

ANNEXE AU PROJET DE LOI DE FINANCES POUR

RAPPORT RELATIF
À LA MISE EN ŒUVRE
ET AU SUIVI DE LA RÉFORME
DES RÉSEAUX DE L'ÉTAT
ET DE SES OPÉRATEURS
À L'ÉTRANGER



TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Éléments de cadrage sur la réforme des réseaux de l'État et de ses opérateurs à l'étranger	5
Objet et périmètre du présent document	7

PREMIÈRE PARTIE

Les choix stratégiques quant à la présence géographique et fonctionnelle à l'étranger de l'État et de ses opérateurs	8
1. Principales orientations stratégiques déterminant la présence géographique et fonctionnelle des réseaux à l'étranger	8
2. Positionnement de nos moyens en fonction de nos priorités.....	9

DEUXIÈME PARTIE

Les réformes envisagées ou engagées pour atteindre les objectifs fixés de réduction à horizon 2022 de la masse salariale afférente aux personnels de l'État et de ses quatre opérateurs en poste à l'étranger	11
1. Réformes relatives aux fonctions soutien portées par le MEAE	11
1.1 Identification des fonctions soutien	12
1.2 Transfert des fonctions soutien	14
1.3 Réduction du taux de fonctions soutien en ETPT	14
2. Réformes relatives aux fonctions diplomatique et économique - une expérimentation sur l'articulation chancelleries /services économiques.....	15
3. Réformes relatives à la fonction consulaire.....	15
4. Réformes relatives aux fonctions culturelles et de coopération.....	16
5. Présentation des économies en ETP et en masse salariale du MEAE	16
6. Réformes concernant les différents ministères participant à l'action extérieure pour atteindre leurs objectifs de réduction de la masse salariale en ajustant leur réseau sur les fonctions métiers.....	19
6.1 Le réseau des directions du ministère de l'économie, des finances et de la relance : DG Trésor, DGFIP et DGDDI 19	
6.2 Le réseau du ministère des Armées (MINARM).....	22
6.3 Le réseau du ministère de l'Intérieur.....	24
6.4 Le réseau des autres ministères participant à l'action extérieure mais disposant d'un réseau plus restreint.....	24
7. Réformes concernant les quatre opérateurs Business France - Atout France, CIRAD et IRD	25
8. Indicateurs de performance.....	29
8. 1 « Part des effectifs soutien dans les effectifs de l'État à l'étranger »	29
8. 2 Dématérialisation des services consulaires	30
9. Bilan de la réforme	31
9.1 En masse salariale.....	31
9.2 En ETP	32

TROISIÈME PARTIE

L'état du parc immobilier de l'État et de ses opérateurs à l'étranger, les dispositions prises pour le rationaliser ainsi que les économies et recettes qui en découlent.....	33
---	----

ÉLÉMENTS COMPLÉMENTAIRES

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Éléments de cadrage sur la réforme des réseaux de l'État et de ses opérateurs à l'étranger

Les réseaux de l'État à l'étranger sont un atout important de la France dans la compétition mondiale, pour sa sécurité, pour sa prospérité économique et pour son influence politique, diplomatique et culturelle.

Tout en maintenant un réseau diplomatique universel à même de mener à bien ces missions, notamment dans un contexte d'accroissement significatif ou à venir des moyens consacrés par nos principaux concurrents à leur action extérieure, le programme Action publique 2022 (AP2022) offre l'occasion de rechercher une efficacité renforcée et l'optimisation des moyens.

L'exercice de transformation publique a été conduit à partir de l'automne 2017, combinant consultations au plus près du terrain de l'ensemble de nos postes diplomatiques, échanges entre administrations centrales et travaux d'inspections.

La réforme des réseaux de l'État et de ses opérateurs à l'étranger dans le cadre du programme AP2022 a fait l'objet de travaux et des réunions interministérielles successives depuis son lancement ; les arbitrages ont notamment permis de fixer les objectifs à atteindre pour les administrations participant à l'action extérieure à l'horizon 2022, ceci dans le cadre d'une réunion interministérielle présidée par le Premier ministre le 25 janvier 2019.

L'ensemble de l'exercice s'est appuyé sur les propositions des ambassadeurs, qui ont eux-mêmes consulté l'ensemble des chefs de service placés sous leur autorité. Ainsi, les ambassadeurs ont été invités dans une démarche systématique et générale à se prononcer sur les réformes à mener dans leur pays de résidence.

Cet exercice vise plusieurs objectifs :

- garantir l'adéquation des réseaux aux priorités géographiques et sectorielles de la politique extérieure de la France dans les prochaines années ;
- améliorer la fluidité du fonctionnement des services de l'État à l'étranger sous l'autorité des ambassadeurs en renforçant leur fonction de chef des services et leur capacité de pilotage ;
- réduire le taux de fonctions soutien par des mutualisations et des rationalisations ;
- réaliser des économies sur la masse salariale des agents de l'État employés à l'étranger d'ici 2022.

Le périmètre retenu pour cette première phase est le suivant :

- réseaux des administrations de l'État à l'étranger, dans leurs fonctions soutien comme métier (hors effectifs dédiés à la sécurité de nos implantations) ;
- quatre opérateurs sous plafond : Atout France, Business France, Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD), Institut de recherche pour le développement (IRD).

Les objectifs de réduction des dépenses dans le cadre d'AP2022 pour les réseaux de l'État à l'étranger ont été validés lors de la réunion interministérielle du 25 janvier 2019. Ils se décomposent de la manière suivante selon les administrations concernées :

		<i>Recensement des effectifs 2018</i>	<i>Economies sur le réseau 2018-2022</i>	<i>Taux d'effort proposé</i>
		<i>Total ETPT</i>	<i>2022 (en M€)</i>	<i>en %</i>
MINISTÈRES	Trésoreries	110	-7,9	-94,5%
	Attachés fiscaux	13	-0,4	-23,3%
	DGDDI (douane)	53	-0,8	-15,1%
	Agriculture	49	-0,8	-10,3%
	Sociaux	30	-0,4	-9,3%
	MTES (dont DGAC)	37	-0,5	-8,8%
	Intérieur	345	-2,8	-6,6%
	DG Trésor	618	-3,6	-5,9%
	MEAE	9 328	-45,1	-5,7%
	Armées	488	-3,2	-4,8%
	Justice	31	0,0	0,0%
Sous-total Ministères		11 102	-65,6	-6,6%

OPÉRATEURS	Business France	900	-15,0	-21,5%
	Atout France	203		
	IRD	497	-10,0	-13,3%
	CIRAD	210		
Sous-total Opérateurs		1 810	-25,0	-17,2%
Total ministères + opérateurs		12 910	-90,6	-7,9%

L'ensemble de cette première vague d'engagements doit permettre de dégager une économie de masse salariale de 90 M€ d'ici 2022, soit l'équivalent de 7,9 % de la masse salariale de l'État et de ses opérateurs à l'étranger au début de la réforme, ce qui contribuera à l'effort de maîtrise de la dynamique de masse salariale à l'étranger et plus globalement de la dépense publique.

Un groupe de travail interministériel présidé par le ministère de l'Europe et des affaires étrangères (MEAE) a été créé afin de suivre la mise en place des réformes. Il a examiné les difficultés qui ont pu être signalées par les chefs de services des autres ministères. Il travaille, par ailleurs, à l'harmonisation du fonctionnement administratif et des réglementations applicables à tous les réseaux internationaux de l'État (exemples : frais de déplacement, prestations logistiques, traduction, etc.). Dans cette perspective, des modifications de la réglementation à réaliser afin de concrétiser le plan d'adaptation des réseaux de l'État à l'étranger peuvent être proposées dans le cadre du groupe de travail interministériel pendant toute la durée de mise en place des réformes.

Pour mémoire, les effectifs et les crédits déployés chaque année dans les réseaux de l'État à l'étranger font annuellement l'objet d'une enquête précise auprès de l'ensemble des administrations concernées. Elle s'inscrivait jusqu'à présent dans le cadre du comité interministériel des réseaux internationaux de l'État (CORINTE) créé par le décret n°2009-177 du 16 février 2009. Avec la mise en place d'AP2022, ces travaux, engagés dans le cadre de l'enquête CORINTE qui font l'objet d'une synthèse habituellement transmise au Parlement et aux institutions de contrôle, peuvent être utilisés pour présenter en exécution la manière dont les réformes se mettent en place et aboutissent aux résultats souhaités au plan budgétaire.

Certains éléments de l'état synthétique annuel des moyens humains et budgétaires consacrés à l'action extérieure de l'État (AEE) et à l'aide publique au développement (APD) ont été utilement utilisés pour alimenter la constitution du document annexé au PLF 2020 et aux lois de finances suivantes jusqu'en 2022. Pour mémoire, l'enquête CORINTE comprend la cartographie des implantations à l'étranger, les effectifs et les crédits des services de l'État et de leurs principaux opérateurs. Elle a constitué depuis 2009 une base de référence et de comparaison des moyens de l'action de la France à l'international et leur évolution avec la prise en compte de 55 programmes budgétaires.

Objet et périmètre du présent document

Afin de rendre compte annuellement au Parlement des actions engagées, qui doivent notamment servir l'atteinte de la cible de réduction de la masse salariale dans les réseaux de l'État et des opérateurs à l'étranger, une disposition législative, introduite lors des débats sur le projet de loi de finances pour 2019 (article 218), prévoit la production d'une annexe générale dédiée au suivi de cette réforme. Cette annexe constitue l'occasion d'un échange d'informations sur les effectifs et les dépenses à l'étranger des ministères et des opérateurs concernés. Elle vise plus globalement à présenter les choix stratégiques, à détailler les réformes envisagées ou engagées, en faisant ressortir, entre autres, la contribution de chaque ministère et opérateur à la diminution de la masse salariale, l'état du parc immobilier de l'État et de ses opérateurs à l'étranger et à expliciter les dispositions prises pour le rationaliser ainsi que les économies et recettes qui en découlent.

Le présent document porte sur un périmètre sensiblement plus restreint que l'exercice CORINTE. Il s'agit de se concentrer sur l'impact des réformes engagées dans le cadre d'AP2022, avec un focus sur l'évolution des effectifs et de la masse salariale entre 2018 et 2022 ainsi que du parc immobilier et des dépenses qui s'y rapportent.

Ce document constitue la troisième édition du rapport relatif à la mise en œuvre et au suivi de la réforme des réseaux de l'État et de ses opérateurs à l'étranger. Il actualise les données qui figuraient dans les annexes du PLF pour 2020 et est complété par un nouveau chapitre sur les indicateurs de performance.

En 2020, la mise en œuvre de la réforme des réseaux a subi l'impact de la crise sanitaire de la Covid-19 qui a fortement mobilisé les réseaux à l'étranger autant dans les modalités de son fonctionnement que dans la nature de ses missions. Une mobilisation sans précédent des services consulaires avec l'appui des autres services des ambassades a été nécessaire pour contribuer au retour de plus de 200 000 Français en déplacement temporaire à l'étranger. De même, les Services économiques ont contribué à l'identification de fournisseurs de biens matériels médicaux et à la sécurisation des chaînes d'approvisionnement logistique et ont réalisé des études comparatives pour préparer au mieux les phases de confinement et de déconfinement.

PREMIÈRE PARTIE

Les choix stratégiques quant à la présence géographique et fonctionnelle à l'étranger de l'État et de ses opérateurs

1. Principales orientations stratégiques déterminant la présence géographique et fonctionnelle des réseaux à l'étranger

De manière générale, la France a fait le choix de préserver l'universalité de son réseau diplomatique avec une stabilité du nombre de ses ambassades bilatérales (163) et de ses représentations permanentes (16 RP). Le réseau consulaire répond par ailleurs aux besoins des français établis hors de France, aux étrangers souhaitant venir dans notre pays (88 consulats et 114 sections consulaires) et à l'assistance aux Français de passage comme l'a montré la gestion de la crise de la Covid-19 en 2020.

Pour autant, le réseau diplomatique et consulaire connaît des évolutions qui visent à l'adapter, dans ses missions et dans ses composantes, aux enjeux de politique étrangère de la France afin de préserver l'influence de notre pays sur la scène internationale. Ces évolutions se traduisent par un investissement sur les sujets prioritaires (diplomatie économique, enjeux de la mondialisation) et par un effort particulier au profit des pays émergents comme des pays en sortie de crise afin de redéployer la présence française à l'étranger là où le monde se construit demain. Elles doivent aussi, plus encore aujourd'hui, être mises au service du redressement économique du pays, comme à celui des nouvelles communautés expatriées qui l'accompagnent, dans un contexte d'intensité et de diffusion croissantes des menaces.

Lors de la conférence des ambassadeurs et des ambassadrices d'août 2019, le Président de la République a fixé un ensemble de priorités en indiquant que « *notre rôle de puissance d'équilibre doit s'exercer en Asie* » en rappelant que « *la France est une puissance indopacifique* », que nous devons « *construire le partenariat euro-chinois du 21^{ème} siècle* » et que « *nos partenaires sont l'Inde, l'Australie, le Japon, l'Indonésie, Singapour* ». Le Président a également souligné l'importance de la relation avec la Russie et « *sur l'Europe, l'importance de réinvestir géographiquement les Balkans occidentaux* ». « *La construction d'un partenariat renouvelé avec la Méditerranée et l'Afrique* » a également été mentionnée par le Président de la République. Ces différentes priorités stratégiques doivent se retrouver dans l'évolution de notre présence géographique et fonctionnelle qui va connaître des ajustements d'ici 2022.

Ces évolutions ne remettent pas en cause l'universalité du réseau dont le principe a été réaffirmé par le Président de la République en 2019. Ce principe ne signifie pas exhaustivité des missions du réseau, ni uniformité de nos modes de présence, ni immuabilité de nos dispositifs. Il implique une modularité et un découplage accrus des fonctions exercées par nos postes à l'étranger. Les démarches de différenciation de nos modes d'action et de modularité des missions des ambassades sont au cœur du processus d'adaptation du réseau et concerne les administrations qui participent à l'action extérieure y compris les opérateurs.

Les adaptations du réseau participent de la démarche de revue des missions dans le cadre de la transformation de l'action publique. Lors des précédentes réformes, c'était le sens du recentrage intervenu entre 2013 et 2017 des missions des postes de présence diplomatique (PPD). Concrètement, notre représentation s'est recentrée dans ces pays principalement autour de deux missions (action politique et diplomatie économique). S'agissant des compétences consulaires, seule la protection d'urgence de nos compatriotes a été préservée (délivrance de laissez-passer, assistance à nos compatriotes détenus, etc.). La délivrance des visas et l'administration des Français relèvent aujourd'hui de postes de rattachement régionaux ou, pour le cas des visas de court séjour, peuvent faire l'objet d'un accord de représentation par un État Schengen tiers.

Aujourd'hui, nos 163 ambassades bilatérales se répartissent de la manière suivante : 25 sont des postes de présence diplomatique avec une moyenne de 7 agents, 101 sont des postes à missions prioritaires et 37 sont des postes à missions élargies.

Cette structure générale peut évoluer en fonction des analyses conduites par les chefs de poste diplomatique sur l'évaluation des besoins d'évolution des effectifs et des compétences à la fois sur les fonctions métiers et sur les fonctions soutien.

L'adaptation du réseau, qui s'inscrit aujourd'hui dans le cadre d'AP2022, continue donc de s'inscrire dans nos priorités stratégiques, géographiques et fonctionnelles. Elle s'accompagne d'une réflexion d'ensemble sur les acteurs, les métiers, les méthodes de travail de notre diplomatie.

Au-delà de l'ajustement du cadre institutionnel de notre représentation, nos modes d'action et les métiers de notre diplomatie s'adaptent dans le sens d'une plus grande anticipation et de davantage de réactivité. La création d'un réseau de postes d'appui régional, la constitution d'équipes de renfort pouvant être déployées rapidement depuis l'administration

centrale, ou l'organisation du travail en une « seule équipe » viennent répondre aux besoins de réaction rapide pour faire face aux crises.

2. Positionnement de nos moyens en fonction de nos priorités

Pour le MEAE

Les rééquilibrages géographiques sur la base des orientations stratégiques se traduisent par les objectifs indicatifs par zones tels que définis dans le tableau ci-dessous entre 2018 et 2022 (effectifs hors sécurité et experts techniques). Ils sont adaptés au fur et à mesure afin de tenir compte de l'évolution des orientations données au MEAE.

L'effort total de réduction initialement prévu est de -416 Équivalents temps plein (ETP) sur la période 2018-2022 selon la répartition suivante :

Zone géographique	Suppressions nettes d'ETP	Variation	Répartition de l'effort par zone
Amériques	-103	-7,15%	-24,76%
Afrique du Nord et Moyen-Orient (ANMO)	-66	-4,09%	-15,87%
Asie et Océanie	+27	1,70%	6,49%
Afrique et Océan Indien	-93	-4,30%	-22,36%
Union européenne	-146	-7,30%	-35,10%
Europe continentale	-35	-6,10%	-8,41%

Le redéploiement du réseau du MEAE continuera de s'effectuer en faveur de nos partenaires stratégiques et des grands pays émergents du G20, notamment en Asie.

L'effort principal de réduction sur la période 2018-2022 est porté par notre réseau en Europe, dans les Amériques et au Maghreb.

En complément des éléments statistiques par zone, les évolutions peuvent être illustrées par quelques exemples d'adaptations structurelles avec notamment des fusions de représentations diplomatiques présentes dans une même ville :

- la représentation permanente auprès de l'Organisation des États américains (OEA) à Washington sera fermée en 2022 pour s'appuyer ensuite sur l'ambassade bilatérale pour le suivi de cette organisation ;
- il est prévu à Vienne de rapprocher la représentation permanente auprès de l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE) avec l'ambassade bilatérale, en sus d'une réimplantation de notre représentation permanente auprès de l'Organisation des Nations unies. Les études ont été lancées dès 2019, pour lancement des travaux envisagés fin 2021 ;
- il est prévu à Genève de fusionner la représentation permanente auprès de la Conférence du désarmement avec la représentation permanente auprès de l'Office des Nations unies tout en conservant les deux ambassadeurs distincts pour préserver nos capacités d'influence.

Il est en effet important que ces fusions puissent être conduites en préservant notre capacité d'expertise et à siéger au niveau adéquat dans les différentes enceintes.

Pour les autres ministères

En dehors du ministère de la justice, exempté du fait de la taille restreinte de son réseau, tous les autres ministères ont proposé des mesures d'ajustement. Ces dernières ont fait l'objet d'une concertation approfondie à la fois au niveau des réseaux à l'étranger sur la base des propositions des chefs de poste diplomatique et au niveau central avec un dialogue notamment entre les directions du MEAE et chacun des autres ministères. Un grand nombre des propositions émanant des ambassadeurs et des autres administrations ont été retenues. Ces mesures relèvent de plusieurs catégories :

- réduction du format des services à l'étranger (tous ministères) ;
- fermeture sèche de missions, fin du suivi d'un peu moins d'une dizaine de pays en non résidence (ministère des Armées, DG Trésor).

Les postes déployés dans les Amériques et dans l'Union européenne sont les plus affectés par ces mesures de rationalisation.

Répartition prévisionnelle des suppressions de postes prévues sur la période 2018-2022 (hors opérateurs)*

Suppressions nettes d'ETP par ministère et par zone	AME	ANMO	ASIE	DAOI	DUE	EUC	RP	Total général
Europe et affaires étrangères	-103	-66	+27	-93	-146	-35	-	-416
Affaires sociales	-2	-	-	-	-1	-	-1	-4
Agriculture	-	-	-1	-2	-	-	-	-3
Armées	-7	1	-1	3	-3	-5	-5	-17
DGDDI (douane)	-1	-	-4	-	-3	-1	-	-9
DGFIP	-1	- 27	-	-27	-4	-	-	-59
DG Trésor	-5	-3	-2	-2	-6	-1	-1	-20
Intérieur	-	-6	-	-1	-3	-4	-2	-16
MTES/DGAC	-1	-	-1	-	-1	-1	-	-4
Total général	-120	-101	18	-122	-167	-47	-9	-548

Calendrier prévisionnel des suppressions de postes prévues sur la période 2018-2022 (hors opérateurs)*

Suppressions nettes d'ETP par ministère et par année	2018	2019	2020	2021	2022	Total général
Europe et affaires étrangères	-90	-160	-81	-85	-	-416
Affaires sociales	-	-1	-3	-	-	-4
Agriculture	-	-1	-1	-1	-	-3
Armées	-1	-	-3	-13		-17
DGDDI (douane)	-1	-	-4	-2	-2	-9
DGFIP	-2	-34	-14	-9	-	-59
DG Trésor	-5	-1	-7	-6	-1	-20
INTERIEUR	-4	-7	-2	-2	-1	-16
MTES/DGAC	-1	-1	-	-2	-	-4
Total général	-104	-205	-115	-120	-4	-548

* Les tableaux ci-dessus correspondent aux objectifs prévisionnels fixés sur la période 2018-2022. Il convient toutefois de noter que, en raison de la crise sanitaire qui a fortement mis à contribution le réseau de l'État à l'étranger, le PLF pour 2021 prévoit une stabilisation des effectifs du MEAE au lieu du schéma d'emplois de -85 ETP initialement envisagé. Le PLF 2022 confirme cette stabilisation.

DEUXIÈME PARTIE

Les réformes envisagées ou engagées pour atteindre les objectifs fixés de réduction à horizon 2022 de la masse salariale afférente aux personnels de l'État et de ses quatre opérateurs en poste à l'étranger

Cette partie vise à faire ressortir, en crédits et en effectifs, la contribution de chaque ministère et opérateur à cette diminution de la masse salariale selon les réformes envisagées.

Le premier volet concerne les fonctions soutien. Il s'agit de la partie la plus significative pour mesurer l'évolution de l'efficacité du dispositif de gestion à l'étranger. Les volets suivants portent sur les domaines « métier » dont les ajustements sont plus directement liés à l'évolution des missions et de nos priorités.

1. Réformes relatives aux fonctions soutien portées par le MEAE

En termes de gestion, les réseaux de l'État à l'étranger suivaient jusqu'alors des logiques de fonctionnement cloisonné, avec pour chaque administration un budget propre pour assurer les dépenses au quotidien de son service en ambassade avec des effectifs également le plus souvent dédiés pour leur seule gestion. Ce cloisonnement correspondait à des logiques également liées aux programmes budgétaires utilisés pour conduire certaines missions. La réforme des réseaux vise à simplifier autant que possible cette gestion en regroupant les fonctions soutien sur un seul programme géré par le MEAE.

Un des axes forts de la réforme a ainsi consisté dans le regroupement, dès la loi de finances initiale pour 2019, des ETP des agents de soutien et des crédits de fonctionnement et d'investissement délégués et exécutés à l'étranger de huit ministères (soit un total de 18 programmes budgétaires) sur le seul budget du MEAE (programme 105 « Action de la France en Europe et dans le monde »). 411 Équivalents temps plein travaillé (ETPT) ont ainsi été transférés au MEAE afin que ce dernier dispose de l'ensemble des leviers nécessaires pour parvenir aux gains d'efficacité projetés.

Les anciens services communs de gestion (SCG) devenus secrétariats généraux d'ambassade (SGA), sont les véritables pilotes d'une gestion intégrée des moyens de soutien et peuvent s'appuyer depuis le 1^{er} janvier 2019 sur une **convention interministérielle de gestion concernant les réseaux de l'État à l'étranger du 21 novembre 2018**. Ce texte, sans précédent, négocié entre les ministères concernés et validé en interministériel, énonce les principes de la réforme et précise les conditions de sa mise en œuvre dans les postes à l'étranger. Des réunions interministérielles autour de la *taskforce* qui conduit ces réformes, se tiennent régulièrement. La réunion du 16 décembre 2020 a adopté des précisions sur les modalités de mise en œuvre de la convention de novembre 2018.

Ce processus de mutualisation est source de simplification administrative et d'efficacité (réduction du nombre d'écritures comptables, plus grande transparence et transversalité au sein des ambassades, mutualisation des fournisseurs et des prestataires).

Cette réforme de mutualisation des moyens de support des services des ambassades a permis de réaliser des économies substantielles sur deux années consécutives à hauteur de 3 M€ en LFI 2020 et de 2 M€ en LFI 2021, soit une économie de près de 5% sur les 112 M€ de budget de fonctionnement courant des postes à l'étranger en LFI 2021.

Ces économies sont réalisées sous la conjonction de trois facteurs :

a) la mutualisation des fonctions de support des services des ambassades :

- mutualisation des contrats de prestation et de fournisseurs qui ne l'étaient pas encore (téléphonie, assurance des véhicules, réservation des billets d'avion, cours de langue, abonnements par le service de presse) ;
- réduction du parc automobile grâce à la mise en *pool* des équipes de conducteurs et des véhicules eux-mêmes : le renouvellement des véhicules est conditionné à la présentation de la logique de mutualisation du parc automobile et à la recherche de solutions alternatives de transports ajustables au volume d'activité (location de véhicules, recours au taxi) ;
- début d'extension de la mutualisation des prestataires et des fournisseurs des ambassades à leurs principaux partenaires en fonction du contexte local (Institut français, écoles françaises, Alliances françaises, opérateurs).

b) l'optimisation des dépenses par les ambassades par :

- la **maîtrise des consommations** (énergie et fluide, téléphonie, consommables informatiques) avec en particulier des appels à projets « ambassade verte » pour inciter à optimiser la maintenance et la recherche d'économie d'énergie. Les ambassades privilégient les dispositifs à faible consommation (ampoule LED) et conduisent des travaux d'isolation des bâtiments ;
- le pilotage des **achats au meilleur tarif** (remise en concurrence systématique des contrats tous les 3 ou 4 ans, achat des billets d'avion par internet avec les cartes achats, harmonisation des parcs de photocopieurs pour unifier les contrats de maintenance) ;
- la **réduction des prestations** notamment grâce à la dématérialisation (réduction de la fréquence de la valise diplomatique en particulier à l'occasion de la généralisation du nouveau logiciel de gestion budgétaire et comptable CROCUS qui permet de dématérialiser l'envoi des comptabilités des postes à compter de janvier 2022) ;
- la demande de **remboursement par les agents de leurs consommations privées** (téléphonie).

c) le pilotage par l'administration centrale avec notamment :

- l'objectif général fixé aux postes de maîtrise des dépenses reconductibles (énergie, téléphonie,...), autant que de recensement des besoins des services et des agents à l'étranger pour viser de bonnes conditions matérielles de travail (rénovation des espaces de travail), de conditions de vie (rénovation des logements de l'État), un bon niveau de représentation, ainsi qu'un entretien régulier des bâtiments par des petits travaux pour limiter d'autant les travaux lourds ;
- **l'examen des projets de budget des postes au premier euro** (pas de reconduction systématique) et la mise en place à compter de 2020 d'un **examen approfondi à mi-gestion particulièrement nécessaire en période Covid-19** durant laquelle les postes re-déploient crédits, en particulier leurs économies de fait sur les frais de représentation et les déplacements pour financer les mesures de précaution sanitaire ;
- les **missions de l'inspection générale** des affaires étrangères.

Cet effort de pilotage des budgets de fonctionnement courant des postes à l'étranger est d'autant plus remarquable qu'il s'inscrit dans un **contexte de hausse tendancielle des charges de fonctionnement à l'étranger** (notamment hausse des tarifs d'énergie et du coût du travail à l'étranger qui se répercute sur les contrats). Il s'accompagne alors **de la compensation de l'impact change-prix** (1,4 M€ par an en moyenne sur les budgets de fonctionnement des postes à l'étranger durant ces trois dernières années, soit 1,6% de perte de pouvoir d'achat par an). La **perte sur le différentiel d'inflation** entre la France et le reste du monde sur les budgets de fonctionnement des postes est compensée à due proportion.

d) Réforme des réseaux et crise de la Covid-19

En période de crise de la Covid-19, la réforme a contribué à aider à la continuité et à l'efficacité de la gestion des moyens supports des ambassades sous l'autorité du chef/fe de poste :

• **la chaîne de décision au sein de l'ambassade a été plus réactive**. Depuis le début de la crise de la Covid-19, les SGA ont recensé et géré les besoins liés à la Covid-19 de l'ensemble des agents des postes, toutes administrations comprises. Les pratiques entre services au sein d'une même ambassade ont été ipso facto unifiées sur la base des décisions des chefs de poste et des propositions des SGA. Cette centralisation a permis aux autres services (attaché de défense, conseiller économique, etc.) de se concentrer sur leur cœur de métier ;

• **les SGA ont systématiquement couvert les besoins en conséquence de la Covid-19**, selon les instructions du ministère avec le double objectif :

- d'adopter toutes les mesures de précaution sanitaire : fourniture en masques et de gel hydro-alcoolique, renforcement des prestations de nettoyage, aménagement des espaces de travail et d'accueil du public (Plexiglass notamment) ;

- de compenser les dépenses additionnelles COVID pour les agents : tests PCR pour les agents de droit local en l'absence de prise en charge par leur protection sociale locale, hébergement et restauration des quatorzaines obligatoires dans un lieu imposé par les autorités locales pour les agents de retour de congés statutaires, surcoûts des billets d'avion pour les congés statutaires, parfois transport des agents de droit local pour leur éviter les transports en commun ;

• **la gestion financière a été simplifiée**. Les dépenses COVID d'une ambassade ont été financées par redéploiement des économies constatées à l'échelle de l'ensemble des services (frais de représentation, frais de tournées, notamment) sur son budget de fonctionnement (programme 105 du MEAE). La dépense reposait sur la seule décision du chef de poste en tant qu'ordonnateur secondaire sur proposition du SGA et selon les instructions du Département. Avant la réforme, chacune des huit administrations présentes à l'étranger aurait délégué ses propres crédits sur son propre programme LOLF pour l'achat de masques et autres mesures de précaution sanitaires avec autant de circuit de décision et d'écritures comptables.

1.1 Identification des fonctions soutien

Entre mai et juin 2018, une étude a été conduite par le MEAE auprès de l'ensemble des ambassades pour identifier tous les agents susceptibles de relever des fonctions soutien. Les réponses des ambassades ont été synthétisées et rapprochées des données transmises par les différentes administrations centrales sur l'état de leur réseau et l'identification de leurs ETP relevant de la fonction soutien.

411 ETPT ont été identifiés initialement comme relevant de la fonction soutien et devant être transférés au MEAE. Concernant le réseau des trésoreries, le transfert réalisé en 2019 sera complété de vagues ultérieures, au rythme des fermetures des trésoreries auprès des ambassades de France (TAF), avec une cible totale à 34 ETP pour ces mouvements complémentaires. Pour l'ensemble des administrations concernées, une évaluation a été conduite au premier semestre 2019 pour étudier l'impact des transferts réalisés et ajuster, le cas échéant, le socle déjà transféré en LFI 2019.

Effectifs soutien transférés

	ETPT	T2 (estimation en M€)	dont PLF 2019	dont PLF 2019 T2
<i>Ministère</i>	<i>ETPT soutien</i>	<i>Masse salariale</i>	<i>ETP soutien</i>	<i>Masse salariale</i>
Intérieur	121	2,4	121	2,4
Armées	162	5,0	157	4,9
DG Trésor	79	2,2	79	2,2
Justice	10	0,3	10	0,3
MTES (yc DGAC)	2	0,1	2	0,1
Agriculture	3	0,2	3	0,2
Sociaux	2	0,1	2	0,1
Culture	0	0,0	0	0,0
MEN & MESRI	0	0,0	0	0,0
DGDDI (douane)	3	0,1	3	0,1
Trésoreries	34	3,5	10	1,0
Total	416	13,8	387	11,4

Au total, dans le cadre d'AP2022 :

- dans la LFI pour 2019, 387 emplois dits soutien en provenance des autres ministères ont été transférés au MEAE. À la suite du transfert des compétences de 5 trésoreries auprès des ambassades de France vers les régies diplomatiques et les agences comptables des établissements à autonomie financière, le MEAE reçoit 10 ETPT, répartis comme suit : 4 ETPT en catégorie G2 (Titulaires et CDI à l'étranger) et 2 ETPT en catégorie G5 (agents de droit local) sur le programme 105, ainsi que 3 ETPT en catégorie G3 (contractuels) et 1 ETPT en catégorie G5 à l'étranger sur le programme 185. S'agissant des autres administrations, le regroupement auprès du Département des effectifs chargés du soutien au sein des réseaux de l'État à l'étranger conduit au transfert de 17 ETPT en catégorie G2 ou G3 (selon le mode de prise en compte au sein du MEAE), 6 ETPT en catégorie G4 (militaires) et 354 ETPT en catégorie G5 sur le programme 105 ;

- dans la LFI pour 2020 : 15 ETPT liés à la fermeture des trésoreries ont été transférés ; s'y sont ajoutés 4 ETPT du ministère des Armées, à l'occasion de la fermeture de l'antenne de l'Office national des anciens combattants (ONAC) à Tunis et de la prise en charge de l'entretien des nécropoles.

- dans la LFI 2021 : 7 ETPT liés à la fermeture des trésoreries ; 1 ETPT au titre de la fermeture de l'antenne de l'ONAC précédemment évoquée.

- dans le PLF pour 2022 : 2 ETPT entrants sur le programme 105 liés à la fermeture des trésoreries, 1 ETPT sortant du programme 105 au titre de la contribution du MEAE à la gestion des retraites de l'État.

Par rapport au schéma initialement envisagé, le MINARM a transféré 5 ETPT de plus en raison de la fermeture de l'antenne de l'ONAC de Tunis.

1.2 Transfert des fonctions soutien

Au 1^{er} janvier 2019, les emplois soutien ont été transférés au MEAE. Il s'agit d'un **transfert en base** qui a vocation, sur le terrain, à faciliter le découplage et la mutualisation des différents services des réseaux. Le MEAE a donc désormais la responsabilité principale pour la gestion du fonctionnement de l'ensemble des services des ambassades et, par conséquent, pour atteindre les objectifs fixés par la réforme des réseaux en termes de réduction des fonctions soutien.

Le dialogue étroit du MEAE avec les autres administrations reste toutefois essentiel pour mener à bien la réforme, d'autant que l'amélioration du ratio des fonctions soutien repose aussi sur l'évolution des effectifs des fonctions métier décidée par les autres administrations.

Pour faciliter la mutualisation, permettre de clarifier autant que possible la répartition des compétences et préserver une bonne visibilité de chaque service pour son mode de fonctionnement, le transfert des fonctions soutien s'est accompagné de l'adoption d'une **convention interministérielle de gestion**. Le transfert, au MEAE, des crédits de fonctionnement des fonctions soutien des services à l'étranger a été réalisé en LFI 2019 (15,2 M€), sur la base du coût constaté en 2017 et complété en PLF 2020 au titre d'une clause de revoyure (0,96 M€). Il inclut les frais de fonctionnement courant, les frais de représentation, les frais de déplacements (y compris les missions des attachés régionaux), les crédits informatiques relatifs à l'achat de fournitures informatiques locales et l'ensemble des crédits afférents à la gestion immobilière ainsi que les véhicules.

La convention interministérielle de gestion mentionnée plus haut, fixe quatre principes :

- *Un principe d'équité.* La mobilisation des fonctions soutien et la sous-répartition des frais de fonctionnement doivent permettre le bon fonctionnement de chacun des services de l'ambassade, qui seront « servis » à partir de critères objectifs (nombre d'agents métier, contraintes spécifiques des différents services, événements particuliers lors de l'exercice concerné, nombre de visites ministérielles) appliqués de manière identique à tous. Ce principe d'équité prévaut également pour les décisions relatives aux éventuelles suppressions de fonctions soutien qui doivent être prises à partir de critères objectifs humains et financiers explicités et d'une discussion préalable avec les chefs des services dans lesquels sont affectés les agents concernés.

- *Un principe de transparence.* Les décisions significatives prises par les chefs de poste concernant les fonctions soutien sont précédées de discussions formalisées et connues de leurs chefs de service.

- *Un principe de responsabilité.* L'ambassadeur exerce personnellement les nouvelles responsabilités qui lui sont confiées. Pour résoudre d'éventuelles difficultés, les agents de l'ambassade peuvent saisir leur administration des décisions relatives au fonctionnement de l'agence de l'État à l'étranger et à leur mise en œuvre. Ils en réfèrent préalablement à leur ambassadeur.

- *Un principe d'interministérialité.* Dans ses choix, l'ambassadeur est guidé par sa mission de représentant de l'ensemble des ministres dont la dimension internationale de leurs politiques implique une représentation spécifique à l'étranger. Le service commun de gestion travaille également dans ce même souci constant d'interministérialité. Il peut être dirigé par des agents venant d'une administration extérieure au MEAE.

Il s'agit d'une réforme complexe, menée par chaque ambassade. Cette réforme est mise en œuvre avec pragmatisme pour tenir compte des contextes locaux différents et de la charge de travail liée à la mise en place de nouvelles règles d'organisation et de gestion (transfert des contrats des agents de droit local, mutualisation du parc automobile et du parc de logement de l'État, regroupement des contrats de téléphonie, actualisation des inventaires des ambassades, harmonisation des règles et des pratiques en particulier en matière de déplacements).

1.3 Réduction du taux de fonctions soutien en ETPT

Des économies ont été recherchées sur les fonctions soutien. Il est prévu un gain de l'ordre d'un peu plus de 200 ETPT d'ici 2022, dont 73 par la fermeture des trésoreries à l'étranger engagée dès 2018 par le ministère de l'action et des comptes publics, et le passage à un taux maximum de fonctions soutien de 26,4% en 2022.

L'objectif d'un taux de 26,4% des ETP pour les fonctions soutien devrait être atteint par :

- la création de pools de secrétariat, de chauffeurs et de traducteurs ;
- une mutualisation renforcée dans les capitales accueillant plusieurs missions comme à Bruxelles, Rome ou Vienne ;
- la gestion unifiée du parc immobilier. Ainsi, à l'échelle du réseau, les augmentations tendancielles des charges à l'étranger (perte au change-prix, énergie, fluides, gardiennage, communications, notamment) ont vocation à être financées par des efforts de gestion (mutualisation systématique des contrats, regroupement immobilier, plans « ambassade verte », etc.) ;
- la gestion d'un seul parc automobile ;
- la gestion des ADL dans une perspective d'harmonisation de leurs conditions de travail, notamment salariales ;

Par ailleurs, le mouvement dit d'« ADLisation » des fonctions soutien est poursuivi, ainsi que la mutualisation des achats locaux qui est devenue désormais la règle pour rechercher des économies d'échelle (déplacements, téléphonie fixe et mobile, entretien des matériels et des véhicules, assurance, achats de fournitures et de reprographie etc.).

2. Réformes relatives aux fonctions diplomatique et économique - une expérimentation sur l'articulation chancelleries /services économiques

Le MEAE et la direction générale du Trésor sont convenus d'héberger le service économique au sein de la chancellerie politique, à titre d'expérimentation, dans six postes de format divers et sur différents continents : Chili, Ghana, Malaisie, Mauritanie, Norvège et Hongrie.

Dans ces postes, le service économique est pleinement intégré à la Chancellerie diplomatique et participera à ses activités. Le chef de service économique (CSE) est notamment associé aux réunions de Chancellerie. Il a autorité sur les agents de son service qu'il continue à piloter et dont il coordonne le travail avec celui de la Chancellerie.

3. Réformes relatives à la fonction consulaire

Les objectifs de réformes et de rationalisations dans la fonction consulaire concernent principalement les éléments suivants :

- optimisation des ressources, grâce notamment à la dématérialisation et l'évolution des missions des consulats en fonction des zones géographiques ; recentrage de l'activité consulaire sur son cœur de métier (protection consulaire, délivrance de titres d'identité et de voyage, lutte contre la fraude, élections, action sociale, bourses scolaires). Réduction progressive du nombre de postes compétents en matière de notariat consulaire en vue d'une suppression totale de cette compétence ;

- dématérialisation de l'état civil : le Registre de l'état civil électronique (RECE - Dématérialisation de l'état civil, art. 46 de la loi ESSOC) est une nouvelle composante de l'administration numérique, l'expérimentation de la dématérialisation dans le domaine de l'état civil a été lancée en mars 2021. Depuis cette date, les Français peuvent demander et recevoir les copies et extraits de leurs actes relatifs à des événements survenus à l'étranger (naissance, mariage, décès), selon un procédé totalement dématérialisé. Cette réforme permet d'ores et déjà une baisse significative des dépenses d'impression, d'affranchissement et d'expédition des courriers (budget de fonctionnement du service central d'état civil). À terme, elle offrira un service plus rapide, plus accessible et de qualité accrue pour les usagers et un recentrage sur l'expertise juridique des officiers d'état civil dégagés de multiples contraintes techniques.

- transferts à Nantes (service central de l'état civil – SCEC) des transcriptions d'état civil effectuées dans certains pays en Europe (Zurich, Genève, Luxembourg, Monaco, Varsovie). Ce projet fait désormais l'objet d'un moratoire courant jusqu'à 2023.

- création d'un centre de contact unique pour permettre aux Français de l'étranger d'obtenir une assistance pour initier leurs démarches administratives. Il vise à mettre fin à la saturation des standards des services consulaires et à permettre aux consulats de se concentrer sur les dossiers nécessitant une intervention locale ou un accueil physique de l'utilisateur. Une expérimentation, initialement prévue au dernier trimestre 2020, a été reportée en 2021 dans le contexte de la crise sanitaire. Ainsi, le Service France Consulaire, service installé en France et joignable par courriel ou par téléphone, permettra aux Français de l'étranger d'obtenir sans délais une information et une assistance pour initier leurs démarches administratives. Son déploiement débutera en octobre 2021, par une phase expérimentale, dans 5 pays pilotes (Croatie, Danemark, Irlande, Slovaquie et Suède), avant un élargissement progressif visant, fin 2022, l'ensemble de l'Union européenne. Les usagers disposeront dans chaque pays d'un numéro d'appel local, sans coût de transfert international.

- mise en œuvre du vote par internet pour les Français de l'étranger : la mise en œuvre du vote par internet pour les élections législatives de 2022 a fait l'objet d'un engagement présidentiel. Le MEAE pourra capitaliser sur l'expérience positive des élections consulaires de mai 2021, marquées par une forte percée de cette modalité de vote, qui a été utilisée par 176 734 électeurs, soit près de 86 % des votants et 12,93% des inscrits. En comparaison, lors des élections consulaires de 2014, 80 115 des électeurs avaient choisi cette modalité de vote (43% des votants), soit la moitié par rapport à 2021.

- délivrance des visas : poursuite de la centralisation de l'instruction dans les grands pays à réseau (regroupement des services des visas au Maroc en 2021) ; généralisation de l'externalisation de la collecte des demandes (95 % de la collecte déjà externalisée) ; déploiement de France Visas d'ici 2022 (dématérialisation de la procédure de demande de visas, instruction sur dossiers numérisés, paiement en ligne, avec à terme la disparition des archives papier. Ce nouvel outil numérique permettra de fluidifier la procédure qui deviendra plus accessible aux demandeurs et de faciliter le travail des agents instructeurs). Ces réformes permettront de dématérialiser progressivement la procédure en accompagnant la hausse importante de la demande de visa, source importante de recettes pour le budget général.

Le MEAE veillera à ce que les évolutions interviennent au fur et à mesure des progrès de la dématérialisation et en conduisant le travail nécessaire d'explication et de communication vis-à-vis des Français de l'étranger.

S'agissant du réseau consulaire l'examen des mesures suivantes est prévu : fermeture de certains consulats dont le niveau d'activité consulaire ne justifie plus le maintien (fermeture de la chancellerie détachée à Port-Gentil (Gabon) au 30 novembre 2021, projet de fermeture en 2022 de la section consulaire à Tallinn (Estonie) en vue du transfert des compétences consulaires à la section consulaire d'Helsinki (Finlande) ; fusion des fonctions de consul et de directeur de l'antenne locale de l'Institut français (après Saint-Petersbourg et Alexandrie en 2020, de nouvelles fusions sont prévues pour les postes de Bilbao, Agadir, Fès et Tanger à échéance de 2022/2023) ; réduction du nombre de guichets consulaires en Europe, où la libre circulation et la déterritorialisation permettent d'effectuer des démarches en dehors du pays de résidence, en lien avec la numérisation progressive des processus.

4. Réformes relatives aux fonctions culturelles et de coopération

Les réformes et rationalisations dans les fonctions culturelles et de coopération portent notamment sur des suppressions de postes et des transformations de postes d'expatriés en contrats divers (volontaires internationaux – VI, contractuels recrutés sur place – CRSP, agents de droit local – ADL). Les ETPT consacrés à la diplomatie culturelle et d'influence se retrouvent dans les plafonds d'emplois des programmes 185 et 209.

Globalement, les emplois du réseau, hors emplois de soutien ont diminué de 47 postes entre la fin 2017 et la fin 2019, passant de 1 665 ETP à 1 618 ETP fin 2019. Toutefois, le MEAE a notamment, au cours de l'exercice de programmation 2019, transformé plus d'une cinquantaine de postes d'expatriés, afin de remplir l'objectif de réduction de masse salariale en préservant au maximum les missions.

Pour l'année 2020, le schéma d'emplois a vu la suppression de 39 ETP sur les programmes 185 et 209 dans le réseau à l'étranger. Ces suppressions sont réparties entre les différents objectifs des programmes.

Il existe par ailleurs un plafond d'emplois propre aux établissements à autonomie financière (EAF), pour les emplois hors plafond du ministère financés directement par les ressources propres de ces derniers, qui était de 3 449 ETPT en 2019. Le PLF pour 2020 a prévu une baisse à 3 411 ETPT, soit 38 postes de moins, du fait de la fermeture programmée (complète ou partielle) de quatre EAF. Seuls trois EAF sur quatre ont pu être fermés. L'intégration de l'Institut français d'Amérique centrale – IFAC de San José et du centre culturel français du Canada – CCF à Ottawa dans les services de coopération et d'action culturelle (SCAC) des ambassades est effective depuis le 1^{er} janvier 2020. S'agissant de l'Institut français du Brésil, le processus d'intégration a abouti à la fermeture de l'établissement le 30 juin 2020. Concernant l'Institut français de Norvège, après une nouvelle étude de la situation locale, le Ministre a décidé l'annulation de la fermeture en raison de la nécessité pour le poste de conserver un EAF dans le cadre des nombreux partenariats, notamment scientifiques, noués avec les institutions locales. Les effectifs des trois EAF sont depuis employés au sein des services de coopération et d'action culturelle. 38 ETPT ont, en conséquence, été intégrés dans les plafonds d'emplois ministériels du MEAE.

5. Présentation des économies en ETP et en masse salariale du MEAE

2018

Schéma d'emplois MEAE 2018 - AP2022	P105	P151	P185	P209	Total
Titulaires	-9	-16	0	-3	-28
Contractuels	4	-1	-7	-6	-10
VI et CRSP	-3	1	1	-11	-12
Militaires	-4	-	-	-	-4
ADL	-29	-4	1	-4	-36
Total	-41	-20	-5	-24	-90
Économies en masse salariale au titre d'AP2022 (effet année pleine)	-1,70 M€	-1,94 M€	-0,99 M€	-1,66 M€	-6,28 M€

2019

Schéma d'emplois MEAE 2019	P105	P151	P185	P209	Total
Titulaires	-15	-35	-2	-6	-58
Contractuels	-6	-2	-29	-52	-89
VI et CRSP	2	5	17	29	53
Militaires	3	0	0	0	3
ADL	-43	-23	0	-4	-70
Total	-59	-55	-14	-33	-161
Économies en masse salariale au titre d'AP2022 (effet année pleine)	-3,48 M€	-4,60 M€	-3,28 M€	-7,46 M€	-18,82 M€

Le schéma d'emplois prévu pour 2019 a été dépassé, en raison de créations moindres que prévu en VI et en CRSP, ainsi que de suppressions supplémentaires de postes de contractuels et d'ADL par rapport aux prévisions initiales. Le nombre de postes occupés par des titulaires et supprimés a été revu à la baisse à l'issue des procédures d'affectation qui ont conduit à retenir des candidats titulaires sur des postes auparavant occupés par des contractuels.

Les emplois faisant l'objet de suppressions nettes sont principalement des postes de travail de secrétaire (agents de catégorie C), de conducteur automobile, d'agent d'accueil, de standardiste, d'agent de service et de personnel de résidence. Parmi les emplois d'agents de catégorie A et à titre d'exemple, les postes de consul général à Séville, de diplomate d'échange à Berlin, de conseiller politique à Séoul et à Luxembourg ont été supprimés. Les postes supprimés dans le réseau culturel et de coopération ont été en partie remplacés par des volontaires internationaux et des contrats de recrutement sur place.

2020

Schéma d'emplois prévu pour 2020	P105	P151	P185	P209	Total
Titulaires	-4	-20	-7	26	-5
Contractuels	40	12	-26	-53	-27
VI et CRSP	0	-46	16	10	-20
Militaires	-4	0	0	0	-4
ADL	-36	22	1	-12	-25
Total	-4	-32	-16	-29	-81
Économies en masse salariale au titre d'AP2022 (effet année pleine)	-4,33 M€	-1,67 M€	-1,91 M€	-3,36 M€	-11,26 M€

L'ensemble des mouvements de 2020 a représenté, au titre d'AP22, une économie de 11,26 M€.

Le schéma d'emplois pour 2020 à l'échelle du ministère s'est élevé à -81 ETP. Le nombre de postes d'ADL supprimé est très inférieur aux prévisions initiales en raison des créations rendues nécessaires dans le domaine des visas afin de compenser notamment la suppression des postes de volontaires internationaux dans le secteur consulaire. Comme en 2019, les emplois faisant l'objet de suppressions nettes sont principalement des postes de travail de secrétaire (agents de catégorie C), de conducteur automobile, d'agent administratif et comptable, d'agent d'accueil, de standardiste, d'agent de service et de personnel de résidence. Parmi les suppressions de postes de travail d'agents de catégorie A et à titre d'exemple les postes de n°2 d'ambassade et de conseiller de coopération et d'action culturelle ont été fusionnés à Manama et à Mascate. Quelques secrétariats généraux d'ambassade ont été renforcés par une création de poste en catégorie B, en catégorie C ou en ADL.

L'essentiel des objectifs fixés dans la cadre de la réforme des réseaux de l'État à l'étranger ont donc été remplis (cible de réduction des effectifs atteinte à hauteur de 80%, effort de rationalisation des fonctions soutien, transfert au MEAE des effectifs chargés de ces fonctions).

En raison de la crise sanitaire qui a fortement mis à contribution le réseau à l'étranger, il a été décidé de ne pas réaliser le schéma d'emploi tel que prévu par AP2022 à compter de 2021.

La neutralité du schéma d'emplois du MEAE en 2021 et 2022 lui permettra ainsi de stabiliser son réseau à l'étranger tout en poursuivant sa gestion dynamique afin de répondre au mieux aux priorités politiques et à la charge de travail des postes diplomatiques et consulaires.

Schéma d'emplois AP2022 - Répartition de l'effort en ETP	2018	2019	2020	Total
Amériques	31%	19%	30%	25%
ANMO	8%	18%	13%	14%
Asie et Océanie	7%	13%	20%	14%
Afrique et Océan Indien	23%	16%	19%	18%
Union européenne	17%	27%	10%	20%
Europe continentale	14%	7%	8%	9%

La répartition de l'effort en ETP par zone géographique pour 2020 est globalement proche des prévisions. Les pays de l'Union européenne, particulièrement mis à contribution en 2019 ont vu leur effort atténué en 2020. Les Amériques, la Direction de l'Union européenne (DUE) et la Direction de l'Afrique et de l'Océan indien (DAOI) sont sur les trois années les zones qui ont le plus contribué à l'atteinte des objectifs d'AP2022.

6. Réformes concernant les différents ministères participant à l'action extérieure pour atteindre leurs objectifs de réduction de la masse salariale en ajustant leur réseau sur les fonctions métiers

6.1 Le réseau des directions du ministère de l'économie, des finances et de la relance : DG Trésor, DGFIP et DGDDI

Pour le réseau international de la DG Trésor, la mise en œuvre de la réforme des réseaux à l'étranger s'effectue en 2 étapes :

- la période 2018/2019, avec 6 suppressions de postes pour une économie de 1,8 M€, soit 2,98 % (sur la base des coûts moyens 2017) ;
- un tableau de projection de l'évolution du réseau, plus indicatif, sur les annuités suivantes.

Dans le cadre de la réforme des réseaux de l'État à l'étranger, la réduction de masse salariale attendue de la part de la DG Trésor s'élève à 3,6 M€ **soit un taux d'effort de 5,9 %**.

Cette économie se traduit par : la suppression d'une vingtaine de postes, la fermeture de 7 implantations au fur et à mesure du départ des agents (dont Kaboul et Port Louis fin 2018, Conakry en 2019, Tripoli et Djeddah en 2020, Houston et Manama en 2021), la requalification de certains postes, par exemple le remplacement de cadres A+ par des A ou de A par des VIA ou ADL.

Les décisions prises tiennent compte de la plupart des propositions formulées par les ambassadeurs et prennent en considération le souhait du MEAE d'éviter certaines fermetures sèches d'implantations. Elles résultent d'un travail de fond afin d'adapter au mieux le réseau international de la Direction aux priorités de la stratégie économique de la France, et notamment de tenir compte de l'évolution du poids et de la contribution relative, en termes de croissance mondiale, de chaque zone et sous-zone géographique, mais également de répondre aux besoins des entreprises. Ainsi, tout en respectant l'objectif de réduction de sa masse salariale à l'étranger de 5,9 %, la DG Trésor pourra être amenée à effectuer des aménagements aux projections initiales pour 2019/2022.

Suppressions nettes de postes de la DG Trésor				
Zone géographique	2018	2019 (hors transferts soutien)	2020	Prévisions 2021
Amériques	-3	-1	-1	-2
ANMO	+2	+1	-2	-2
Asie et Océanie	-2	-	-1	-1
Afrique et Océan Indien	-2	-1	-2	-1
Union européenne	-	-3	-3	-3
Europe continentale	-	+3	-	-1
Total en ETP	-5	-1	-9	-10
Économies en masse salariale (effet année pleine)	-0,44 M€	-0,93 M€	-0,25 M€	-2,04 M€

Les services de la Direction générale des Finances publiques (DGFIP) à l'étranger sont constitués à ce jour de deux réseaux distincts : un réseau de trésoreries et un réseau d'attachés fiscaux auprès des ambassades de France à l'étranger.

Les **attachés fiscaux** sont installés à Berlin, Bruxelles, Londres, Washington et Pékin et représentent la DGFIP à l'étranger. Ils ont pour mission de faciliter la coopération avec les administrations fiscales étrangères. Ils sont plus particulièrement en charge de l'échange de renseignements à des fins fiscales ainsi que des études comparatives ou prospectives sur des sujets du ressort de la DGFIP. Ponctuellement, ils peuvent être amenés à réaliser des études pour le compte d'autres directions du ministère de l'économie, des finances et de la relance. En 2018, le poste d'attaché fiscal à Rome a été fermé (suppression de 2 ETP). Il en a été de même l'année suivante avec le poste basé à Madrid (- 2 ETP). En 2020 le réseau des attachés fiscaux n'a pas évolué, et aucune fermeture n'est également envisagée en 2021 à ce stade.

Par ailleurs, le **réseau international de trésoreries** comptait 12 postes comptables en 2017 et encore 7 en 2019. Ce réseau, dont les implantations revêtent partiellement une dimension historique, exerce une mission de comptable pour les services de l'État présents au sein des ambassades (paiement des dépenses et encaissements des recettes – tenue des comptes). Certaines trésoreries participent par ailleurs aux missions de paiement des pensions dans les pays à forts enjeux (Maghreb) et au traitement des opérations comptables de bases militaires à l'étranger (Djibouti, Libreville et Dakar).

Ce réseau de 12 trésoreries comptait, en 2017, 155 emplois dont 128 expatriés et 27 agents de droit local pour un coût de 17,2 M€ en masse salariale et 1,3 M€ en frais de fonctionnement.

Ce réseau des trésoreries sera totalement fermé d'ici 2022. L'évolution du contexte (dématérialisation des échanges, évolutions des outils de paiements internationaux) et la recherche d'efficacité ont conduit le ministre de l'action et des comptes publics à approuver le 15 septembre 2017 la fermeture complète. Cette évolution rejoint les préconisations de la Cour des comptes et s'inscrit dans les orientations interministérielles sur la maîtrise de la masse salariale à l'étranger.

Dans le prolongement des fermetures de 2017 (Rome, Berlin, Madrid, Ouagadougou et N'Djamena) le calendrier est le suivant : fermeture en 2019 des trésoreries de Rabat, Tunis, Dakar et Washington (maintien d'une cellule défense transitoire) ; fermeture en 2020 des trésoreries d'Alger et de Libreville (qui ont été fermées en dépit de la crise de la Covid-19, grâce à une très bonne coopération entre le MEAE et la DGFIP) et en 2021 de Djibouti.

Les missions des trésoreries sont reprises par les régies diplomatiques et consulaires des ambassades et par la DGFIP (Direction Spécialisée des Finances publiques pour l'Étranger – DSFIPE- basée à Nantes), qui a saisi cette opportunité pour centraliser en France le traitement des opérations comptables à enjeux (au titre des pensions et des paiements de la Défense) et moderniser le service rendu aux usagers. Ces opérations de transferts se déroulent de manière concertée entre la DGFIP et le MEAE et donnent lieu à un accompagnement central et local.

Par ailleurs, une attention particulière a été portée à l'information et l'accompagnement des usagers dans cette phase de transition tant par le MEAE que la DSFIPE.

Ce plan de transformation génère des économies budgétaires nettes de 10 M€ par an : sur les 155 emplois du réseau en 2017, 73 emplois ont été supprimés (soit un gain de productivité supérieur à 50%), 46 ont été transférés au MEAE pour la création des régies diplomatiques, dans un cadre concerté, 27 ont été transférés à la DGFIP pour permettre le transfert des missions en France et trois emplois supplémentaires ont vocation à être transférés à la DGFIP d'ici 2021 ou 2022 (les missions correspondantes ayant vocation à être optimisées et à donner de nouveau lieu à des gains d'efficacité).

Les suppressions d'emplois et les économies budgétaires suivent les fermetures des trésoreries. À compter de 2022, l'économie nette annuelle en masse salariale sera de 10,5 M€ et les économies nettes en frais de fonctionnement de 822 k€, soit plus de 60 % des montants initiaux.

À noter par ailleurs que la vente d'immeubles libérés par la fermeture des trésoreries devrait générer des recettes budgétaires (montant estimatif de 6 M€). Le MEAE et la DGFIP poursuivent leurs travaux communs de modernisation des circuits comptables à l'étranger. Pour faciliter la fermeture des trésoreries, plusieurs actions ont été conduites par DSFIPE :

- centralisation à Nantes de la gestion et du paiement des pensions dans les pays en zone SEPA (euros et non euros) et hors zone SEPA pour ceux dont les trésoreries ont fermé en 2019 (Maghreb, Sénégal) en améliorant le service rendu à l'utilisateur ;
- reprise à la DSFIPE des opérations comptables des bases militaires permanentes à l'étranger ;
- la DSFIPE travaille avec le MEAE dans le cadre de l'élaboration du nouveau logiciel de gestion budgétaire, CROCUS, initié par le MEAE et qui intègre une totale dématérialisation des échanges entre les régies diplomatiques et consulaires et la DSFIPE permettant un allègement notable des travaux d'intégration des comptabilités par le comptable ainsi que des économies de papier (6T par an) et de transport.

Enfin, la dématérialisation totale des comptabilités de l'ensemble des Instituts français à l'étranger a pu être déployée au 1^{er} janvier 2020 dans le cadre d'un projet piloté par la Direction générale de la mondialisation, de la culture, de l'enseignement et du développement international (DGM) et la DSFIPE. Cette dématérialisation, qui donne toute satisfaction aux acteurs, a permis d'assurer avec succès la continuité des opérations dans un contexte de crise sanitaire.

Suppressions nettes de postes de la DGFIIP				
Zone géographique	2018	2019 (hors transferts soutien)	2020	Prévision 2021
Amériques	-	-1	-	-
ANMO	-	-19	-8	+ 2
Asie et Océanie	-	-	-	-
Afrique et Océan Indien	-	-12	-6	- 9
Union européenne	-2	-2	-	-
Europe continentale	-	-	-	-
Total en ETP	-2	- 34	-14	-7
Économies en masse salariale (effet année pleine)	0,2 M€	4,2 M€	1,9 M€	1,3 M€

Concernant la **Direction générale des douanes et des droits indirects (DGDDI)**, son réseau international comptait 17 postes d'attachés douaniers en 2018 couvrant 86 pays (organisation de couverture régionale de la plupart des postes) ainsi que plusieurs agents détachés au sein d'organisations internationales ou étrangères (Organisation mondiale des douanes, Europol, Centre de ciblage américain).

Déduction faite de 3 ETP « fonctions support » (pour 82 k€ de masse salariale) transférés en LFI 2019 au MEAE, 50 ETP à l'étranger étaient concernés par la réforme.

Ces emplois représentaient une masse salariale hors pension de 4,9 M€.

Les grandes priorités de ce réseau reposent sur 3 axes :

- 1- la lutte contre la criminalité organisée, le terrorisme et son financement ;
- 2- la défense des intérêts économiques français via une action de conseil et d'assistance en faveur des entreprises ;
- 3- la contribution à la stratégie globale de coopération de la France.

Les propositions de la DGDDI reposent sur le maintien d'un investissement dans les postes opérationnels les plus sensibles en matière de lutte contre la fraude (tabac, stupéfiants, armes, contrefaçons, blanchiment, etc.) et une réduction de sa présence institutionnelle, particulièrement en Europe, conformément à la stratégie générale du MEAE, et notamment dans les pays les plus proches. Elles visent ainsi à diminuer progressivement le nombre de personnels employés dans certaines organisations internationales et de fusionner les postes d'attachés douaniers de Belgrade et de Sofia au profit d'un poste d'attaché douanier régional renforcé « Balkans et Europe du Sud-Est ». Cette dernière mesure permettant la suppression de 2 ETP a été réalisée plus tôt que prévu (1^{er} octobre 2019) grâce à l'appui déterminant du MEAE. La DGDDI a donc atteint la moitié de l'effort souhaité courant 2020.

L'empreinte géographique de la DGDDI évoluerait donc dans le sens d'une stabilité en Amérique du Sud, en Asie et en Afrique, une légère poursuite de son renforcement au Moyen-Orient et une réduction de son réseau en Europe et Amérique du Nord.

Ces évolutions interviennent dans un contexte d'enjeux renouvelés : dégradation de l'accès aux marchés étrangers par des barrières tarifaires ou réglementaires (notamment dans le contexte de la crise économique), mutation des menaces liées aux trafics divers, dégradation probable de la sécurité aux frontières en particulier dans des zones en sortie de crise (Sahel, Amérique latine), sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne et ses conséquences, etc.

Suppressions nettes de postes de la DGDDI				
Zone géographique	2018	2019 (hors transferts soutien)	Prévisions 2020	Prévisions 2021
Amériques	-	-	-1	-
ANMO	-	-	-	-
Asie et Océanie	-	-	-	-
Afrique et Océan Indien	-	+1	-	-
Union européenne	-1	-4	+1	-
Europe continentale	-	-1	-	-
Total en ETP	-1	-4	0	0
Économies en masse salariale (effet année pleine)	-0,02 M€	-0,5 M€	-0,1 M€	-

6.2 Le réseau du ministère des Armées (MINARM)

À l'été 2021, le réseau diplomatique de défense bilatéral compte 89 missions de défense dont deux délocalisées (Yémen et Libye) et couvre 166 pays, parmi lesquels 77 pays suivis en non résidence, avec un effectif réalisé de 266 expatriés et 1 agent de droit local. Le réseau de diplomatie de défense multilatéral est réparti sur 3 représentations militaires et de défense (OTAN, UE, ONU) et des conseillers militaires au sein des représentations permanentes près l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE), l'Organisation du traité d'interdiction complète des essais nucléaires (OTICE), l'Organisation pour l'interdiction des armes chimiques (OIAC) et la Conférence du désarmement, soit 68 expatriés et 3 ADL. Le total représente 334 ETP.

Le ministère des Armées s'est engagé sur une économie de 3,2 M€ sur la période 2018-2022, soit 4,8 % d'économie selon la méthodologie exposée en introduction. La mise à jour annuelle de son schéma directeur des postes permanents à l'étranger (PPE) effectuée début 2020 vise l'atteinte de cette cible par une déflation nette de 16 ETP sur la période (6 officiers, 6 sous-officiers, 3 civils catégorie A et 1 catégorie C). L'impact de ces mesures en année pleine sera particulièrement net en 2022.

Après la fermeture de la mission de défense à Skopje à l'été 2018, le ministère envisageait la fermeture du poste de Zagreb, qui est reportée *sine die* à la suite de la conclusion du contrat d'armement d'acquisition d'avions RAFALE par la Croatie. L'annulation de cette fermeture sera compensée par la fermeture d'une mission qui reste à déterminer et qui sera assortie de la redistribution de ses non résidences. La fermeture de la mission de défense au Pérou, initialement programmée à l'été 2021, a été quant à elle reconsidérée au regard de la participation des forces armées péruviennes à l'effort opérationnel de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine (MINUSCA), du potentiel dans le domaine de l'armement et de la suppression du poste de coopérant de la Direction de la Coopération de sécurité et de défense (DCSD). La suppression du poste d'attaché de défense adjoint (ADA) au Mexique a été réalisée à l'été 2021 et a entraîné la redistribution de ses non résidences (Nicaragua, Salvador, Guatemala, Honduras). Par ailleurs, la fermeture du poste de Luanda initialement envisagée a été annulée au regard des enjeux stratégiques bilatéraux et dans la sous-région. Ce maintien entraîne une révision de la trajectoire avec l'annulation de la suppression de 2 ETP (1 officier et 1 sous-officier), la déflation nette de 16 à 14 ETP sur la période.

Les autres mesures d'économie ont pour principaux effets de réduire le format et la capacité d'action de plusieurs missions de défense en Amérique du Nord (Ottawa), en Amérique latine (Brasilia), en Afrique du Nord et au Moyen-Orient (Mascate, Alger, Tunis), en Asie centrale (Islamabad), en Afrique (réduction de Pretoria pour permettre l'ouverture de Maputo en 2018), ainsi qu'en Europe (Londres, Moscou, Kiev, Tbilissi). Certaines mesures sont compensées par des renforts temporaires sur des pays sensibles ou en situation de crise, notamment en zone ANMO ou au Mali. Les déflations du MINARM affectent également nos représentations auprès des organisations internationales à Bruxelles (OTAN et UE), New-York (ONU) et Vienne (OSCE).

Après les efforts consentis par le ministère des Armées au titre de la mutualisation des soutiens (18 des 23 postes de fonctionnaires transférés par le ministère au MEAE, et la quasi-totalité – 128 ETP – de ses agents de droit local), sa contribution quantitative à la cible globale d'économie du chantier AP2022 mérite d'être mise en perspective.

Pour mémoire, le réseau des missions de défense, qui représente 3% des effectifs de l'État à l'étranger, a connu, avant cette réforme, une réduction de 34% depuis 2008, du fait principalement de la ponction opérée sur ce réseau pour armer les postes insérés à l'OTAN, après la décision de pleine intégration dans le commandement militaire de l'Alliance. Les deux tiers de nos missions de défense sont au format minimal (un officier assisté d'un sous-officier). Sur les 166 pays actuellement couverts par ce réseau, près de la moitié le sont en non résidence.

Dans les grandes missions (États-Unis, Allemagne, Royaume-Uni notamment), le niveau du dialogue stratégique et de coopération militaire ainsi que les enjeux en matière d'armement impliquent que l'attaché de défense dispose d'un adjoint armement, d'adjoints d'armée et d'assistants militaires spécialisés. Le format des autres missions est ajusté selon les priorités de la coopération militaire ou d'armement, notamment en Afrique avec un dispositif minimal articulé avec ceux de la coopération de défense structurelle, de nos forces de présence et des opérations extérieures (OPEX), dans les régions du Proche et Moyen-Orient et dans certains pays d'Asie. Plusieurs missions, dont deux en Amérique latine ou en Inde, ont par ailleurs une responsabilité régionale, les adjoints suivant plusieurs pays en non résidence avec des elongations très importantes. Il n'y a plus de marge de manœuvre pour des redéploiements de non résidences dans cette région. Enfin, l'effectif des représentations auprès des organisations internationales continue de subir les rationalisations opérées sur les effectifs de soutien, malgré l'accroissement manifeste des plans de charge de nos représentations à l'OTAN, l'UE et l'ONU.

Au-delà de ces aspects techniques, le réseau des missions et représentations de défense doit faire face aux évolutions du contexte stratégique et aux objectifs de la France tels qu'ils ressortent de la Revue stratégique approuvée en 2017, de l'Actualisation stratégique en 2021 et de la Loi de programmation militaire 2019-2025. La cartographie du réseau diplomatique de défense reflète ainsi la priorité accordée à nos coopérations avec nos partenaires européens et américains. La construction de l'Europe de la défense, le développement de l'Initiative européenne d'intervention et de multiples projets dans les domaines opérationnels et de l'armement exigent une relation de proximité et un dialogue permanent, souvent technique, avec l'ensemble de nos partenaires.

Enfin, le réseau des attachés de défense reste particulièrement et durablement sollicité pour répondre à la crise sanitaire mondiale, tant par leur contribution aux cellules de crise au sein des ambassades que par les comptes rendus quotidiens sur l'évolution de la situation locale et les conséquences sur les armées et le contexte sécuritaire.

Suppressions nettes de postes des Armées				
Zone géographique	2018	2019 (hors transferts soutien)	2020	Prévision 2021
Amériques	-1	-1	-1	-
ANMO	+2	+1	-2	-1
Asie et Océanie	-1	-	-	+1
Afrique et Océan Indien	+2	+1	-	-
Union européenne	-3	-1	-1	-1
Europe continentale	-	-	-2	-2
Total en ETP	-1	-	-6	-3
Économies en masse salariale (effet année pleine)	- 0,05 M€	+ 0,14 M€	- 0,82 M€	- 1,37 M€

6.3 Le réseau du ministère de l'Intérieur

Le réseau du ministère de l'intérieur a connu une déflation de 23% entre 2010 et 2019, passant de 95 services de sécurité intérieure (SSI) à 73 SSI. Les missions confiées aux SSI ont évolué pour devenir axées sur les priorités que sont le terrorisme, la lutte contre l'immigration irrégulière ou encore la lutte contre la criminalité organisée, s'ajoutant aux missions plus classiques et traditionnelles de coopération internationale.

Par ailleurs, une demande accrue de retour en sécurité intérieure a nécessité un plus fort investissement policier des SSI. Des mesures d'économies seront réalisées pour un montant de 2,8 M€ sur la période 2018-2022 soit 6,6% d'économie. Cette économie s'est traduite par la suppression nette de 16 ETP (Police Nationale) et par la « juniorisation » de 23 postes (Police nationale et Gendarmerie nationale).

Les priorités, définies par le Président de la République et déclinées par le ministre de l'Intérieur, ont pu être sauvegardées.

Suppressions nettes de postes du Ministère de l'Intérieur - périmètre Police				
Zone géographique	2018	2019 (hors transferts soutien)	2020	Prévisions 2021
Amériques	- 1	-2	-	-
ANMO	-	-1	-1	-
Asie et Océanie	-1	-1	-	-1
Afrique et Océan Indien	-	-1	-	-
Union européenne	-2	-3	-	-1
Europe continentale	-	-	-	-
Total en ETP	-4	-8	-1	-2
Économies en masse salariale (effet année pleine)	- 0,2 M€	- 0,4 M€	- 0,14 M€	- 0,21 M€

6.4 Le réseau des autres ministères participant à l'action extérieure mais disposant d'un réseau plus restreint

Pour ces ministères, les points suivants peuvent être retenus :

- pour le **ministère des solidarités et de la santé**, la suppression de 2 postes de conseiller aux affaires sociales (CAS) sur la zone « USA-Canada » et d'1 poste d'adjoint de CAS sur la zone « Union européenne », permet d'atteindre l'objectif fixé. Dans ce cadre, le poste multilatéral de CAS à la Mponu New York a été supprimé le 1^{er} septembre 2019 générant une économie de 250 k€ et l'un des deux postes bilatéraux de CAS à Washington a été supprimé le 1^{er} septembre 2021, induisant une économie de 200 k€.
- pour le **ministère de l'agriculture et de l'alimentation**, le réseau en ambassade est passé de 50 agents en 2018 à 42 en 2021. Cette réduction à 42 agents est effective depuis 2021. À ces efforts, s'ajoute un engagement du ministère à sélectionner, lorsque cela est pertinent, des profils parfois moins seniors, impliquant de moindres dépenses en termes de masse salariale. Le réseau des conseillers agricoles et agroalimentaires, présents dans les ambassades au sein des services économiques, permet non seulement de défendre à l'international les positions françaises, en particulier au niveau européen dans le cadre des négociations sur la politique agricole commune, mais également d'apporter un appui direct à nos exportations en contribuant à la levée des barrières commerciales et pour développer des partenariats durables avec les pays prioritaires. Pour mémoire, les exportations de produits et équipements agricoles et agroalimentaires représentent près de 76 Mds d'euros et concernent près de 100 000 emplois directs en France.

- pour **les ministères de la transition écologique (MTE)/de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales (MCTRCT)/de la mer (MM)**, trois postes dans le réseau des conseillers développement durable ont été supprimés en 2018, 2019 et 2020 au service économique régional (SER) Bakou, au SER Brasilia et au SER de Buenos Aires. Un quatrième poste a été supprimé en juin 2021 au SER de Zagreb au vu d'une baisse d'activité dans le pays, après l'achèvement des travaux liés à la tenue de la présidence Croate du Conseil de l'UE au 1^{er} semestre 2020. Un poste de conseiller sera également supprimé à la Représentation permanente de l'Union européenne (RPUE) à Genève en août 2022, à la fin de la co-présidence française de la plate-forme sur les déplacements liés aux catastrophes (PDD). Ces ajustements du réseau des conseillers permettent de cibler la présence à l'étranger du pôle ministériel MTE / MCTRCT / MM vers nos principaux pays ou institutions partenaires pour traiter les sujets de lutte contre le changement climatique, biodiversité, risques, transports, énergie, mer, et contribuer au verdissement des politiques publiques.

Ces suppressions nettes de postes ont générés une économie en masse salariale (effet année pleine) de 135 604 € en 2018, 112 140 € en 2019, 160 536 € en 2020. 164 144 € d'économies en masse salariale sont prévues en 2021.

7. Réformes concernant les quatre opérateurs Business France - Atout France, CIRAD et IRD

Business France et Atout France

Dans le cadre d'AP2022, Business France et Atout France ont un objectif commun de 15 M€ d'économies en euros constants d'ici 2022 selon la ventilation suivante :

- une trajectoire d'économies de 7,9 M€ en masse salariale inscrite dans le contrat d'objectifs et de moyens 2018-2022 de Business France ;
- une trajectoire d'économies de 4 M€ pour Atout France qui se traduit par une réduction de sa subvention pour charges de service public dès 2021 ;
- des économies supplémentaires à réaliser de 3,1 M€ sur le périmètre des 2 opérateurs grâce aux synergies entre Business France et Atout France afin de mieux coordonner la promotion de la France à l'international et les actions menées en faveur de son attractivité.

Une lettre conjointe des tutelles (DGM/Direction générale des entreprises (DGE)/DG Trésor/ Commissariat général à l'Égalité des territoires (CGET)) du 16 juillet 2019 demande aux deux directeurs généraux de présenter leurs propositions de rapprochement de bureaux et de lancer cette expérimentation dans deux bureaux à partir du 1^{er} janvier 2020.

Les deux directeurs généraux ont adressé le 30 janvier 2020 un point d'étape sur le travail conduit par les deux opérateurs :

- les travaux d'expérimentation de rapprochement à Madrid et Dubaï ont été lancés le 16 septembre 2019. Ils ont permis de mettre en évidence les collaborations déjà existantes et de dessiner de nouvelles pistes ;
- un travail systématique d'analyse des baux a été conduit pour évaluer les projets de colocalisation (notamment, Vienne, Taïwan, Copenhague et Bruxelles) ;
- lancement d'une réflexion sur la gestion par Business France de l'infogérance d'Atout France ;
- analyse des possibilités de synergies dans la gestion administrative, la mutualisation des contrats des prestataires de services et en matière informatique ;
- le plus vaste champ de coopération proposé est celui d'actions coordonnées et d'actions pour le compte de l'autre (par exemple, en matière d'attractivité des territoires et de communication).

Par ailleurs, les mesures suivantes ont été mises en œuvre :

- la réduction dès fin 2019 du réseau de Business France avec la fermeture de 15 implantations export, par une réorganisation des bureaux ou la délégation de l'activité de soutien à l'internationalisation des entreprises au secteur privé via une concession de service public (CSP – réalisé en 2019 : 6) ou des marchés publics (réalisé en 2019 : 3) de service. L'opérateur est passé à 71 implantations Export au 1^{er} janvier 2020 contre 87 en 2017 ;
- une baisse de la masse salariale en 2019 conforme au contrat d'objectifs et de moyens ;
- les économies pour Atout France, qui a procédé au déménagement de son siège à Paris et de huit bureaux situés à Francfort, Amsterdam, Sao Paulo, New-York, Los Angeles, New Delhi Tokyo, Hong-Kong (générant une économie de 1,8 M€). Atout France a également réduit ses dépenses de fonctionnement courantes et sa masse salariale. Un plan de rupture conventionnelle collective a été mis en place devant conduire à 450 k€ d'économie. L'opérateur a également développé le recours aux VIE pour répondre à ses missions (objectif de 9 VIE à l'automne 2020), contribuant ainsi au développement du dispositif piloté par Business France.

Business France : Suppressions nettes de postes				
Zone géographique	2018	2019	2020	Prévisions 2021
Amériques	-3	-5	-	-2
ANMO	-6	-2	-2	-
Asie Océanie	-24	-12	-2	-3
Afrique et Océan Indien	-	1	-	2
Union Européenne	-26	-2	-7	3
Europe continentale	-29	-2	-	-
Total en ETP	-88	-22	-11	-
Économies en masse salariale (effet année pleine) en M€*	-5,75 M€	-1,35 M€	-0,64 M€	-

Atout France : Suppressions nettes de postes				
Zone géographique	2018	2019	2020	Prévisions 2021
Amériques	-2	-	-4	-3
ANMO	-1	-	-	-
Asie Océanie	2	-2	-2	-
Afrique et Océan Indien	-	-	-	-
Union Européenne	-5,8	-6,8	-6,6	1
Europe continentale	-	-	-0,2	-
Total en ETP	-6,8	-8,8	-12,8	-2
Économies en masse salariale (effet année pleine) en M€*	-0,35 M€	-0,55 M€	-0,63 M€	-0,06 M€

CIRAD et IRD

Le CIRAD et l'IRD ont un objectif de 10 M€ d'économies brutes en euros constants sur leur masse salariale à l'étranger d'ici 2022 avec un effort respectif de 8 M€ pour l'IRD et de 2 M€ pour le CIRAD.

Tout en laissant aux organismes une latitude sur la façon effective de parvenir à ces objectifs, les ministères de tutelle (MEAE/ Ministère français de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI)) ont demandé en 2019 aux deux opérateurs :

- d'établir des feuilles de route permettant ces économies, de les présenter aux organisations syndicales et d'en informer le conseil d'administration ;
- d'engager dès 2019 des actions permettant de contribuer à la trajectoire de réduction de 10% sur les salaires et frais d'expatriation ;
- de rendre compte des avancées dans leur contrat d'objectifs et de performance.

Les pistes suivantes étaient notamment suggérées :

- mutualiser les représentations à l'étranger, notamment sur les fonctions de gestion, non seulement entre l'IRD et le CIRAD mais aussi avec d'autres acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche (dont le Centre national de la recherche scientifique (CNRS), l'Institut national de la recherche agronomique (INRA) et les Unités mixtes des instituts français de recherche à l'étranger (UMIFRE)) ;
- reconsidérer les conditions d'indemnisation de l'expatriation et simplifier le régime actuel de remboursement des frais ;
- faire appel aux missions de longue durée.

CIRAD

En réponse à la demande des tutelles, la direction et la majorité des organisations syndicales ont abouti à la signature le 31 mai 2021 d'un premier accord de modernisation du dispositif de mobilité géographique. Cet accord inclut une politique indemnitaire en faveur des jeunes et des femmes, la prise en compte des charges familiales, la création d'un dispositif de mission longue durée complémentaire de l'expatriation, des mesures d'accompagnement des expatriés et de suivi des risques sanitaires et sécuritaires.

Ce premier volet de l'évolution du système de mobilité géographique se poursuivra par une négociation sur la simplification des dispositifs de gestion des frais d'habillage et sur la convergence des systèmes de mobilité géographique en France et hors de France. Ces discussions débiteront au plus tard le 1^{er} novembre 2021. Les enseignements de la crise ont conduit à mettre en parallèle la priorité sur la conclusion d'un accord sur le télétravail, signé également le 31 mai 2021, à l'unanimité des partenaires sociaux.

Il convient de rappeler que le modèle économique du CIRAD repose à 40% sur l'autofinancement grâce à l'obtention de contrats de recherche. La bonne réalisation de ces contrats nécessite de disposer des ressources humaines à même de les conduire au plus près du terrain, en partenariat étroit avec les institutions des pays en développement. L'expatriation est de fait une base de la contractualisation (notamment avec la Commission européenne (INTPA) pour les contrats DeSIRA (*Development Smart Innovation through Research in Agriculture*)), qui constituent une part importante de la bonne dynamique contractuelle du CIRAD à l'œuvre depuis 3 ans, dynamique qui s'est maintenue malgré la crise sanitaire, grâce à une forte mobilisation des personnels et des partenaires. La direction attend des effets positifs et structurants de l'accord sur la mobilité et des recrutements prévus pour remonter le niveau d'emploi, fortement diminué lorsque la situation financière était tendue jusqu'à atteindre fin décembre 2020 un niveau historiquement bas (1 700 ETPT).

L'évaluation positive du CIRAD par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES), finalisée en juillet 2021, a notamment mis en avant l'intérêt des partenariats institutionnels construits au Sud de façon durable par l'établissement.

IRD

Dans le cadre d'AP2022, un objectif de rationalisation de la masse salariale du réseau hors métropole de l'IRD, évalué à 8 M€, a été demandé à l'organisme de recherche sur la période 2017-2022. Fin 2019, l'IRD avait estimé à 6,8 M€ les économies déjà réalisées.

Si le budget 2020 de l'institut s'est inscrit dans un contexte exceptionnel de crise sanitaire, avec un impact fort sur les opérations prévues et ayant conduit à une reprogrammation en 2021 de plusieurs dispositifs structurants, l'effort de rationalisation a pu se poursuivre dans la perspective de répondre aux attentes des ministères de tutelle à l'horizon 2022.

- Plusieurs actions ont été conduites en ce sens : le renforcement des mutualisations avec d'autres organismes de recherche français à l'étranger : l'IRD a proposé et acté des mutualisations avec le CIRAD, le Muséum national d'Histoire naturelle (MNHN), le CNRS ; la révision des indemnités de résidence à l'étranger (IRE) : l'IRD a procédé à une nouvelle évolution du barème des IRE, par arrêté publié le 15 novembre applicable à compter du 1^{er} janvier 2021.

Cette révision a permis un alignement des groupes IRE sans considération du corps et grade de l'agent, et sans affecter les catégories les plus basses, ainsi qu'un niveau de groupe permettant de limiter le niveau de baisse par agent.

Ce faisant, il a été constaté un rééquilibrage relatif des moyens dévolus aux affectations hors métropole, qui conservent leur rôle majeur, afin de mieux tenir compte des contextes spécifiques des zones d'intervention notamment dans des pays en situation de crise. Ce rééquilibrage a contribué également à réduire les dépenses de personnel à l'étranger, et a permis de dégager des marges de manœuvre supplémentaires en faveur des autres dispositifs d'intervention hors métropole. Cette dynamique s'est trouvée renforcée par le redéploiement de moyens supplémentaires issus des actions d'optimisation des fonctions support (rationalisation du réseau comptable à l'étranger, des dépenses immobilières, etc.). Le budget initial pour 2021 a confirmé cette tendance.

CIRAD : Suppressions nettes de postes *				
Zone géographique	2018	2019	2020	Prévisions 2021
Amériques	-	-	-	-
ANMO	-	-	-	-
Asie Océanie	-	-1	-	-
Afrique et Océan Indien	-	-6	-6	- 1
Union Européenne	-	-	-	-
Europe continentale	-	-	-	-
Total en ETP	-	-7	-6	- 1
Économies en masse salariale (effet année pleine) en M€*	-	-0,05 M€	-0,05 M€	- 0,12 M€

*Les données pour le CIRAD sont communiquées en ETPT et non pas en ETP

IRD : Suppressions nettes de postes				
Zone géographique	2018	2019	2020*	Prévisions 2021**
Amériques	nc	-7	-3	3,2
ANMO		-2	4,3	-1
Asie et Océanie		-8	-8	-3
Afrique et Océan Indien		-10	-12	-5
Union européenne		-	-	2
Europe continentale		-	-	-
Total en ETP		-27	-18,8	-3,8
Économies en masse salariale (effet année pleine)	-4,7 M€	-0,7 M€	-2,4 M€	-0,5 M€

* 2020: impact crise sanitaire

** 01/01/2021: réforme IRE + impact crise sanitaire

8. Indicateurs de performance

Pour la seconde édition du présent document, deux indicateurs de performance ont été ajoutés afin de suivre certaines évolutions du réseau liées à la réforme. Cette partie pourra être davantage complétée dans les éditions suivantes.

8. 1 « Part des effectifs soutien dans les effectifs de l'État à l'étranger »

La question de la réduction du taux de fonctions soutien et des moyens mis en œuvre pour y parvenir a été exposée au point 1.3.

En termes d'indicateur de performance, le tableau ci-dessous permet de donner une évaluation de l'évolution engagé dès 2018 vers l'objectif de **26,4%** en 2022.

		2018	2019	2020	2021	2022	2018-2022	AP2022 initial
	Unité	Réalisation	Réalisation	Réalisation	Réalisation	Prévision	Différence	Cible
Ratio d'ETP soutien	%	27,1%	26,7%	25,9%	25,6%	25,6%	- 1,7%	26,4%
Effectifs soutien	ETP	3 130	3 024	2 925	2 856	2 856	- 332	- 219
Effectifs des réseaux de l'Etat à l'étranger	ETP	11 543	11 313	11 285	11 167	11 163	- 503	- 582

Précisions méthodologiques :

Source des données : Bureau du plafond des emplois, au sein de la sous-direction de la politique des ressources humaines, pour les données relevant du MEAE et la mission du suivi des réseaux à l'étranger, pour les données relevant des autres ministères.

Mode de calcul : L'indicateur est calculé en rapportant le nombre d'agents exerçant majoritairement des fonctions de soutien (numérateur) au nombre total d'agents sous plafond d'emploi des réseaux de l'État à l'étranger, hors opérateurs (dénominateur). Il convient toutefois de noter que ce nombre total d'agents inclut les effectifs liés à la sécurité (599 ETP en 2018), qui ne sont pas concernés par les schémas d'emplois prévus par la réforme et sont en particulier exclus de l'assiette du tableau présenté dans l'Introduction générale du présent document.

Commentaires :

Dans le cadre de la réforme des réseaux de l'État à l'étranger, 411 ETP soutien des autres ministères ont été transférés au MEAE, avec un objectif de mutualisation et de réduction progressive du ratio des effectifs soutien rapportés aux effectifs de l'État à l'étranger (hors opérateurs). Le ratio cible de 26,4 % a été atteint dès 2020, et devrait se maintenir en 2022 à son niveau de 2021 (25,6 %). Les effectifs soutien ont été réduits dans une proportion plus forte que l'ensemble des effectifs (baisse du numérateur supérieure à la baisse du dénominateur afin d'obtenir une diminution du ratio). Cette baisse devrait s'élever à 10% en 2022. Le rythme de réduction globale des effectifs repris dans le tableau est celui qu'ont réalisé les ministères ayant un réseau à l'étranger (jusqu'à 2021) ou sur lequel ils se sont engagés (prévisions 2022). La baisse des effectifs soutien comprend la réduction d'effectifs liée au transfert de charge des trésoreries des ambassades de France vers les régisseurs du MEAE. À noter que le périmètre des effectifs soutien exclut les personnels de sécurité diplomatique, qui relèvent d'une fonction « métier » à part entière.

8. 2 Dématérialisation des services consulaires

La crise sanitaire de la covid-19 a révélé le rôle primordial du numérique en termes de simplification des procédures et a engendré une augmentation des démarches dématérialisées en 2020. Cette progression est en légère baisse en 2021 mais devrait repartir à la hausse en 2022.

	Unité	2019 Réalisation	2020 Réalisation	2021 Prévision PAP 2021	2021 Prévision actualisée	2022 Prévision	Cible
Taux de dématérialisation des demandes d'actes d'état-civil	%	94	96	95	97	98	95
Taux de dématérialisation des demandes d'inscription au Registre des Français à l'étranger	%	44	42	45	40	42	50

Précisions méthodologiques

Source des données :

Sous-indicateur 1 : données extraites de Planete (plateforme d'échange dématérialisé de données d'état-civil avec les notaires) et Comedec (dispositif dématérialisé de délivrance de données de l'état civil).

Sous-indicateur 2 : données extraites de l'infocentre OSCAR.

Mode de calcul :

Sous-indicateur 1 : Nombre de demandes d'actes d'état-civil dématérialisées / Nombre total de demandes d'actes d'état-civil.

Sous-indicateur 2 : Nombre de Français inscrits au Registre en ligne dans l'année / Nombre de Français inscrits au Registre dans l'année.

Commentaires :

Le taux de dématérialisation des demandes d'actes d'état civil est très élevé et stable depuis plusieurs années. En 2020, année marquée par les périodes de confinement, le nombre de demandes par voie postale avait encore baissé pour atteindre un taux de 4% du total des demandes.

L'année 2021 a vu la mise en œuvre de la première phase du projet RECE, visant à dématérialiser totalement la délivrance d'actes : les usagers peuvent désormais disposer, dans un espace sécurisé individuel du portail Service Public, des copies et extraits d'actes d'état civils numériques, signés électroniquement par un officier d'état civil, en retour de leur démarche effectuée en ligne. Depuis mars 2021, lancement effectif du portail, le taux de dématérialisation de demande des actes est de 97 %. Il devrait s'accroître encore en 2022. À noter que, conformément aux objectifs fixés lors du 5^{ème} Comité interministériel de la transformation publique (CITP), le délai moyen de délivrance des actes est passé de 10 jours à 5,5 jours.

Dès le début de la crise sanitaire, les Français de l'étranger ont été invités à privilégier les démarches en ligne telle que l'inscription au registre des Français établis hors de France sur le site www.service-public.fr. En raison des confinements imposés localement, cette démarche a remporté un certain succès. En 2021, on observe qu'elle baisse légèrement puisqu'on estime que 40% des demandes d'inscription au registre seront réalisées en ligne. La cible devrait néanmoins repartir à la hausse en 2022, année de scrutin présidentiel, qui génère habituellement une hausse des inscriptions au registre des Français établis hors de France.

9. Bilan de la réforme

9.1 En masse salariale

A fin 2021, environ -75 M€ d'économies de masse salariale auront été réalisées par les ministères et opérateurs concernés par la réforme. Par rapport à la cible de -90,5 M€ sur la période 2018-2022, le taux d'effort global (économies de masse salariale réalisées rapportées à la cible 2022) atteint ainsi en 2021 environ 83 %.

Sur le périmètre des seuls ministères, le taux d'effort moyen s'établit à environ 82 % (- 54 M€ de masse salariale).

En M€	Cible	2018	2019	2020	2021	Total	Taux d'effort
DGFiP	-8,3	-0,2	-4,2	-1,9	-1,3	-7,6	92%
DGDDI	-0,8	-0,02	-0,5	-0,1	-	-0,6	78%
Agriculture	-0,8	n.c	-0,5	-0,5	-0,5	-1,5	188%
MSS	-0,4	-	-0,25	-	-0,2	-0,4	113%
MTES	-0,5	-0,13	-0,12	-0,16	-0,16	-0,6	114%
Intérieur	-2,8	-0,2	-0,4	-0,14	-0,21	-0,9	34%
DGT	-3,6	-0,44	-0,93	-0,25	-2,04	-3,7	102%
MEAE	-45,1	-6,28	-18,82	-11,16	-	-36,3	80%
Armées	-3,2	-0,05	0,14	-0,82	-1,37	-2,1	66%
TOTAL (M€)	-65,5	-7,3	-25,9	-15,0	-5,8	-53,7	82%

Certains services de l'État ont atteint dès 2021 leur objectif final (MTES, MSS, DGT, Agriculture) ou sont proches de l'atteindre (DGFiP). La DGDDI et le MEAE (en dépit de la suspension d'AP 2022 pour ce dernier à partir de 2021) se situent aux alentours du taux d'effort moyen.

S'agissant des opérateurs, le taux d'effort moyen s'établit à environ 85% (-21,4 M€ de masse salariale).

En M€	Cible	2018	2019	2020	2021	Total	Taux d'effort
CIRAD + IRD	-10	-5,18	-1,65	-4,59	-0,62	-12,0	120%
BF + AF	-15	-6,1	-1,9	-1,27	-0,06	-9,3	62%
TOTAL	-25	-11,3	-3,6	-5,9	-0,7	-21,4	85%

Les cibles 2022 ayant été globalisées pour le CIRAD et l'IRD d'une part (-10 M€) et pour Business France et Atout France d'autre part (-15 M€), il n'est pas possible de déterminer le taux d'effort individualisé pour chaque opérateur.

9.2 En ETP

Les économies de masse salariale ont été notamment réalisées par des suppressions d'ETP déployés à l'étranger (une partie des économies de masse salariale ayant également été réalisée via des transformations / juniorisation de certains postes). Au total, tous ministères et opérateurs confondus, ce sont environ 703 ETP qui ont été supprimés entre 2018 et 2021, dont 452 pour les ministères et 251 pour les opérateurs.

Pour les ministères :

<i>En ETP</i>	<i>Cible</i>	2018	2019	2020	2021	Total	Taux d'effort
DGFIP	59	2	34	14	7	57	97%
DGDDI	9	1	4	-	-	5	56%
Agriculture	3	-	1	1	1	3	100%
MSS	4	-	1	0	1	2	50%
MTES	4	1	1	1	1	4	100%
Intérieur	16	4	8	1	2	15	94%
DGT	20	5	1	9	10	25	125%
MEAE	416	90	160	81	-	331	80%
Armées	17	1	-	6	3	10	59%
TOTAL	548	104	210	113	25	452	82%

Pour les opérateurs, cf. éléments de bilan présentés au point 7 ci-dessus.

TROISIÈME PARTIE

L'état du parc immobilier de l'État et de ses opérateurs à l'étranger, les dispositions prises pour le rationaliser ainsi que les économies et recettes qui en découlent

Le MEAE est devenu attributaire du patrimoine immobilier de l'État à l'étranger relevant directement du périmètre des postes diplomatiques et de leurs services annexes, hors exceptions de biens immobiliers relevant notamment du MINARM ou de la DGFIP. Le transfert a concerné environ 215 biens principalement sous la responsabilité des ministères financiers – DG Trésor et DGFIP – et du ministère des Armées – Direction générale des relations internationales et de la stratégie du ministère de la Défense (DGRIS) – répartis sur tous les continents. Il s'agit majoritairement de logements et à un moindre degré d'immeubles de bureaux. Une trentaine de ces biens sont des prises à bail.

Le MEAE est responsable de la programmation, de l'entretien, de l'allocation et de l'aliénation, le cas échéant, des immeubles en question quand l'État est propriétaire ; il a repris à son compte les baux des immeubles transférés qui étaient en location.

Si la gestion des biens transférés est effective, les procédures d'attribution sont toujours en cours. Des conventions d'utilisation (CDU) ont été rédigées et transmises en vue d'une actualisation de l'affectataire sur Chorus RE-FX. La liste des 215 biens n'est néanmoins pas encore totalement couverte.

Ce transfert s'inscrit dans la démarche de rationalisation et d'optimisation du parc immobilier de l'État à l'étranger, qui se poursuivra sur plusieurs années. L'objectif recherché est de regrouper autant que possible les services relevant des ambassades et de procéder à la cession des immeubles de bureaux excédentaires. Quant aux logements, il s'agit de poursuivre une politique déjà engagée depuis plusieurs années visant à cesser de fournir des logements de fonction aux agents qui ne sont pas éligibles à un droit statutaire au logement par l'État.

Cependant, certains besoins nouveaux en logement apparaissent, rendus nécessaires pour mettre en sécurité les agents dans certains pays (Tripoli, Bangui, Cotonou, Bamako, etc.).

Les biens transférés au MEAE sont désormais intégrés dans la gestion immobilière et patrimoniale de l'ensemble du parc immobilier. Ils nécessitent, comme l'ensemble du parc, des investissements d'entretien lourd annuellement et des opérations pluriannuelles plus conséquentes, selon le schéma directeur immobilier pluriannuel à l'étranger élaboré par la Direction des immeubles et de la logistique (DIL).

S'agissant des produits de cessions des biens transférés au MEAE, la règle suivante a été fixée : les produits de cession reviennent au ministère précédemment attributaire pour les immeubles dont l'opération de vente a été présentée à la Commission interministérielle chargée d'émettre un avis sur les opérations immobilières de l'État à l'étranger (CIME) avant le 6 avril 2018 ; tous les autres produits de cession seront rétrocédés au MEAE selon les règles en vigueur pour les immeubles utilisés par le MEAE.

De fait, 12 ventes de biens précédemment affectés aux ministères financiers et figurant sur la liste sont intervenues pour lesquelles les produits de cession leur sont revenus : 7 ventes de de la DG Trésor (Bruxelles, New York, Libreville, Budapest, Jakarta, Kiev, Ottawa) et un immeuble de bureaux à Lima de la DG Trésor, 4 ventes de biens relevant de la DGFIP (deux maisons individuelles à Abidjan, un immeuble de bureaux et une maison individuelle à N'Djamena). En outre, le produit de cession des anciens bureaux du Service économique à Athènes reviendra à la DG Trésor dès que l'immeuble pourra être vendu dans la mesure où le principe de vente en a été acté avant 2018.

Le MEAE a pour sa part déjà vendu divers biens pour son propre compte : l'ancienne Paierie à Dakar (1 M€), l'ancienne villa de l'attaché maritime à Abidjan (0,4 M€), un logement MINARM en Corée (1,5 M€) et au Danemark (3,6 M€), une villa relevant de la DG Trésor à Nairobi (3,8 M€).

Des principes de vente ont été présentés en CIME : un appartement à Rome relevant de la DG Trésor, l'immeuble de l'ancienne Trésorerie à Tunis, un appartement relevant de la DG Trésor à Séoul, des villas relevant du MINARM, de la DG Trésor à Brasília, l'ancienne paierie au Gabon.

À une échéance plus ou moins rapprochée, d'autres principes de vente pourront être présentés : biens relevant de la DG Trésor (deux immeubles de bureaux devenus sans affectation à Saint-Petersbourg et à Bruxelles).

Comme évoqué ci-dessus, le parc transféré au MEAE comporte 32 biens pris à bail. 73 des 215 biens concernent des logements ou des bureaux insérés dans des campus diplomatiques à Alger, Riyad, Yaoundé, Abidjan, Addis Abeba, Rabat, Nouakchott, Niamey, Lagos, Bangui, Moscou, Dakar et N'Djamena ; il s'agit donc de mener une unification de gestion. Parmi les biens restants, le MEAE n'a pas à ce stade de perspectives identifiées de cessions supplémentaires. En effet, de nombreux bureaux ou logements transférés sont de fait intégrés au campus diplomatique existant et géré par le MEAE (Parc Peltzer en Algérie). Certains logements ont été transférés dans quelques postes importants où le MEAE possède déjà un parc de logement, comme à New York, Londres ou Hong Kong. Ceux-ci ont le plus souvent vocation à être conservés pour participer aux politiques locales de logement des agents dans ces villes où le marché immobilier est particulièrement tendu.

La valeur des biens transférés avait été estimée à 80 M € par cumul de valeurs comptables datant de 2005, et non par cumul de valeur de marché. Au total, le MEAE n'estime pas pouvoir dégager à moyen terme plus de 15 M € de produits de cession cumulés pour une vingtaine d'immeubles ou logements par suite de la rationalisation du parc transféré de 215 biens. Pour l'essentiel, les biens transférés sont nécessaires à notre implantation globale dans les villes concernées. Et certains biens sont à classer sous la rubrique de « ventes très difficiles » car situés dans des pays où le marché immobilier est inexistant voire sinistré.

ÉLÉMENTS COMPLÉMENTAIRES

Un exercice complémentaire (seconde vague) était envisagé pour amplifier l'effet attendu de la première vague de réforme, sur le périmètre suivant.

Agence française de développement (45 M€ de masse salariale à l'étranger)

Une mission d'inspections a été menée en 2019, chargée d'examiner i/ les modalités du renforcement de l'autorité des chefs de mission diplomatique sur les agences de l'AFD à l'étranger conformément à l'article 1^{er} de la loi du 27 juillet 2010, ii/ l'amélioration des synergies avec le réseau de coopération et d'action culturelle, iii/ les fusions possibles des postes de directeur pays de l'AFD avec les Conseillers de Coopération et d'Action culturelle (COCAC), iv/ une plus grande maîtrise des frais de gestion dans le contexte d'accroissement significatif des activités de l'agence, v/ la possibilité de transférer aux ambassades les activités des agences de l'AFD quand ces agences n'ont pas d'activité en prêts. À la suite des conclusions de cette mission, l'Agence a initié une révision de sa politique de mobilité internationale qui vise notamment à apporter de premières réponses à certaines remarques des inspections (réduction du nombre de primes liée à des enjeux de simplification et de lisibilité du système de rémunération, suppression de certaines primes obsolètes, mise en place d'un système d'égalisation fiscale entre les pays d'expatriation, etc.).

Établissements à autonomie financière

Un examen systématique de la mutualisation des fonctions soutien des EAF, quand il en existe plusieurs dans un même pays, est conduit, avec l'objectif de ne maintenir, sauf exceptions, qu'un seul EAF par pays. La mutualisation des fonctions comptables des EAF au niveau régional constitue également un levier de réforme et d'économie sur ce réseau. Un groupe de travail interministériel étudie, par ailleurs, la question de l'évolution du statut des EAF au regard de la LOLF, avec le double objectif de permettre leur autonomie financière et le respect des principes budgétaires.

Écoles françaises à l'étranger (École française d'Athènes, de Rome, d'Extrême-Orient, Institut français d'archéologie orientale du Caire, Casa Velasquez, Villa Médicis – 27M€ de masse salariale au total) : le lancement d'une mission d'audit entre les ministères concernés.

D'autres opérateurs présents à l'étranger n'ont pour le moment pas fait l'objet d'un examen dans le cadre du travail de rationalisation engagé au titre d'AP2022 (Bureau de recherches géologiques et minières (BRGM), Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA), Centre national d'études spatiales (CNES), CNRS, Office français de l'immigration et de l'intégration (OFII), Office National des Anciens Combattants et Victimes de guerre (ONAC) – pour une masse salariale estimée à 11,5 M€ au total).