Mission laïque) dans les divers domaines : scientifique, universitaire, linguistique, culturel, éducatif, aide au développement, gouvernance, ainsi que les enjeux globaux dans les pays en développement ou émergents. L'articulation entre

l'action d'influence et les autres points du plan d'action revêt une importance particulière ;

- **les fonctions consulaires :** l'IGAE évalue l'organisation et l'activité au service des Français à l'étranger, les liens avec la communauté française. Elle examine également le traitement de la demande de visas, dans un triple objectif de maîtrise de l'immigration, de la préservation de la sécurité et de l'attractivité, etc. ;
- **les fonctions de soutien** couvrent un large spectre et revêtent une importance toute particulière pour le bon fonctionnement d'un poste. L'IGAE s'assure de l'adéquation des moyens aux missions et passe en revue les ressources humaines, le dialogue social, la gestion administrative et financière, les dossiers immobiliers, la sécurité du poste, les archives et les systèmes d'information.

Aujourd'hui, bien au-delà d'un simple service support extérieur, l'IGAE s'inscrit au cœur de l'action diplomatique de la France, en phase avec les priorités de l'agenda politique et international, ainsi que l'illustre le choix de ses missions, notamment au Mexique, puissance d'équilibre attachée à la défense du droit international et du multilatéralisme, juste avant la visite présidentielle du 7 novembre 2025 ; à Fidji et dans le Pacifique, dans le cadre de la stratégie indopacifique de la France, dans un pays à proximité de la Nouvelle Calédonie ; au Kenya, au centre de l'agenda du renouveau pour l'Afrique, dans le contexte de la préparation du sommet Africa Forward et de la visite du Président de la République ; en Arabie saoudite, dans un pays en pleine mutation exposé aux tensions régionales.



L'IGAE vue par...



Delphine Borione

ambassadrice de France
au Mexique

Illustration de l'appui aux
ambassades auprès des
puissances d'équilibre
attachées à la défense
du droit international

et du multilatéralisme.

- **Accompagnement des visites de haut niveau :**

l'ambassade de France au Mexique a été inspectée en octobre 2025 par quatre inspecteurs de l'IGAE accompagnés de deux auditrices spécialisées dans les questions de coopération culturelle. La préparation de la mission d'inspection générale a été un travail très prenant pour l'ambassade, mais aussi une occasion utile de faire le point avec l'ensemble des équipes. Nous avons pu ensuite utiliser ce travail dans le cadre de la préparation de la visite présidentielle au Mexique le mois suivant.

- **Mobilisation des équipes :** les échanges avec les inspecteurs ont permis d'engager une réflexion sur la pertinence de notre dispositif et de nos méthodes de travail, mais aussi sur nos relations avec nos principaux partenaires, que l'équipe de l'IGAE a pu rencontrer. L'expérience des inspecteurs nous a aidés à prendre du recul à travers des exemples ou des éléments de comparaison dans des postes aux enjeux similaires.

- **Rôle de transmission :** j'ai aussi été marquée par le degré de précision dans lequel sont parfois rentrés les inspecteurs, par exemple, en matière de gestion ou de sécurité, ce qui nous a permis ensuite de mieux exprimer nos besoins vis-à-vis du Département, et de recevoir une réponse positive plus rapide en retour.

- **Évaluation à 5 ans :** la visite des inspecteurs au consulat général de Monterrey, ouvert 5 ans plus tôt, était particulièrement utile afin d'en tirer un premier bilan, de conforter les orientations prises et de mieux les soutenir. Les recommandations de l'IGAE s'inscrivent ainsi en complément du plan d'action de l'ambassade, en nous dotant d'outils pratiques pour mieux mettre en œuvre nos priorités politiques.



Julie Le Saos

ex-ambassadrice de France
aux Fidji

Illustration de l'appui
spécifique aux PPD
et à notre stratégie
indopacifique. Suva est
doublement qualifiée

compte tenu des défis posés par la coopération
régionale (Nouvelle-Calédonie)

- **Appropriation :** l'accueil d'une mission de l'IGAE, quelques mois après ma prise de poste et au lendemain de la présentation du plan d'action de l'ambassade, a permis de bénéficier d'une perspective extérieure particulièrement utile pour affiner la définition de nos objectifs, se les approprier collectivement et soutenir concrètement leur mise en œuvre.
- **Transformation :** la mission s'inscrivait dans le cadre d'une réflexion d'ensemble sur notre dispositif régional. Elle a permis de prendre de la hauteur, d'interroger avec une échelle plus large l'adéquation de nos moyens à nos ambitions, l'articulation des missions des différents postes du Pacifique et de faire émerger des propositions pour continuer d'adapter notre réseau aux grands enjeux de notre présence.
- **Cohésion :** la mission a donné à tous les agents du poste l'occasion de se rassembler autour d'un événement très mobilisateur, tout en bénéficiant de la part de l'Inspection générale d'une qualité d'écoute et de conseils très appréciés, avec un effet évident sur la cohésion d'équipe.



Arnaud Suquet

ambassadeur de France
au Kenya

Illustration de l'appui à notre
agenda transformationnel
en Afrique et à la
préparation du sommet
Afrique-France de 2026,

avec la visite prévue du président de la
République

- **Conseil** : l'IGAE permet un dialogue de confiance entre pairs et avec bienveillance sur les questions managériales et sur la fameuse « solitude du chef de poste ».
- **Efficacité** : les conclusions préliminaires de la mission, avant même le rapport final, sont très utiles, car elles permettent une mise en œuvre rapide des recommandations.
- **Prise de distance** : les conseils et recommandations de l'Inspection générale favorisent un regard collectif, objectif et expérimenté de l'organisation d'une ambassade/ représentation permanente.
- **Agenda du renouveau en Afrique** : la mission vient utilement mettre en perspective l'intérêt du travail en task force pour la mise en œuvre de la stratégie locale d'investissement solidaire et l'accompagnement au déploiement d'une communication stratégique.



Patrick Maisonnave

ambassadeur de France
en Arabie saoudite

Illustration de l'appui aux
ambassades dans les pays à
forts enjeux de diplomatie
économique et exposés aux
arcs de crise (cf. Iran)

- **Croisement des analyses** : l'encouragement de l'IGAE à la structuration d'une approche collective a permis de cultiver au sein de l'ambassade un dialogue soutenu entre les services sur les évolutions de l'environnement régional et de la relation bilatérale. Cette dynamique globale, à travers le croisement constant des analyses, permet de diversifier et d'enrichir les angles de vues sur l'ensemble des enjeux régionaux et bilatéraux.
- **Articulation entre vision stratégique et action** : la réflexion menée avec les services de l'ambassade pour la mise en œuvre des recommandations de l'Inspection générale a permis d'approfondir la réflexion collective sur la stratégie du poste dans l'ensemble des domaines, et conduit à une mise en œuvre plus efficace du plan d'action. Cette articulation de la vision stratégique et de l'action du poste s'est concrétisée notamment à travers la mise en place de réunions régulières à visée opérationnelles – sur les enjeux d'armement en particulier – et de task forces, comme la TF Vision 2030, permettant de structurer l'action de l'équipe France sur les grands enjeux de la relation bilatérale.
- **Préparation à la crise** : cette approche collective a également permis d'avancer plus rapidement, dans un contexte régional extrêmement volatil, dans la préparation à la crise, avec l'opérationnalisation du plan de crise et la consolidation du réseau de l'ensemble des partenaires de l'ambassade liés à ce plan.



Contribution de l'IGAE à la transformation du ministère

Le 13 novembre 2025, l'IGAE a organisé la première édition d'un séminaire annuel à la Sorbonne, clôturé par la secrétaire générale, afin d'aborder l'ensemble de ses missions et de réfléchir aux défis de l'IGAE, l'élargissement du spectre de ses missions, ses objectifs, ses méthodes et perspectives, en lien avec la transformation à l'œuvre au sein du ministère, y compris la refonte des plans d'action. Par son action et ses conseils, l'IGAE apporte une contribution active à la mise en œuvre de l'Agenda de transformation du ministère et à sa dynamique de modernisation en lien étroit avec l'ensemble des services et des postes autour des **trois grands axes** suivants.

1. Une diplomatie ouverte à la société civile et au service des Français



Pap N'Diaye, représentant permanent de la France auprès du Conseil de l'Europe à Strasbourg

L'IGAE a effectué en juin 2025 une mission à la représentation permanente auprès du Conseil de l'Europe.

- Quand on apprend que l'Inspection générale doit

bientôt passer, c'est d'abord l'attente d'une date précise. Une fois celle-ci connue, c'est le branle-bas de combat, avec la collecte de toutes les informations demandées : celles que l'on a, celles que l'on croit avoir, et celles que l'on ignore avoir. Enfin, c'est l'établissement exigeant d'un programme de mission, que nous voulons le plus riche possible pour montrer tout l'éventail des activités de la RP, y compris dans le cadre du programme DiploNation et auprès de la société civile, au service des Français, de leurs intérêts et de la défense de leurs valeurs.

- La mission nous a par ailleurs offert une autre perspective sur notre programme immobilier de travaux ; une réflexion précieuse sur la sécurité du poste ; des conseils utiles dans notre approche des relations avec Paris et puis, surtout, un regard extérieur bienveillant sur le fonctionnement d'une petite équipe.
- Enfin, elle a contribué à notre effort de visibilité, pour une ambassade qui n'est pas toujours bien identifiée par nombre de nos collègues, mais qui participe pourtant positivement au travail collectif.

2. Une diplomatie au service de notre influence et de nos intérêts dans le monde

Au fondement de la transformation et de la transversalité, la Direction générale de la mondialisation joue à cet égard un rôle déterminant.



Anne Grillo, directrice générale de la mondialisation

- La défense des intérêts de la France et des Français se joue aujourd'hui sur de multiples champs de bataille qui dépassent les géographies traditionnelles de notre action diplomatique (l'espace, les océans,

les sous-sols) et nos seuls enjeux de sécurité et de paix. Sont aussi en jeu notre souveraineté et notre identité de pays démocratique et pluriel, à travers l'action de la DGM quand elle traite de science et d'innovation, dont l'IA, d'énergie, de minerais critiques, de nucléaire civil, d'État de droit et de démocratie, comme de culture et de patrimoine, ou encore d'éducation ainsi que de la protection des Français (contre les pandémies et le changement climatique, contre les migrations subies et non maîtrisées, en matière de cybersécurité).

- Ces batailles se jouent de plus en plus dans des enceintes (BRICS, Organisation de coopération de Shanghai) qui portent un ordre international alternatif, et avec des acteurs non étatiques puissants et disruptifs.
- La DGM a été créée il y a 17 ans pour permettre à la diplomatie française de relever ces défis. Dans un moment d'accélération des transformations de notre planète, de fragmentation de l'ordre international, de défis de plus en plus complexes et interdépendants, il faut continuer à s'adapter et innover en permanence à l'administration centrale de la DGM, dans le réseau de coopération et d'action culturelle, au sein de nos opérateurs, avec cette triple exigence de servir de façon efficace et cohérente les intérêts de la France, d'être au service des Français et d'une diplomatie lisible.
- Pour ce faire, la DGM s'appuie beaucoup sur le travail de l'IGAE, sur les missions dans le réseau diplomatique, comme les missions thématiques sur une politique publique (par exemple, l'enseignement français à l'étranger ou l'attractivité de l'enseignement supérieur français) ou un opérateur sous tutelle. Le regard indépendant, circonstancié et pluridisciplinaire porté par l'IGAE est un outil essentiel d'aide à la décision pour la DGM sur l'appropriation des enjeux stratégiques par les postes, les bonnes pratiques à généraliser, les anticipations nécessaires, les formations à mettre en place, les outils à faire évoluer. La mission ministérielle d'audit interne, rattachée à l'IGAE, est également d'un usage précieux pour le pilotage du réseau des établissements culturels ou scientifiques à autonomie financière. C'est ce dialogue constant

et confiant entre la DGM et l'IGAE qui permet de nous assurer que les intérêts et les valeurs de la France sont portés au mieux, au bon endroit et au bon moment.

3. Une diplomatie en mouvement, innovante dans ses méthodes et dans ses outils

Appelée à étendre le spectre de ses missions, en appui à l'action de transformation du ministère, l'IGAE s'est dotée de nouvelles méthodes et outils qui lui permettent d'exercer pleinement son rôle en tant que levier, catalyseur et acteur de la transformation organisationnelle. Intervenant ainsi en soutien aux projets de réforme engagés collectivement, avec le souci de faire progresser la qualité du service rendu, elle s'attache dans cet esprit à favoriser la recherche de synergie, le partage d'expérience, la diffusion des meilleures pratiques et la mutualisation des moyens au moment où la situation des finances publiques en France appelle une vigilance accrue et soutenue. Afin de lui permettre de mieux se déployer en réseau et de participer au mieux aux nombreux exercices auxquels elle est associée tout au long de l'année, des correspondants/correspondantes ont été désignés en son sein afin de servir de référents et de points de contact des directions au ministère ou sur des thématiques transversales sur lesquelles elle est activement engagée, dont les questions d'égalité professionnelle, de déontologie, de tolérance zéro. De même, pour la première fois, un dialogue a été engagé par l'IGAE avec les organisations représentatives du personnel, afin de favoriser une meilleure compréhension de ses missions. Le dialogue à l'administration centrale a constitué le miroir des rencontres désormais systématiques lors des missions d'inspection avec les représentants du personnel sur le terrain, autour du thème central du dialogue social.



L'IGAE, actrice de la diplomatie féministe du ministère

L'IGAE contribue à la mobilisation du réseau diplomatique et consulaire et veille à la bonne mise en œuvre des engagements du ministère en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et au soutien de sa diplomatie féministe à plusieurs niveaux, déclinés dans la feuille de route dédiée de l'IGAE. Actualisée en novembre 2024, cette dernière s'inscrit dans le prolongement du nouveau Plan d'action du Département en faveur de l'égalité professionnelle (2024-2026) qui prévoit d'intégrer les objectifs d'égalité professionnelle dans les outils de pilotage de l'activité du ministère, afin d'assurer l'appropriation, à tous les niveaux, des questions relatives à l'égalité, à la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, aux méthodes de travail et à la lutte contre les discriminations, dans les critères d'évaluation de l'encadrement.

Dans cet esprit et de manière très pratique, les rapports d'inspection incluent désormais un chapitre et une annexe dédiés à la mise en œuvre de l'égalité professionnelle par les postes, contribuant à assurer la bonne mise en œuvre des orientations du plan d'action, notamment par la désignation d'un référent égalité et l'élaboration d'une feuille de route dédiée,

la conciliation des temps de vie, l'existence d'un dispositif d'accueil des nouveaux arrivants et la désignation d'un référent accueil, le remplacement des agentes en congé de maternité, d'éventuels signalements de situations de discrimination, de harcèlement ou de violences et l'accès aux campagnes d'information de la cellule Tolérance zéro, ainsi que de possibles déséquilibres dans les affectations ou écarts de rémunération.

Les missions de l'IGAE permettent par ailleurs d'identifier à cet égard les bonnes pratiques² méritant d'être répliquées dans le réseau et des profils à haut potentiel, d'agentes en particulier, pouvant occuper des postes à responsabilité ou être versées dans les viviers des programmes de formation, à l'instar du programme Tremplin, de coaching ou d'appui en vue de les aider ou de les inciter à postuler sur des fonctions d'encadrement.

En parallèle et plus globalement, l'IGAE apprécie la manière dont les postes mettent en œuvre la Stratégie internationale de la France pour une diplomatie féministe récemment actualisée (2025-2030). Elle veille en particulier à la prise en compte

2. Quelques exemples : la désignation d'un binôme paritaire femme-homme comme référents égalité du poste (l'un à la chancellerie, chargé du volet interne de la feuille de route du poste, l'autre à l'Institut français, par exemple, assurant le suivi du volet externe) ou d'un référent spécifique (CTZ) ; la diffusion de questionnaires anonymes visant à recueillir les attentes des agents dans ce domaine avec communication des résultats ; des ateliers de sensibilisation aux questions d'égalité, de harcèlement, aux missions de la cellule Tolérance zéro.

transversale des droits des femmes et de l'égalité de genre dans l'action, des postes, à sa cohérence avec l'équipe France et l'ensemble des opérateurs sur place, en lien avec l'Agenda de la transformation du ministère.

Au sein de l'IGAE, la féminisation des équipes s'est accélérée depuis l'adoption de sa toute première feuille de route en 2021, l'objectif de principe visant à assurer la mixité nécessaire des équipes lors de ses missions et, plus encore, dans le cadre des enquêtes administratives. Les efforts engagés à ce titre ont été continus. Les résultats ne sont pas encore au rendez-vous, car chaque fois qu'une inspectrice quitte l'IGAE pour rejoindre une autre affectation, l'équilibre d'ensemble s'en trouve affecté. En termes statistiques, l'IGAE compte ainsi 21 membres parmi lesquels, 8 femmes soit 38 %, comme c'était le cas en 2023-2024, contre 30 % en 2022 et 25 % en 2021. Le nombre de femmes cheffes de mission est en léger recul avec 2 femmes sur 8 (soit 25 %) contre 3 sur 7 sur la période précédente (40 %).

L'IGAE et la cellule Tolérance zéro (CTZ)

Créée en novembre 2020, et placée sous l'autorité du secrétaire général, la cellule Tolérance zéro (CTZ) recueille les signalements pour faits de discrimination, de violence, de violences sexuelles et sexistes et de harcèlement moral. Elle est chargée d'évaluer les faits portés à sa connaissance et, avec l'accord de l'auteur/autrice du signalement, de contribuer à la recherche de solutions. Lorsque la situation est très dégradée, elle peut recommander l'ouverture d'une enquête administrative, systématiquement confiée à l'IGAE. Enfin, elle a pour mission d'assurer un suivi et un accompagnement des auteurs/autrices de signalements.

Tous les agents du MEAE, victimes ou témoins, quels que soient leurs statuts, peuvent s'adresser à la CTZ, par mail ou par téléphone. La cellule n'entame de démarches qu'avec l'accord des agents qui la saisissent et qui sont tenus informés. Elle offre ainsi un espace d'écoute et de recueil des témoignages des collègues qui s'estiment victimes de faits ou d'actes

répréhensibles. Elle peut aussi être saisie pour conseil et information. Le dialogue est régulier entre la CTZ et l'IGAE. Dans le respect de la confidentialité de ses procédures, la cellule peut ainsi être amenée à alerter l'IGAE. Les témoignages recueillis par ses soins alimentent le dossier des enquêtes administratives conduites par l'IGAE. Sous l'autorité du directeur général de l'administration et de la modernisation, le dialogue est également nourri avec la DRH, le SAJI et l'ensemble des acteurs impliqués dans le soutien aux agents (médiatrice, référent déontologue, médecine de prévention, psychologues, assistantes sociales, organisations syndicales, etc.). Dans le cadre de la mise en œuvre de la feuille de route du ministère sur l'intégrité (*cf. infra*), un vadémécum pratique sur les enquêtes internes conduites par d'autres entités que l'IGAE a été élaboré conjointement par le SAJI et l'IGAE et mis en ligne en juin 2025. Décrivant la méthodologie simple à suivre, il vient renforcer la capacité de traitement par les équipes amenées à réaliser des enquêtes internes et aussi contribuer à ce qu'aucun signalement ne soit laissé sans suite.

Feuille de route de l'intégrité

La charte de l'IGAE

Mise en œuvre par l'IGAE depuis 2017, cette charte a récemment été mise à jour. Consultable sur Diplonet, elle s'inscrit dans le prolongement de l'adoption par le Ministère, le 9 décembre 2024, de sa feuille de route de l'intégrité dans laquelle elle s'inscrit pleinement, dont elle décline les objectifs.

Destinée à guider les membres de l'IGAE dans l'exercice de leur mission, elle rappelle les règles et les devoirs qui s'appliquent à l'ensemble, quel qu'en soit le statut. L'inspecteur général des Affaires étrangères, qui en est garant, y veille, et la charte demeure une référence même pour celles et ceux ayant quitté le service, temporairement ou définitivement.

La charte concerne l'ensemble des missions et activités de l'IGAE (inspection, enquête administrative, mission ponctuelle, contrôle, audit, évaluation, expertise et conseil, représentation au sein d'instances administratives, missions et travaux

réalisés conjointement avec d'autres inspections générales), couvrant l'intégralité des fonctions exercées par ses équipes (investigations, rédaction, relecture, conseil, participation à des travaux collectifs). Elle repose sur les principes cardinaux qui participent à l'autorité et à la crédibilité de l'IGAE : impartialité et indépendance ; intégrité et prévention des conflits d'intérêts ; réserve et discrétion ; exemplarité ; rigueur et transparence. S'intégrant dans un dispositif d'ensemble, elle n'a pas vocation à se substituer aux dispositions législatives ou réglementaires régissant les activités des fonctionnaires et agents publics, ni au guide de déontologie du Département, ni, enfin, aux règles internes d'organisation du service ou aux outils méthodologiques propres à l'IGAE.

Identification et partage des meilleures pratiques, refonte du Mémento des chefs/cheffes de poste et élaboration de fiches thématiques pratiques

Dans le cadre de l'Agenda de transformation du Ministère, l'IGAE s'attache à identifier et à diffuser les meilleures pratiques, notamment à l'occasion des réunions mensuelles de la conférence permanente des ambassadeurs et ambassadrices.

Dans cet esprit, elle a activement participé au travail de refonte du Mémento des chefs/cheffes de poste et à l'élaboration, dans ce cadre, de fiches thématiques à usage pratique. Le mémento a ainsi été condensé afin de mieux se concentrer sur les responsabilités des chefs/cheffes de postes diplomatiques, sans nécessairement détailler les modalités de fonctionnement de tous les services d'une ambassade qui trouvent davantage leur place dans les instructions qui leur sont spécifiquement dédiés.

Le Mémento des chefs/cheffes de postes a aussi été rendu plus maniable pour la consultation et l'utilisation, en étant présenté sous forme d'une quarantaine de fiches distinctes, chacune étant accessible et téléchargeable directement sur [Diplonet](#)

Cet outil est conçu pour accompagner les ambassadeurs et les ambassadrices dès leur prise de fonctions et aux différentes étapes de leur mission, avec des focales sur les responsabilités managériales, les méthodes de travail, les principes et règles à suivre,



© MEAE

les moyens à disposition. Les fiches qui composent le mémento sont mises à jour au fur et à mesure des évolutions des besoins et du cadre réglementaire. Chaque fiche peut ainsi être actualisée en lien avec l'IGAE, en concertation étroite avec la Délégation ministérielle à la mobilité et à l'encadrement supérieur et les services concernés au sein du Département.

Participation aux exercices de retour d'expérience (RETEX), exercices de formation et d'évaluation

Sollicitée pour des missions diverses et variées à forts enjeux, l'IGAE intervient également en lien étroit avec les autres directions et services concernés dans le cadre de commissions, panels, enceintes collégiales³, présentations hors les murs permettant de mieux faire connaître les métiers du ministère. Elle participe dans ce cadre à des travaux collectifs sur des sujets d'intérêt général (PPD, PCI, utilisation des résidences, etc.) et est également associée, notamment en lien étroit avec l'Académie diplomatique et consulaire (ADC), à des actions de formation et de retours d'expériences. À la demande de la DRH, de l'Académie diplomatique et consulaire (ADC) ou d'autres ministères (notamment ministère des Armées et des Anciens combattants et

3. Participation à des enceintes collégiales mises en place au sein du MEAE par les services et directions de gestion ou dits métiers (audition des candidats/candidates à un premier poste d'ambassadeur/d'ambassadrice ou de consul général/consule générale, évaluation à 360°, réunions de programmation des effectifs, d'affectations, de recrutements, d'examen du temps de séjour, du zonage, de mise en œuvre du coût-vie, de reclassement des IRE, de revalorisation des grilles et cadres salariaux des ADL, de programmation immobilière et informatique, etc.), aux journées du réseau consulaire, aux journées annuelles des SGA, etc.

ministère des Outre-mer) ou structures (universités, établissements scolaires, etc.), l'IGAE est intervenue régulièrement, en 2025, à l'occasion de séminaires de formation et de sessions de RETEX visant à préparer les agents du MEAE ou d'autres administrations dans le cadre de leur future expatriation et de leur prise de fonctions à l'étranger au sein d'un poste diplomatique ou consulaire. Elle a aussi pu sensibiliser les agents concernés aux bonnes pratiques en poste, à la mise en œuvre de l'Agenda de la transformation, ainsi qu'aux questions de cohésion d'équipe et d'encadrement, y compris en environnement difficile, voire hostile. Pour les collègues d'autres ministères, les interventions ont porté sur la présentation générale du MEAE, le fonctionnement et l'organisation des divers services d'une représentation diplomatique et les attentes du chef/de la cheffe de poste vis-à-vis de ses collaborateurs (notamment futurs attachés de défense et attachés de sécurité intérieure).

En outre, dans une perspective d'ouverture et de rayonnement vers la société civile et les jeunes générations, une conférence a été organisée pour les étudiants en relations internationales de l'HEIP de Bordeaux.

Parmi les séminaires récents, on retiendra les interventions sur les thématiques suivantes :

- présentation du MEAE et rôle des ASI en ambassade (DCIS, Nanterre, 16 juin 2025) ;
- les attentes de l'ambassadeur/l'ambassadrice vis-à-vis de sa/son numéro deux (séminaire de préparation des numéros deux, ADC, La Courneuve, 2 juin 2025) ;
- les relations entre l'ambassadeur/l'ambassadrice et le Comanfor (École de guerre, 21 mai 2025) ;
- les attentes de l'ambassadeur/l'ambassadrice à l'égard de son conseiller/sa conseillère politique (séminaire de formation des conseillers politiques, avec l'ambassadeur P. Lévy, ADC, Convention, 13 mai 2025) ;
- présentation du MEAE et rôle des attachés de défense en ambassade (Balard, 13 février 2025) ;
- présentation de la diplomatie française et point sur le rôle des milices Wagner dans la désinformation en Afrique (HEIP Bordeaux, 13 mars 2025).

Renforcement des méthodes de l'IGAE et contribution au déploiement des outils IA au MEAE

L'extension de ses missions a conduit l'IGAE à repenser ses méthodes de travail et à se professionnaliser

d'avantage en recourant à des solutions d'intelligence artificielle (IA) développées par le ministère, notamment dans le cadre de ses audits (analyse et traitement de données) et enquêtes administratives (transcriptions automatisées des auditions).

Au-delà de ses besoins propres et de son souci de renforcement de ses moyens internes, l'IGAE est par essence très impliquée dans les travaux engagés en vue de l'expérimentation des projets et du déploiement progressif, raisonné et coordonné de ces outils, qui ouvrent de nouvelles perspectives au ministère en le dotant de moyens accrus et nécessitent un travail de sensibilisation. Elle a fait, à cet égard, des propositions concrètes pour en améliorer les fonctionnalités et faire avancer les offres disponibles depuis 2025 sur la plateforme DiplolA (transcription, traduction et synthèse). À ce titre, elle participe activement aux réunions du Comité stratégique de la transformation numérique et du Comité des référents des services et directions utilisateurs IA, qui s'inscrivent dans une démarche de coconstruction visant à accompagner la généralisation de ses outils et leur intégration dans les applications existantes. Dans ce cadre et en vue de la définition d'une feuille de route pour les prochaines années, la réflexion collective, engagée et mise en œuvre par la DNUM, porte sur les cas d'usages pertinents, identifiés ou à venir, et leur encadrement nécessaire, via l'élaboration d'une charte dédiée, en tenant compte en particulier des exigences en matière de souveraineté, de gouvernance, de sécurité, de déontologie et de transparence. Elle concerne, outre les champs et conditions d'application, les critères de développement, les attentes, les impacts, les défis et les risques associés ainsi que, de manière plus globale, les enjeux, notamment en matière de RH et de formation, de communication et de partage des bonnes pratiques. Dans cette perspective, l'IGAE est amenée à renforcer encore sa coopération avec les autres inspections générales, dans le cadre de leurs réunions annuelles communes et, désormais, d'un groupe de travail dédié constitué dans le souci de favoriser la synergie, la mutualisation et l'interopérabilité, ce qui devrait ici encore contribuer à renforcer le positionnement et la visibilité du ministère en interministériel.



Annexes

Membres de l'IGAE au 1 ^{er} septembre 2025		
Inspecteur général	Laurent PIC administrateur de l'État du troisième grade	Ex-ambassadeur, représentant permanent de la France auprès de l'OACI à Montréal Ex-ambassadeur au Japon Ex-ambassadeur aux Pays-Bas
Inspectrice générale adjointe	Florence CAUSSÉ-TISSIER administratrice de l'État du grade transitoire	Ex-ambassadrice à Maurice Ex-consule générale à Rabat
Secrétaire général de l'Inspection générale	Johan SCHITTERER secrétaire des Affaires étrangères	Ex-consul général à Moncton Ex-COCAC à Bakou
Inspecteurs/inspectrices, chefs/cheffes de mission	Agnès CUKIERMAN administratrice de l'État du grade transitoire	Ex-ambassadrice en Finlande Ex-directrice des Affaires financières
	Olivier CHAMBARD administrateur de l'État du grade transitoire	Ex-ambassadeur en Indonésie Ex-consul général à Londres
	Jean-Marc GROSGURIN administrateur de l'État du deuxième grade	Ex-ambassadeur au Yémen, en Guinée et en RCA
	Christophe LEONZI administrateur de l'État du grade transitoire	Ex-ambassadeur chargé des migrations Ex-ambassadeur en Slovaquie
	Gilles THIBAUT administrateur de l'État du deuxième grade	Ex-ambassadeur au Burkina et au Cameroun
	Stéphane VISCONTI administrateur de l'État du grade transitoire	Ex-ambassadeur en Lettonie Ex-consul général à Saint-Petersbourg et à Munich
Inspecteurs/inspectrices	Véronique AULAGNON conseillère des Affaires étrangères hors classe	Ex-ambassadrice à Oman Ex-COCAC à Beyrouth
	Didier BOÏKO secrétaire des Affaires étrangères hors classe	Ex-consul général-adjoint à Bruxelles et à Genève
	Christine CAROLE secrétaire des Affaires étrangères principale	Ex-conseillère de presse à Tokyo Ex-numéro deux à Manille
	Alix EVERARD administratrice de l'État du deuxième grade	Ex-ambassadrice en Lituanie Ex-numéro deux à Lisbonne
	Caroline FERRARI administratrice de l'État du grade transitoire	Ex-ambassadrice au Danemark Ex-directrice des Ressources humaines
	Sheraz GASRI ministre plénipotentiaire	Ex-ambassadrice en Géorgie
	Christophe LEMOINE administrateur de l'État du deuxième grade	Ex-directeur et porte-parole (communication et presse) Ex-consul général à Los Angeles
	Isabelle MARQUES-GROSS administratrice de l'État du deuxième grade	Ex-consule générale adjointe à Barcelone et à Chicago Ex-sous-directrice à la DUE
	Christophe MUSITELLI administrateur de l'État du deuxième grade	Ex-COCAC à Rome

Inspecteurs/inspectrices	Philippe RAY secrétaire des Affaires étrangères hors classe	Ex-consul général à Thessalonique
	Stéphanie ROUALLE de ROUVILLE secrétaire des Affaires étrangères principale	Ex-consule générale à Bruxelles
	Vincent SCIAMA administrateur de l'État du premier grade	Ex-consul général à la Nouvelle-Orléans
	Patrizianna SPARACINO-THIELLAY administratrice de l'État du grade transitoire	Ex-ambassadrice chargée des droits de l'Homme
	Daniel VOSGIEN administrateur de l'État du deuxième grade	Ex-ambassadeur en Angola
Mission d'audit interne	Valérie PIPELIER administratrice de l'État, cheffe de la mission Sophie BORDENAVE-LABARBERE cadre contractuelle de catégorie A Audrey GUILLERM secrétaire des Affaires étrangères principale	
Inspectrice santé, sécurité au travail	Sylvie MAROSZ cadre contractuelle de catégorie A	
Équipe de soutien	Laurence LE RIGOLEUR adjointe administrative principale de 1 ^{re} classe de chancellerie Salima AMIRALY KHMIDJEE adjointe administrative principale de 1 ^{re} classe de chancellerie Julie BIANCONI adjointe administrative principale de 2 ^e classe de chancellerie Christine HOUSSIN adjointe administrative principale de 1 ^{re} classe de chancellerie Damien MINERBE adjoint administratif principal de 2 ^e classe de chancellerie Sébastien GEBAUER adjoint technique principal de 1 ^{re} classe de chancellerie	

Liste des postes inspectés en 2024 (septembre 2024-décembre 2025)

Postes bilatéraux

Pays	Postes diplomatiques	Postes consulaires	Dates
Ouzbékistan	Tachkent		4-10 septembre
Indonésie	Jakarta		16-23 septembre
Égypte	Le Caire	Alexandrie	18-24 septembre
Pays-Bas	La Haye	Amsterdam	24-27 septembre
Croatie	Zagreb		14-17 octobre
Togo	Lomé		14-17 octobre
Pakistan	Islamabad	Karachi	20-24 octobre
Libéria	Monrovia		11-13 novembre
Rwanda	Kigali		14-19 novembre
Vietnam	Hanoï	Hô-Chi-Minh-Ville	14-26 novembre
Ghana	Accra		25-28 novembre
Bahreïn	Manama		9-13 décembre

Liste des postes inspectés en 2025 - missions régulières

Postes bilatéraux

Pays	Postes diplomatiques	Postes consulaires	Dates
Comores	Moroni		27-31 janvier
Fidji	Suva		1 ^{er} -7 février
Albanie	Tirana		3-7 février
Inde	New Delhi	Bangalore Bombay Calcutta Pondichéry	3-12 février
Jérusalem		Jérusalem	25 février-5 mars
Trinité-et-Tobago	Port d’Espagne		10-12 mars
Sainte-Lucie	Castries		12-14 mars
Pologne	Varsovie	Cracovie	17-21 mars
Paraguay	Asunción		26-31 mars
Papouasie-Nouvelle-Guinée	Port Moresby		25-27 mars
Nouvelle-Zélande	Wellington		29 mars-2 avril
Arabie saoudite	Ryad	Djeddah	12-17 avril
Yémen	Sanaa		17 avril
Jordanie	Amman		23-29 avril

Botswana	Gaborone		18-21 mai
Birmanie	Rangoun		19-23 mai
Zambie	Lusaka		21-24 mai
Roumanie	Bucarest		23-27 juin
Corée du Sud	Séoul		30 juin-5 juillet
République dominicaine	Saint Domingue		7-11 juillet
Irak	Bagdad	Erbil Mossoul	15-25 septembre
Nigéria	Abuja	Lagos	22-30 septembre
Mexique	Mexico	Mexico Monterrey	8-17 octobre
Guinée	Conakry		21-28 octobre
Kazakhstan	Astana	Almaty	26 octobre-2 novembre
République démocratique du Congo	Kinshasa		1 ^{er} -9 novembre
Kirghizistan	Bichkek		2-5 novembre
Autriche	Vienne		3-7 novembre
Zimbabwe	Hararé		4-7 novembre
Tadjikistan	Douchanbé		20-21 novembre
Turkménistan	Achgabat		24-25 novembre
Grèce	Athènes	Athènes Thessalonique	24 novembre-3 décembre
Canada	Ottawa	Moncton Montréal Québec Toronto Vancouver	2-12 décembre

Postes multilatéraux

Pays	Dates
Nouvelle-Calédonie (RP)	26-31 janvier
Strasbourg (CE)	17-19 juin

Chiffres clés

À L'ÉTRANGER

71

missions régulières à l'étranger

270

jours de missions à l'étranger



71
POSTES
INSPECTÉS :



46
représentations
diplomatiques

25
consulats
généraux

71
rapports rédigés

3 464
recommandations

1 244
entretiens
individuels

71
entretiens
collectifs (ADL)
au sein des postes

EN ADMINISTRATION CENTRALE

2

missions
d'évaluation
et de conseil



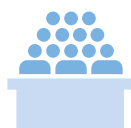
50
entretiens
individuels

51
recommandations



12

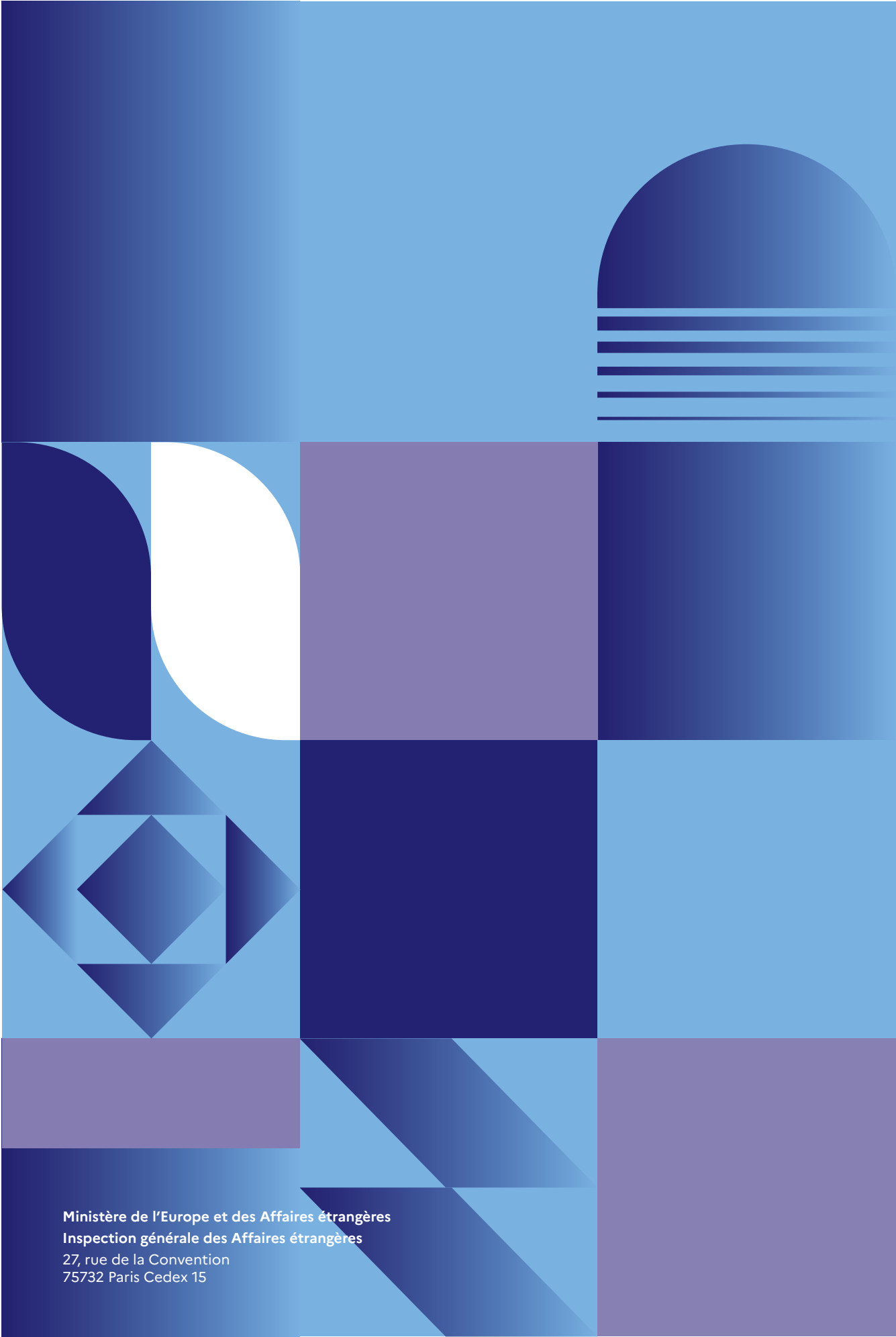
missions ponctuelles
et enquêtes administratives



3

missions interministérielles





Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères
Inspection générale des Affaires étrangères
27, rue de la Convention
75732 Paris Cedex 15