



# Un ministère en mouvement





## Sommaire

Introduction

Les 12 travaux du Quai d'Orsay

### **Partie 1 : Un ministère expert : au service de la France**

- > Au service de la France
- > Mieux anticiper les défis du futur : la direction de la prospective
- > Mieux répondre aux enjeux globaux : la direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats
- > Une politique européenne plus cohérente : la direction de l'Union européenne
- > Mieux adapter notre présence sur le terrain : la réforme des ambassades
- > Du Quai d'Orsay à la Courneuve en passant par la Convention
- > Une nouvelle génération d'ambassadeurs
- > L'école diplomatique et consulaire

### **Partie 2 : Un ministère citoyen : au service des Français**

- > Au service des Français
- > Le centre de crise
- > Les consulats du XXI<sup>e</sup> siècle
- > Les ambassades, maisons des droits de l'Homme
- > Les ambassades, maisons des Français, maisons de tous les ministères
- > La charte de l'égalité professionnelle et de l'égalité des chances
- > Mettre la communication au cœur de l'action diplomatique
- > Le partenariat avec les organisations non gouvernementales (ONG)
- > Le partenariat avec les entreprises
- > Le partenariats avec les universités et les organismes de recherche
- > Le partenariat avec les collectivités locales

### **ZOOM : La politique culturelle extérieure : une priorité de la France**

- > L'action culturelle : une priorité de notre politique étrangère
- > Une nouvelle agence culturelle
- > Le réseau des Instituts français
- > LatitudeFrance.org : la plate-forme numérique du réseau français à l'étranger
- > Un plan de développement pour les lycées français à l'étranger



## Introduction



Nous sommes entrés dans le XXI<sup>ème</sup> siècle avec une ambition : donner à la France les moyens de prendre en charge son destin, de proposer, d'agir et d'avancer, de se renouveler toujours en restant fidèle aux valeurs qui l'inspirent. Le ministère des Affaires étrangères et européennes est aux avant-postes de ce dessein collectif. Plus que jamais nous avons besoin d'anticiper les menaces et les opportunités, de comprendre les nouveaux visages du monde, de peser dans le débat d'idées, de faire progresser la justice et la dignité. Plus que jamais nous avons besoin d'une politique étrangère ouverte et généreuse, et d'un outil diplomatique qui permette à la France de tracer son chemin dans un temps qui s'annonce passionnant et difficile.

Cette tâche de longue haleine, que le président Sarkozy m'a confiée, produit aujourd'hui ses premiers résultats. Avec l'ensemble des personnels, nous avons lancé une réflexion approfondie sur les missions de notre diplomatie, et sur les moyens d'y répondre le plus efficacement : à Paris, dans notre réseau à l'étranger, avec nos opérateurs qui sont le vecteur de notre influence. Je me suis appuyé, dans ce travail, sur les préconisations formulées par la révision générale des politiques publiques, préconisations approfondies par les travaux collectifs du Livre Blanc, et sur les convictions que je me suis forgées au contact du monde.

**Première conviction : il faut anticiper.** Les jeux géo-politiques ont changé de nature, et avec eux le métier du diplomate. L'analyse des rapports entre États reste indispensable, mais elle doit être complétée par un travail d'expertise, qui permette de prendre en compte d'une part l'urgence extrême, d'autre part les problèmes globaux et de long terme, ceux qui façonnent le monde de demain.

**Deuxième conviction : une politique étrangère est la résultante des actions de tous ceux qui participent au rayonnement d'un pays.** L'appareil diplomatique sera le lieu de confluence de tous ces efforts, où se façonneront les partenariats. Avec les services de l'État et ceux des autres ministères. Ensuite avec les organisations non gouvernementales (ONG), les entreprises, les universités, les collectivités locales et la société civile.

**Troisième conviction : il faut être « mieux » présent à l'étranger,** c'est à dire que notre présence doit être plus stratégique et mieux adaptée aux réalités des terrains. J'ai voulu pour cela doter la France d'un appareil diplomatique modulable selon nos priorités, en m'appuyant sur le formidable atout que représente notre réseau, le deuxième dans le monde.

**Quatrième conviction : il faut peser dans le débat d'idées,** dans l'échange des cultures et la formation des esprits – parce que c'est là, dans les idées nouvelles et dans le questionnement, que réside notre capacité d'initiative et d'entraînement. C'est toute l'immense ambition qui doit être la nôtre dans la définition de notre politique culturelle extérieure.

Bernard Kouchner,  
Ministre des Affaires étrangères et européennes



## Les 12 travaux du Quai d'Orsay

- 1 – Une nouvelle agence chargée de l'action culturelle extérieure, un réseau d'Instituts français dans le monde et une nouvelle plateforme numérique.
- 2 – Des États généraux de l'action culturelle extérieure en juillet prochain, en collaboration avec les opérateurs audiovisuels et culturels.
- 3 – Une maison des opérateurs qui regroupera sur un même site l'agence culturelle, l'agence pour la mobilité des étudiants, des chercheurs et des experts, et l'agence des lycées français.
- 4 – Un plan pour le développement des établissements d'enseignement français à l'étranger.
- 5 – Un nouveau centre de crise qui veille et réagit 24h/24.
- 6 – Un nouveau centre d'expertise et d'initiative : la direction de la mondialisation, du développement et des partenariats.
- 7 – Un nouveau conseil stratégique auprès du ministre chargé du partenariat avec la société civile.
- 8 – Une nouvelle génération d'ambassadeurs définit les missions prioritaires dans nos 160 ambassades.
- 9 – Une nouvelle école diplomatique et consulaire en 2010.
- 10 – Un ministère plus ouvert à la diversité : la charte de l'égalité professionnelle et de l'égalité des chances.
- 11 – Une communication plus ouverte qui permette à notre diplomatie de parler au monde et à nos concitoyens.
- 12 – Une dynamique immobilière : en France, rénovation du Quai d'Orsay, installation des sites de la Convention et de la Courneuve ; à l'étranger, une gestion moderne de 1500 biens immobiliers.



# Partie 1

## Un ministère expert : au service de la France

- > Au service de la France
- > Mieux anticiper les défis du futur : la direction de la prospective
- > Mieux répondre aux enjeux globaux : la direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats
- > Une politique européenne plus cohérente : la direction de l'Union européenne
- > Mieux adapter notre présence sur le terrain : la réforme des ambassades
- > Du Quai d'Orsay à la Courneuve en passant par la Convention
- > Une nouvelle génération d'ambassadeurs
- > L'École diplomatique et consulaire



## Au service de la France

**La France s'est donnée l'ambition d'une politique extérieure efficace, au service de son rayonnement et de ses intérêts.**

Nous avons besoin :

1) d'un ministère qui comprenne et analyse le monde afin d'anticiper les crises et les conflits ;

2) d'un ministère qui pense et agisse sur le terrain de façon adaptée ;

3) d'une information plus complète et qui circule plus vite.

Ces principes d'action ont conduit à repenser l'organigramme et l'administration parisienne du ministère, qui sera recentrée autour de trois pôles : politique et géographique, enjeux globaux, management.

Pour anticiper et affiner notre politique extérieure et nos relations avec chacun de nos partenaires, le ministère va donc créer trois nouvelles directions, une direction de la prospective, une direction générale

de la mondialisation, du développement et des partenariats, une direction de l'Union européenne.

Dans un souci de meilleure organisation, le ministère s'est regroupé sur 3 sites parisiens, le Quai d'Orsay, la Convention et la Courneuve. A l'étranger, le renforcement de l'expertise doit conduire à la création d'un opérateur de gestion immobilière.

La modernisation de notre action passe également par la constitution d'agences pour mettre en oeuvre les grandes politiques publiques dont ce ministère à la charge : l'enseignement français à l'étranger (AEFE) ; l'aide publique au développement (AFD) ; la politique culturelle extérieure et la gestion de la mobilité (étudiants, chercheurs, experts).

Le ministère, enfin, doit pouvoir adapter les missions de chacune des ambassades aux évolutions du monde. A leur tête, des ambassadeurs plus jeunes et mieux formés aux enjeux divers de leur métier animeront le deuxième réseau diplomatique du monde.



## Mieux anticiper les défis du futur : la direction de la prospective

### OBJECTIFS

Un seul regard sur le monde d'aujourd'hui suffit à mesurer l'ampleur du besoin de connaissance et d'anticipation :

1) besoin de comprendre notre environnement international ;

2) besoin d'anticiper sur les tendances lourdes (démographie, énergie, climat, religions...), comme sur les évolutions plus fines (analyse des crises) ;

3) besoin d'introduire des idées différentes dans l'élaboration de notre politique étrangère. Cette démarche suppose un large éventail de sources d'information : centres de recherche, experts extérieurs... ;

4) besoin de peser dans la compétition globale des idées. Pour influencer le cours du monde, il faut d'abord être capable d'identifier les éléments qui façonnent les agendas de la politique internationale (pauvreté, violence, idéologies...).

### MOYEN

- La direction de la prospective se substituera au centre d'analyse et de prévision (CAP). Elle sera directement rattachée au ministre et conservera sa marge d'appréciation libre par rapport à nos choix de politique étrangère. Elle aura une mission très large d'aide à la décision par l'analyse des évolutions à moyen et long terme des relations internationales et des questions qui les influencent.

- Son activité s'organisera en quatre pôles :

1) un pôle « analyse et prévision » ;

2) un pôle « religions » reconnaissant à ces questions la place qu'elles occupent dans le monde ;

3) un pôle « influence » correspondant à la mission de « diplomatie intellectuelle » (relations avec les think tank, publications,...).

4) un pôle « renseignement », assurant une fonction d'interface avec les services spécialisés pour ce qui concerne leurs activités d'analyse.



## Mieux répondre aux enjeux globaux : la direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats

**Depuis quelques années, de nouveaux éléments occupent le champ de la politique étrangère, relevant le plus souvent de l'action économique ou sociétale, et dont il est nécessaire désormais de développer l'expertise : conséquences du réchauffement climatique, de la crise économique mondiale, impératif de lutte contre la pauvreté, prévention des risques sanitaires, enjeu des migrations...**

### OBJECTIFS

- Contribuer à l'élaboration d'une mondialisation mieux régulée et plus solidaire.
- Contribuer au renouvellement des stratégies de notre politique d'aide publique au développement.
- Produire les biens publics nécessaires à la satisfaction de la communauté nationale (santé publique, stabilisation financière, protection de l'environnement, etc ...) qui sont devenus un enjeu de coopération.
- Faire de la France une référence et une source d'initiatives, en valorisant davantage notre savoir-faire et notre expertise.

### MOYENS

- La réponse à ces enjeux suppose une administration mobile et capable de s'adapter le plus rapidement possible. La création de la nouvelle direction répond à un tel défi. Elle propose une organisation thématique et fonctionnelle, mobilisant toutes les compétences nécessaires, de l'analyste au négociateur, jusqu' au coopérant sur le terrain.
- La direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats veut constituer une vigie efficace du monde, de ses turbulences comme de ses opportunités, une force d'analyse des enjeux globaux et un pôle de synthèse offrant des propositions de politiques publiques adaptées.

- Elle sera le carrefour de l'expertise : celle des autres ministères, celle de la société civile, partenaires de notre diplomatie (ONG, universités et centres de recherche, monde de la culture, entreprises).

### ZOOM

La nouvelle direction pilote et anime les grandes agences du ministère : agence française pour l'aide au développement, agence culturelle, agence des lycées français à l'étranger, agence de la mobilité des étudiants, chercheurs et experts.



## Une politique européenne plus cohérente : la direction de l'Union européenne

**La construction européenne est en pleine mutation. Les politiques communes classiques, à dominante économique et sociale, doivent être mobilisées face à la crise économique et financière. Le rôle de l'Union s'affirme en matière de politique extérieure et dans les domaines de la justice et des affaires intérieures. Les partenariats bilatéraux de la France avec les États membres se diversifient en raison notamment de l'élargissement récent de l'Union.**

### OBJECTIFS

- Permettre au ministre ainsi qu'au secrétaire d'État aux Affaires européennes de remplir pleinement leur rôle d'animation de la politique européenne de la France et de conférer à cette politique les impulsions nécessaires.
- Assurer la cohérence nécessaire entre l'action extérieure de la Communauté et la politique étrangère et de sécurité commune.
- Renforcer la synergie entre politique européenne et partenariats bilatéraux.

### MOYENS

La nouvelle direction de l'Union européenne se substitue à la direction de la coopération européenne ainsi qu'au service de la Politique étrangère et de Sécurité commune.

Elle comprend :

- 1) un service des relations extérieures de la Communauté et de l'Union qui appréhendera, en concertation avec la direction politique, l'ensemble de l'action extérieure de l'Union ;
- 2) un service des politiques internes et des questions institutionnelles qui coordonnera les réponses européennes à la crise et la mise en œuvre du traité de Lisbonne si celui-ci est ratifié ;
- 3) trois sous-directions géographiques chargées d'animer les relations bilatérales de la France avec les pays européens.

### ZOOM

Le nouveau service des relations extérieures sera l'interlocuteur principal d'un futur service européen d'action extérieure.

Les sous-directions bilatérales, dont la compétence est élargie à la coopération culturelle, assureront la maîtrise d'ouvrage des partenariats stratégiques qui viennent d'être conclus par la France avec les États membres d'Europe centrale qui ont adhéré à l'Union depuis 2004.



## Mieux adapter notre présence sur le terrain : la réforme des ambassades

**Avec 160 ambassades, 21 représentations auprès d'organisations internationales et 97 consulats généraux et consulats, le réseau français est le deuxième réseau diplomatique au monde (après celui les États-Unis).**

### OBJECTIF

Moduler la présence française, pays par pays, en fonction de nos intérêts et de l'évolution du contexte international. La France ne peut avoir un mode de présence identique dans un grand pays développé, un pays émergent ou un partenaire de notre politique d'aide au développement.

### MOYENS

- Conserver le caractère universel de notre présence à l'étranger, atout pour notre diplomatie d'influence.

- L'ensemble des ambassades a été organisé en fonction des missions considérées comme prioritaires dans chacun des pays sans aucune notion de hiérarchie ni entre les pays eux-mêmes ni entre les ambassades :

- 1) une trentaine d'ambassades à format d'exception, où toutes les missions de l'État ont vocation à être exercées (ex : Londres et Dakar) ;

- 2) une centaine d'ambassades à missions prioritaires, où le contexte géopolitique impose de privilégier certaines problématiques (ex : Prétoria et Kaboul) ;

- 3) les ambassades de présence diplomatique dans des pays où la France est représentée par une équipe qui se consacre à un petit nombre de missions prioritaires (ex : Oulan-Bator et Managua).

- Cette nouvelle organisation doit avant tout permettre d'adapter le réseau aux grands équilibres du monde ; c'est-à-dire permettre de redéployer les ressources, au gré des besoins et des priorités.

### ZOOM

Ouverture d'une ambassade à Pristina en 2008, et nomination d'une jeune diplomate, Delphine Borione, comme ambassadeur.



*Mme Christine Robichon,  
dans un camp de réfugiés au Darfour.  
Frédéric de La Mure - MAEE*



## Du Quai d'Orsay à la Courneuve en passant par la Convention

### OBJECTIFS

- Disposer à Paris d'une implantation immobilière permettant au ministère d'assurer ses missions dans une organisation adaptée à ses besoins.

- Remédier à la dispersion des implantations sur une dizaine de sites, à la vétusté des immeubles, à la saturation et à l'inadaptation des conditions de stockage des archives.

### MOYENS

- Implantation des services parisiens du ministère des Affaires étrangères et européennes autour de trois pôles d'activité :

1) rénovation complète du Quai d'Orsay. La durée des travaux s'échelonne de 3 à 4 ans (2009 - 2012) et le budget est estimé à 70 M€ ;

2) regroupement, sur le nouveau site Convention, de la nouvelle direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats et des directions fonctionnelles du ministère. Le site offrira des espaces modulaires de réunion, dont une grande salle de 450 places. 1 300 agents sont concernés ;

3) création du site de La Courneuve, dans lequel ont commencé d'être transférées les Archives diplomatiques. L'immeuble conçu par

l'architecte Henri Gaudin a été livré le 1<sup>er</sup> janvier et 250 agents y travaillent désormais ; il sera ouvert au public à l'été ;

4) « la maison des opérateurs » rassemblera dans un seul lieu, l'agence culturelle, l'agence pour la mobilité et l'agence des lycées français. Ce projet symbolique vise à donner une vitrine et une adresse unique à notre politique d'influence. Mené avec l'administration des Domaines, il permettra de dégager les synergies nécessaires et de réduire les coûts de gestion de nos opérateurs.

### ZOOM

Ces opérations auront été financées par le produit de la vente des immeubles du ministère grâce à la mise en œuvre résolue de la nouvelle politique immobilière de l'État. Elles auront de plus rapporté 140 M€ à l'État.



*Restaurant du site de la Convention.  
Frédéric de La Mure - MAEE*



## Une nouvelle génération d'ambassadeurs

**Le ministère des Affaires étrangères et européennes s'engage dans un mouvement ambitieux de promotion d'une nouvelle génération d'ambassadeurs au bénéfice de l'action et de l'image de la France à l'étranger.**

### OBJECTIFS

- Il s'agit pour le ministère de moderniser sa gestion des ressources humaines en accordant une plus grande place aux femmes et aux jeunes diplomates.

- Et de proposer aux ambassadeurs plus expérimentés un dispositif d'évolution de leur carrière.

### MOYENS

- Afin de permettre ce rajeunissement, l'accès statutaire à la charge d'ambassadeur a été élargi à des diplomates plus jeunes, mais expérimentés.

- Parallèlement, le ministère a mis au point, au profit de ses agents plus âgés, des dispositifs de fin d'activité.

- Il élabore également un dispositif de « deuxième carrière » pour offrir des débouchés et opportunités aux agents en milieu de carrière.

### ZOOM

Depuis la nomination de Bernard Kouchner au Quai d'Orsay, 17 femmes ont été nommées ambassadeurs, soit 25% des nominations intervenues. Encore insuffisant, ce chiffre constitue un véritable progrès alors que le pourcentage de femmes ambassadeurs est de 15%.

Le ministère met en place une politique d'évaluation à 360° : les ambassadeurs sont désormais évalués aussi par leurs équipes.



*Mme Michèle Ramis-Plum, Ambassadrice de France au Guatemala : conférence de Presse donnée au pied d'une des pyramides du site archéologique de El Mirador*  
MAEE



## L'École diplomatique et consulaire

**Pour permettre aux agents du Quai d'Orsay d'améliorer leurs compétences - management, communication, enjeux du développement, gestion de crise... - le ministère se dote d'un outil académique adapté.**

### OBJECTIF

- Assurer une formation initiale à tous les diplomates entrant au Quai d'Orsay.
- Proposer une formation continue pour adapter les compétences aux besoins du terrain.

### MOYENS

- L'école intégrera l'Institut de formation aux Affaires administratives et consulaires (IFAAC), le centre de formation linguistique et l'Institut diplomatique qui sera considérablement renforcé.
- La formation des diplomates reposera sur deux temps forts dans la carrière :
  - 1) un cycle de formation initiale à destination des nouveaux agents (formation théorique, pratique et immersion) ;

2) un cycle de perfectionnement des cadres en milieu de carrière. Ce cycle permettra d'identifier les éléments les plus prometteurs qui pourraient bénéficier d'une accélération de leur carrière.

- L'école développera une vocation internationale à travers l'accueil en formation continue d'auditeurs étrangers et français. Elle pourra nouer des partenariats avec de grands organismes de formation et de recherche français et étrangers permettant ainsi au Quai d'Orsay d'étendre son rayonnement.

### ZOOM

Dès le printemps 2010, accueil des premiers élèves en formation initiale. L'école se mettra en place progressivement d'ici à l'automne 2011. Les formations se dérouleront pour l'essentiel à La Courneuve.

Dès l'arrivée des prochaines promotions des différents concours, un «kit d'accueil» sera remis à tous les nouveaux agents : il comportera à la fois des informations et conseils pratiques, et des recommandations d'ordre professionnel. Tous les nouveaux agents auront ainsi, avant même la formation initiale, un premier aperçu des connaissances minimales à avoir avant de prendre leurs fonctions.



## Partie 2

# Un ministère citoyen : au service des français

- > Au service des Français
- > Le centre de crise
- > Les consulats du XXI<sup>e</sup> siècle
- > Les ambassades, maisons des droits de l'Homme
- > Les ambassades, maisons des Français, maisons de tous les ministères
- > La charte de l'égalité professionnelle et de l'égalité des chances
- > Mettre la communication au cœur de l'action diplomatique
- > Le partenariat avec les organisations non gouvernementales (ONG)
- > Le partenariat avec les entreprises
- > Le partenariats avec les universités et les organismes de recherche
- > Le partenariat avec les collectivités locales



## Au service des Français

Parce que le ministère des Affaires étrangères et européennes est le ministère des Français de l'étranger, mais aussi parce que son action en faveur de l'influence de la France dans le monde intéresse tous les Français, je le veux capable de s'adresser à tous, d'être proche de tous, de répondre aux besoins de tous, où qu'ils se trouvent.

J'ai inauguré le 2 juillet dernier le nouveau centre de crise. Désormais, la France a un numéro de téléphone d'urgence, 24h/24 et 7j/7. Désormais, en cas de crises, les actions de tous les ministères sont coordonnées en un seul lieu, au ministère des Affaires étrangères et européennes.

A l'étranger, tous les services de l'État devront être accessibles au sein de l'ambassade, où nos ambassadeurs sont appelés à incarner l'État, dans la diversité de ses missions, à l'image de nos préfets. Où que nous soyons, il y a bien une maison de tous les ministères, une maison de la France, une maison des Français, qui peut nous identifier, nous aider.

Maison des Français mais aussi maison des droits de l'Homme. Parce que la lutte quotidienne pour les droits de l'Homme, pour le droit

des femmes et des enfants est un combat auquel nous tenons et pour lequel nous ne cesserons de nous battre, j'ai voulu que les ambassadeurs soient des vigies des droits de l'Homme. Ils seront les représentants de la France, de tous ses ministères et de tous ses combats pour la paix.

Mais pour être le représentant de la France, il faut lui ressembler. La France de 2010, c'est une France jeune, féminine, métissée, qui en est fière et qui entend le faire savoir ; c'est pourquoi je veux que le ministère reflète cette diversité.

Enfin, parce que la politique extérieure de 2010 c'est aussi une politique où les acteurs changent, une politique qui s'appuie sur des partenariats : le ministère des Affaires étrangères et européennes s'est doté des structures qui lui permettent de travailler main dans la main avec les entreprises, les universités, les ONG, les collectivités locales et tous les autres partenaires de la société civile.



## Le centre de crise

**La capacité de l'État à gérer les situations de crises est un élément-clé de la politique étrangère, qui doit remplir une obligation de résultat vis-à-vis de nos concitoyens. Avec la création du centre de crise, le ministère se dote d'un outil performant au service des Français.**

### OBJECTIF

Le centre de crise est chargé de la gestion opérationnelle des crises humanitaires comme des crises menaçant nos ressortissants à l'étranger. Il coordonne l'action des différents ministères concernés par ces crises.

### MOYENS

- Le centre de situation garantit une veille 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 destinée à rassembler, analyser et diffuser les informations urgentes. Il améliore les capacités de réaction, de traitement et de coordination dans l'urgence des situations de crises internationales.

- La cellule interministérielle de crise est un outil d'aide à la décision. Elle renforce les capacités d'intervention et de décision du ministre lors de la gestion des crises majeures. Elle coordonne l'action des différents acteurs de la gestion de crises (États, ONG, entreprises, collectivités locales...).

- Une équipe mobilisable à tout moment pour intervenir y compris dans les théâtres de crise : les diplomates de l'urgence.

### ZOOM

Crise en Géorgie, août 2008 : un Airbus A340 de l'Armée de l'Air a effectué deux rotations ; un DC10 a également été affrété spécialement par le ministère pour acheminer 87 tonnes de fret humanitaire ; une équipe de 5 personnes envoyée sur place associée à 21 militaires du centre de regroupement et d'évacuations des ressortissants (CRER), et rapatrier 467 personnes.

Attentats de Bombay : mission interministérielle de 12 personnes sur place au lendemain des attaques pour appuyer le consulat et apporter un soutien médico-psychologique à nos ressortissants ; A310 affrété par la France rapatriant 77 personnes de 11 nationalités.



Centre de crise .  
Antoine Arraou / MAEE



## Les consulats du XXI<sup>e</sup> siècle

**L'administration consulaire se modernise pour faciliter les démarches des usagers, en France et à l'étranger.**

### OBJECTIF

Améliorer la qualité de services rendus à la communauté française installée à l'étranger : en facilitant les démarches des usagers et en simplifiant le travail de nos agents.

### MOYENS

- Mise en place d'un Registre mondial des Français établis hors de France. Ce registre regroupe plus de 1,4 million de Français résidant à l'étranger. Si un Français quitte Tokyo pour s'installer à Montréal, le consulat général à Tokyo peut transférer son dossier à Montréal, ce qui facilite l'inscription de l'intéressé. Les Français de l'étranger, déjà représentés par des sénateurs, éliront à l'avenir aussi des députés.

- Mise en place d'un Guichet d'administration électronique. Ce guichet permet aux Français d'avoir accès à leurs données personnelles et de les modifier.

- Améliorations des conditions de délivrance des titres d'identité et de voyage :

- 1) télé-transmission des dossiers de demandes de passeport entre les consulats et

l'administration centrale : plus de dossier papier ;

- 2) acheminement direct des passeports par une société de messagerie rapide dans 30 consulats: 65% des passeports délivrés dans les 10 jours ;

- 3) le passeport biométrique pourra être demandé dans n'importe quel consulat ou n'importe laquelle des 2 000 mairies équipées ;

- 4) les Français de l'étranger proche de nos frontières peuvent demander leur passeport et leur carte nationale d'identité dans une mairie frontalière avec laquelle une convention a été passée.

### ZOOM

Un système de vote par Internet sera mis en place pour l'élection des conseillers à l'Assemblée des Français de l'étranger (AFE), le 7 juin 2009.



*Consulat de France à Bouaké.  
MAEE*



## Les ambassades, maisons des droits de l'Homme

### OBJECTIF

Faire de chaque ambassade une maison des droits de l'Homme pour contribuer à affirmer la dimension universelle des droits de l'Homme.

### MOYENS

- Mobiliser le réseau diplomatique français sur les droits de l'Homme en le dotant d'instructions et de moyens nécessaires.
  - Former les diplomates aux droits de l'Homme : par la mise en place d'un enseignement spécifique consacré aux droits de l'Homme dans la formation continue des diplomates.
  - Dédier spécialement un diplomate aux côtés de chaque ambassadeur pour être l'interlocuteur de référence des acteurs des droits de l'Homme.
  - Recevoir régulièrement les défenseurs des droits de l'Homme à l'ambassade.
  - Encourager la coopération décentralisée dans le domaine des droits de l'Homme : afin de mieux soutenir l'action des ONG, les ambassades doivent sensibiliser les élus locaux et susciter des projets.
- Faciliter l'accès aux droits fondamentaux par le site Internet de chaque ambassade, en permettant un accès plus aisé à la Déclaration universelle des droits de l'Homme, en la traduisant dans la langue locale.
  - Encourager l'éducation aux droits de l'Homme : notamment dans le réseau français d'enseignement à l'étranger, chaque ambassade veillera à sensibiliser le corps enseignant à cette thématique et à fournir les outils pédagogiques adaptés.
  - Améliorer la disponibilité et l'accessibilité des services consulaires en direction des publics les plus menacés.



## Les ambassades, maisons des Français, maisons de tous les ministères

### OBJECTIF

Faire des ambassades le lieu de l'interministériel à l'étranger : l'ensemble des services de l'État exercent leurs activités sous l'autorité de l'ambassadeur, au même titre que les préfets dans nos territoires.

### MOYENS

- Les ambassades dans lesquelles plusieurs services de l'État sont représentés, sont dorénavant organisées en « pôles de compétence » interministériels, les ambassades pourront piloter l'action de la France dans leur pays de résidence et s'assurer de la cohérence des projets de tous les services.

- La dimension interministérielle du réseau de l'État à l'étranger reçoit sa traduction à Paris dans la création d'un comité interministériel des Réseaux internationaux de l'État (CORINTE) qui vise à définir une stratégie globale de l'action de l'État.

- Le ministère des Affaires étrangères et européennes gère à l'étranger un patrimoine (ambassades, résidences officielles, consulats, logements, centres culturels, établissements scolaires) de 1 500 biens immobiliers dans 160 pays, estimé fin 2008 à une valeur de 4,5 Mds €. Une nouvelle agence chargée à ses débuts de gérer ce patrimoine garantira au ministère une politique immobilière plus réactive, plus efficace et plus professionnelle. À terme, elle pourrait constituer un outil de mutualisation de l'ensemble du patrimoine immobilier de l'État à l'étranger.



## La charte de l'égalité professionnelle et de l'égalité des chances

**Le ministère entend diversifier sa politique de recrutement et ouvrir ses métiers aux jeunes de milieux économiquement défavorisés.**

### OBJECTIFS

- Le ministère souhaite attirer, grâce au concours d'Orient, des agents curieux et à l'aise dans les échanges interculturels, et maîtrisant en particulier des langues et des cultures étrangères d'une grande diversité.

- Le ministère souhaite s'ouvrir aux femmes et favoriser la mixité sociale de ses agents dans son recrutement et dans les promotions.

- Dans l'exercice de leur mission, les diplomates doivent pouvoir mieux concilier vie professionnelle et vie familiale.

### MOYENS

- Une charte de l'égalité professionnelle et de l'égalité des chances, soutenue par les syndicats et associations partenaires, sera signée le 25 mars 2009. Elle synthétise et complète les orientations contenues dans les plans triennaux « égalité hommes-femmes » et « travailleurs handicapés ».

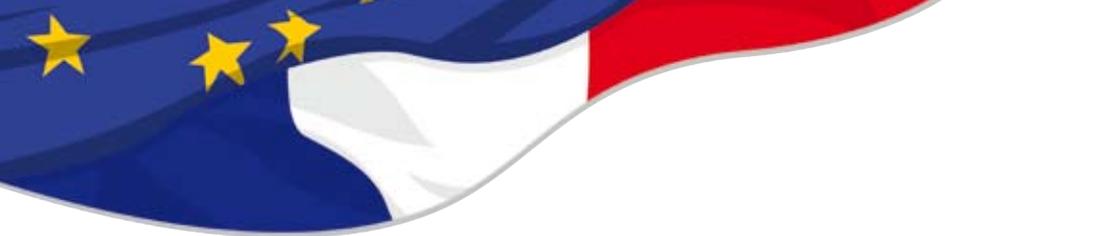
- Pour les jeunes pas ou peu qualifiés, le PACTE (Parcours d'accès aux carrières de la fonction publique territoriale, hospitalière et d'État) constitue une véritable « deuxième chance » à l'issue d'une sélection très rigoureuse mais basée sur le potentiel et non sur des critères académiques : 23 recrutements depuis 2006.

- De nouvelles méthodes de travail sont mises en place pour plus d'efficacité : aménagement des horaires, télé-travail. Une amélioration du statut des conjoints sera proposée très prochainement.

- Une crèche sera ouverte en septembre 2009 à la Convention. Il s'agit d'un projet-pilote qui décidera si l'expérience peut être transposée au Quai d'Orsay.

### ZOOM

La journée « portes ouvertes » qui aura lieu le samedi 25 avril permettra au ministère de s'ouvrir à tous ces publics et de faire découvrir ces métiers.



## Mettre la communication au cœur de l'action diplomatique

### OBJECTIF

Une diplomatie moderne se doit de parler au monde, à ses opinions publiques, ses relais d'opinions, à tous les supports de presse quels qu'ils soient, et d'abord à nos concitoyens pour permettre une meilleure compréhension, et une meilleure appropriation des enjeux de politique étrangère et européenne.

### MOYENS

- Une évolution culturelle : la communication fera désormais partie intégrante de la formation, du recrutement, de l'affectation et de l'évaluation des diplomates.

- Une modification des pratiques : les ambassadeurs et les directeurs sont incités à communiquer davantage.

- Une modernisation du dispositif de communication du ministère, notamment grâce au web. Le nouveau site Internet « France diplomatie » (1,5 million de visiteurs par mois) bénéficie d'un graphisme totalement remanié et d'une interactivité accrue grâce notamment au carrousel affiché sur la page d'accueil.

- Une audience du ministère élargie à de nouveaux publics, notamment les milieux universitaires et associatifs.

### ZOOM

Une nouvelle version arabe du site internet est en cours d'élaboration.

« Le Quai d'Orsay Hors les Murs » : voulue par le ministre, cette dynamique est un moyen pour le citoyen de s'approprier les thèmes de politique étrangère et européenne :

1) déplacements du porte-parole et des ambassadeurs en région : l'objectif est de discuter les enjeux de politique étrangère et européenne avec les citoyens et les médias locaux ;

2) questions / réponses vidéos du porte-parole : sur une base hebdomadaire, les citoyens interrogent le ministère ;

3) les diplomates dans les universités : interventions de diplomates et d'agents du Quai d'Orsay dans les universités.



Site internet du ministère des Affaires étrangères et européennes « France diplomatie ».  
Marc Lataste / MAEE 2009



## Partenariat avec les organisations non gouvernementales (ONG)

**L'action internationale n'est plus le monopole des États. Le ministère des Affaires étrangères et européennes travaille en partenariat toujours plus étroit avec les organisations non gouvernementales.**

### OBJECTIFS

- Continuer de soutenir les ONG françaises, notamment en matière d'urgence et de développement, secteur où elles ont une expérience reconnue.
- Valoriser le partenariat entre les pouvoirs publics et les ONG françaises et du Sud au service de la solidarité, de la lutte contre la pauvreté et de la promotion des droits humains.
- Préparer en collaboration avec les ONG les grands rendez-vous internationaux, notamment ceux relatifs aux crises, aux questions globales, (santé, environnement...) et à l'efficacité de l'aide publique au développement.

### MOYENS

- Un conseil stratégique pour la coopération non gouvernementale : présidé par le ministre, il rassemblera des acteurs majeurs de la vie associative.
- La mission pour les relations avec la société civile : au sein de la direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats, elle assurera, au quotidien, l'interface avec les ONG.

- Un soutien aux projets de terrain en augmentant le nombre de volontaires de solidarité (Objectif : multiplier par 3 le nombre de volontaires d'ici 2012).

### ZOOM

Bernard Kouchner et Son Altesse l'Aga Khan ont signé le 9 décembre 2008 une convention de partenariat entre la France et la Fondation « Réseau Aga Khan pour le développement (AKDN) », qui regroupe une dizaine d'agences de développement privées.

L'ambition de ce partenariat est de promouvoir, sur le terrain, des actions communes en matière de développement.

Le partenariat concerne une gamme large de secteurs : la santé, l'éducation, les services financiers, la microfinance, l'agriculture et la sécurité alimentaire, les biens publics mondiaux, les infrastructures et l'appui au développement du secteur privé. Il couvre une vingtaine de pays d'Asie centrale et méridionale, du Proche-Orient et d'Afrique orientale et occidentale.



*Cargaison d'un avion d'aide humanitaire à destination de Tbilissi. (aéroport de Roissy-Charles de Gaulle).  
Antoine ARRAOU / MAEE*



## Partenariat avec les entreprises

**Les relations du ministère avec les entreprises se renforcent pour une meilleure défense des intérêts économiques français.**

### OBJECTIFS

- La défense des entreprises françaises et la promotion des exportations et des implantations françaises à l'étranger constituent des objectifs majeurs.

- Les administrations et les entreprises peuvent conjuguer leurs moyens au service de l'influence de notre pays.

### MOYENS

- Existence d'un interlocuteur dédié, la sous-direction des entreprises et de l'innovation, au sein de la direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats.

- Mobilisation des ambassades pour identifier et informer les entreprises des opportunités et des risques dans chaque pays, soutenir leurs projets, décoder les circuits de décision à l'étranger.

- Organisation de manifestations associant les entreprises françaises (« Clubs des ambassadeurs » ; « Clubs des entrepreneurs »...).

- Recherche de partenariats dans l'organisation d'événements et mobilisation des instruments de coopération : veille technologique, soutien aux entreprises innovantes, semaines de la culture française, coopération pour le développement de nouveaux lycées français...

- Mise en ligne sur le site « France Diplomatie » d'informations pour les entreprises.

- Développement du projet « Quai d'Orsay/Entreprises », un programme de bourses cofinancées, pour contribuer à l'attractivité internationale de la France et proposer à des étudiants étrangers un tutorat personnalisé au sein de nos entreprises.

### ZOOM

Quatre entreprises ont rejoint le dispositif de bourses cofinancées : THALES, ORANGE, DCNS et ALTEN ont accueilli des étudiants originaires d'Inde, de Chine, de Russie, du Brésil.



## Partenariats avec les universités et les organismes de recherche

### OBJECTIF

Favoriser les contacts entre nos universités, nos organismes de recherche et leurs homologues étrangers pour améliorer la compétitivité de la France sur le marché mondial du savoir et aussi, au sein de l'Union européenne, pour favoriser le développement de l'espace européen de recherche.

### MOYENS

- Les nouveaux partenariats entre le ministère des Affaires étrangères et européennes, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, les entreprises et les établissements constituent une piste prometteuse de rapprochement favorisant les programmes de mobilité à vocation immédiatement professionnalisante.

- Avec la mise en place de la loi Liberté et responsabilité des universités, les établissements d'enseignement supérieur, regroupés régionalement (pôles de recherche et enseignement supérieur), construisent des formations diplômantes et des co-tutelles de thèses avec des partenaires étrangers. Ils s'organisent peu à peu pour accueillir les meilleurs étudiants. La nouvelle direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats, sera à leur service, comme nos ambassades.

### ZOOM

- La coopération qu'entretient notre pays avec l'université turque de Galatasaray est certainement un exemple « historique » de tels échanges. Fondée en 1994, l'Université de Galatasaray a pour objet de former des cadres francophones de haut niveau dans les domaines de l'administration et des entreprises. 34 établissements français se sont regroupés en consortium, avec Paris I comme chef de file.

- Un nouvel opérateur consacré à la mobilité des étudiants et des chercheurs, à l'attractivité internationale de notre enseignement supérieur et à la promotion de l'expertise française à l'étranger verra le jour l'an prochain. Il développera notamment les acquis des espaces CampusFrance dans nos ambassades pour attirer dans nos universités les meilleurs étudiants étrangers.



*Première promotion de l'Université «Paris - Sorbonne - Abu Dhabi» (octobre 2006)*



## Partenariat avec les collectivités locales

**Les collectivités territoriales, par leurs compétences et leur faculté à mobiliser les acteurs de leurs territoires, par le message qu'elles portent à l'étranger en matière de gouvernance locale et de développement territorial, jouent un rôle croissant dans l'action extérieure de la France.**

### OBJECTIF

Améliorer la réponse française aux enjeux globaux, dans le respect de l'autonomie des collectivités territoriales, tout en recherchant, dans la concertation, une meilleure coordination.

### MOYEN

La délégation pour l'action extérieure des collectivités locales, directement rattachée au directeur général de la mondialisation, du développement et des partenariats, joue un rôle d'information, d'analyse, de conseil et d'animation du dialogue avec les collectivités locales. Elle développe le nouveau portail de l'action extérieure des collectivités locales (extranet avec les collectivités, les administrations et opérateurs, atlas français des coopérations décentralisées, appels

à projets et déclarations de l'aide publique au développement en ligne, bourse des projets...)

### ZOOM

Quelques exemples de partenariats avec les collectivités territoriales : coopération sur les aires naturelles protégées au Brésil avec trois régions françaises; soutien institutionnel à Saint Louis du Sénégal avec les principales collectivités du Nord (conseil régional, conseil général, et métropole lilloise) ; appui à une filière de coton équitable au Mali et au Burkina Faso avec des entreprises textiles bretonnes sous l'égide du conseil régional ; valorisation des ressources aquacoles de la mer de Bou Grara au bord de la Tunisie avec le conseil général de l'Hérault ; ou encore action de la ville d'Aix en Provence au Liban pour la valorisation du patrimoine.



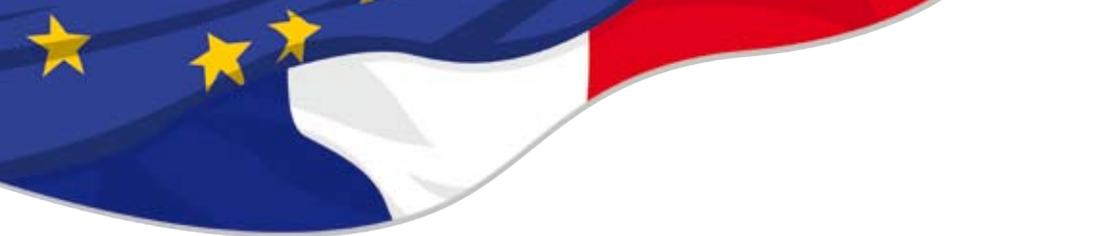
Marseille : l'hôtel de ville.  
F. de La Mure – MAEE 2008



## ZOOM

# La politique culturelle extérieure : une priorité de la France

- > L'action culturelle : une priorité de notre politique étrangère
- > Une nouvelle agence culturelle
- > Le réseau des Instituts français
- > LatitudeFrance.org : la plate-forme numérique du réseau français à l'étranger
- > Un plan de développement pour les lycées français à l'étranger



## L'action culturelle : une priorité de notre politique étrangère

Miser sur la culture et l'éducation est un véritable projet politique pour le ministère des Affaires étrangères et européennes. La diplomatie d'influence n'est pas un vain mot : un centre culturel à Gaza, une école pour filles à Kaboul ont des effets très puissants. Je sais que la France est très attendue sur ce plan : elle doit être à la hauteur de cette attente. Mais l'influence ne se décrète pas, elle se mérite par le travail, l'excellence et l'ouverture: il nous faut offrir des espaces de liberté plutôt qu'imposer nos idées, il faut créer les conditions du dialogue et du désir de France.

C'est donc un grand projet qu'il nous faut lancer aujourd'hui. Ce projet, que nos partenaires, interrogés à la fin de 2008, ont souhaité intituler « Institut français », est un ensemble constitué de trois éléments : une nouvelle agence, un réseau profondément transformé, une plate-forme numérique.

La nouvelle agence constituera un outil professionnel travaillant à la présence française: arts de la scène, cinéma, littérature, arts plastiques, et animation du débat avec nos partenaires étrangers sur les enjeux du village planétaire (développement, climat...).

Le réseau unifié d'Instituts français constituera dans chaque pays partenaire une plate-forme permettant à tous les acteurs de la diplomatie moderne de séduire des

publics, de conquérir des marchés, de donner l'envie de parier sur l'innovation française.

Dans ce projet, je veux mettre en avant nos partenaires : les Alliances françaises, relais irremplaçable de notre action, mais également les entreprises ou les collectivités locales qui accompagnent et soutiennent notre présence culturelle ou éducative partout dans le monde. Une étroite association du ministère de la culture, de même que d'autres administrations (éducation, recherche), aux travaux de l'agence sera une condition de son succès.

Dans les prochains mois, je souhaite donner à notre action culturelle extérieure trois priorités qui seront soutenues par un fonds spécial destiné à une sélection de projets d'excellence: la diffusion du livre et de l'écrit, les nouvelles technologies et le soutien aux industries culturelles.

Le gouvernement a décidé, à ma demande, d'attribuer des crédits supplémentaires à cette politique.

J'ai confié à une équipe de préfiguration la définition de la nouvelle agence. Elle rendra son travail en vue d'États généraux qui seront organisés en juillet prochain avec tous les partenaires, y compris audiovisuels, qui nous aideront à réaliser et à faire connaître cette grande ambition.



## Une nouvelle agence culturelle

### OBJECTIF

Notre ministère crée une agence dédiée à l'action culturelle extérieure pour mieux répondre à l'attente que la France suscite dans le monde : elle sera un outil efficace pour affirmer notre place dans la compétition mondiale du savoir et de la création.

### MOYENS

- Cet établissement public aura la charge de toute notre diplomatie d'influence et sera au service de tous les acteurs de la société française. L'agence travaillera avec le ministère de la culture comme avec d'autres institutions culturelles. Elle sera articulée avec notre réseau à l'étranger pour affirmer la présence française dans les domaines de la création, de l'éducation, de la circulation des artistes et des idées, de l'innovation technologique et des industries culturelles.

- L'agence devra :
  - porter nos priorités en matière culturelle : diffusion du livre et de l'écrit, organisation du débat d'idées, recours aux nouvelles technologies, soutien aux industries culturelles ;
  - promouvoir la langue française ;
  - être une vitrine de l'offre culturelle française dans toute sa diversité, venir en soutien aux artistes, aux créateurs, aux écrivains ;

- être à l'écoute et répondre à la demande provenant de nos partenaires étrangers par l'intermédiaire de notre réseau ;

- travailler en pleine concertation avec nos partenaires : ministères de la Culture, de l'Éducation et de la Recherche, entreprises, établissements publics et industries culturelles, collectivités locales ;

- fournir l'expertise nécessaire aux projets d'ingénierie culturelle ;

- contribuer à la formation des membres du réseau.

### ZOOM

Une équipe de préfiguration composée de parlementaires et de personnalités de la culture précisera d'ici juillet 2009 les contours de cette agence et le calendrier de sa mise en marche. Sa création sera proposée au Parlement dans le cadre d'un projet de loi



*Ministre singapourien au vernissage  
Expo de la collection grecque Louvre.  
Yo-Jung Chen – MAEE 2008*



## Le réseau des Instituts français

**Le ministère des Affaires étrangères et européennes réforme et regroupe son réseau culturel à l'étranger et envisage de nouvelles formes de présence culturelle chez nos partenaires.**

### OBJECTIF

Ce réseau, héritier d'une riche tradition est unique au monde. Il trouve de plus en plus de partenaires et bénéficie de l'enthousiasme de ceux qui l'animent mais souffre d'une évolution défavorable de l'investissement public qui lui est consacré et manque de la visibilité qui lui donnerait une meilleure légitimité. Il s'agit donc de renouveler en profondeur son organisation comme ses stratégies.

### MOYENS

- Création d'un établissement unique, l'Institut français, qui regroupera le service culturel, le centre culturel, le centre pour les études en France et travaillera en accord avec les Alliances françaises, les instituts de recherche, les missions économiques...

- Dirigé par le conseiller culturel, l'Institut français sera placé localement sous l'autorité de l'ambassadeur ; son périmètre est élargi

à l'ensemble des domaines de coopération (coopération culturelle, linguistique, audiovisuelle, universitaire, scientifique, de recherche, technique, pour le développement, coopération décentralisée).

- Le ministère définira les grandes orientations stratégiques pluriannuelles applicables aux Instituts français, en prenant en compte les situations locales : ces orientations dégageront clairement les objectifs de notre action culturelle dans chaque grande région du monde.

- Les Instituts français bénéficieront d'une grande souplesse de gestion et pourront recevoir des cofinancements de nos partenaires et développer des ressources propres : ceci favorisera un fonctionnement plus efficace et une logique d'entreprise au service d'une politique publique ambitieuse.

- Une réflexion sera menée sur l'implantation géopolitique de notre réseau et pour favoriser les formes innovantes de présence culturelle, la formation initiale et continue aux métiers de la coopération culturelle, et le parcours d'experts professionnels au sein du réseau culturel français dans le monde. Un meilleur suivi de ces experts sera assuré avec le ministère de la culture et les autres institutions concernées.



## LatitudeFrance.org : la plate-forme numérique du réseau français à l'étranger

Pour le grand public comme pour les professionnels de la coopération culturelle et scientifique, les experts de l'action internationale et du développement, mais aussi tous ceux qui, au sein des ONG, des entreprises, des universités et centres de recherche, des médias comme du monde politique, agissent à l'international, un nouveau site internet « LatitudeFrance.org » verra le jour fin avril 2009.

### OBJECTIFS

- Offrir une vitrine attrayante sur Internet au premier réseau culturel et de coopération du monde.
- Présenter la réalité vivante, moderne et innovante du réseau et de ses animateurs et valoriser la diversité et la complémentarité des activités produites par le réseau dans tous ses champs de compétences.
- Doter la future agence culturelle ainsi que les agents du réseau et de l'administration centrale d'une plate-forme de communication interne facilitant les échanges d'informations.
- Servir de portail aux sites Internet des autres opérateurs du ministère (AFD, AEFÉ) et de ses partenaires (Alliance française).

### MOYENS

- Un site moderne intégrant les dernières pratiques (dimension collaborative, page personnelle, carte et agenda interactifs, réseaux sociaux) et technologies du web (webTV, flux RSS, version pour la téléphonie mobile).
- Un webmagazine grand public, éclectique et interactif, promouvant les manifestations proposées quotidiennement sur le terrain à l'étranger.
- Des actualités soulignant l'ouverture du réseau et du ministère aux différents acteurs de la société civile.
- Un « Espace professionnel » réservé, mettant à disposition des outils et ressources documentaires, forums professionnels et club d'experts...



Projet de Site internet  
« latitudesFrance.org ».



## Un plan de développement pour les lycées français à l'étranger

### OBJECTIF

La France possède le premier réseau scolaire à l'étranger, avec 451 lycées et 253 000 élèves (dont 60% d'étrangers). Ce réseau participe de la présence française en scolarisant les enfants des Français expatriés et appuie notre politique d'influence en formant de nombreuses élites étrangères. Un plan de développement sera présenté en 2009.

### MOYENS

Ce plan fait l'objet depuis un an d'une large concertation (parents d'élèves, enseignants, parlementaires, entreprises, administrations, partenaires étrangers,...), au sein d'États généraux, réunis à Paris le 2 octobre 2008, et, entre novembre 2008 et février 2009, dans les 130 pays de notre présence scolaire dans le monde.

Autour de notre Agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE), établissement public qui pilote, directement ou par convention, plus de la moitié de ces lycées, ce réseau est financé par l'État (500 M€), et par les familles françaises et étrangères.

Le plan de développement précisera nos priorités stratégiques :

- évolution des implantations géographiques vers les grands pays émergents ;
- participation de notre réseau scolaire à la coopération éducative internationale ;
- mise en cohérence avec notre coopération universitaire internationale ;
- définition d'un nouveau modèle « d'éducation à la française » ;
- nouvelles sources de financement.

### ZOOM

Le samedi 28 mars aura lieu à Paris le premier « forum mondial des anciens élèves des lycées français de l'étranger », parmi lesquels on compte des personnalités aussi prestigieuses que la comédienne Jodie Foster, l'architecte Ricardo Bofill et l'écrivain Atiq Rahimi. Ce forum illustrera la dimension mondiale de l'enseignement français, le dynamisme de notre réseau scolaire à l'étranger et son rôle incontournable pour l'influence de la France.

