

**LE MINISTRE DES
AFFAIRES ETRANGERES
ET DU DEVELOPPEMENT
INTERNATIONAL**

**LE MINISTRE DES FINANCES
ET DES COMPTES PUBLICS**

**LE MINISTRE DE L'ECONOMIE,
DE L'INDUSTRIE
ET DU NUMERIQUE**

Paris, le 03 NOV. 2014

006487cn

Monsieur le Premier président de la Cour des comptes,

Vous avez porté à notre connaissance les observations formulées par la Cour à l'occasion de son enquête sur l'évolution de l'organisation, du fonctionnement et des missions du réseau des services économiques à l'étranger, à la suite des réformes majeures intervenues en 2002 (fusion des réseaux de la direction du Trésor et de la direction des relations économiques extérieures) et 2008/2012 (dévolution des activités commerciales à Ubifrance).

Nous avons pris connaissance avec un grand intérêt de votre analyse approfondie ainsi que de vos préconisations en faveur d'une plus grande rationalisation de ce réseau. Ces recommandations appellent de notre part les observations suivantes :

Le Gouvernement partage le constat établi par la Cour selon lequel les réformes d'organisation des services économiques rendaient nécessaire une rationalisation de leurs moyens. A cet égard, les services économiques constituent le réseau de l'Etat à l'étranger ayant consenti, ces dernières années, les efforts les plus importants, en proportion de sa taille, en termes de réduction d'effectifs (-19 % entre 2008 et 2012) et de rationalisation des dépenses (-25 % des crédits de fonctionnement courant entre 2009 et 2014). Depuis fin 2010, le nombre d'implantations à l'étranger a diminué de 18% et des redéploiements ont été réalisés vers les zones prioritaires pour notre économie.

Monsieur Didier MIGAUD
Premier président de la Cour des comptes
Cour des comptes
13, rue Cambon
75001 Paris

En outre, conformément aux recommandations de la Cour, des formules de représentation allégées ont été mises en place, en concertation avec le ministère des affaires étrangères et du développement international, à travers la présence de 26 représentants des ministères économiques et financiers, au sein du réseau diplomatique, dans 21 pays dans lesquels un service économique de plein exercice ne se justifie pas.

Au-delà, une rénovation profonde des outils de pilotage de ce réseau a été engagée et s'est concrétisée par l'adoption, en 2013, d'un plan stratégique 2013-2018, validé par les Ministres compétents. Ce plan entérine la priorité donnée à l'internationalisation des entreprises et à l'attractivité de notre territoire, renforce la gouvernance du réseau et accentue sa professionnalisation.

Le Gouvernement souhaite approfondir ces efforts et, sur la base de vos recommandations, la direction générale du Trésor, chargée du pilotage et de la gestion de ce réseau, a d'ores et déjà engagé plusieurs chantiers dans cette perspective (contrôle de gestion des dépenses de fonctionnement, plan de cession des logements de fonctions, réduction du nombre de régies d'avance, etc.). Elle s'attache également à renforcer l'efficacité des moyens déployés à l'étranger au service du développement de notre économie, notamment par le renforcement de ses services régionaux et par une objectivation renforcée des décisions relatives à la cartographie de ses implantations.

La Cour souhaite cependant aller plus loin dans la rationalisation du réseau des services économiques, en réduisant de façon importante le nombre de leurs implantations. Cette recommandation nous paraît aller à l'encontre des orientations du Gouvernement et de son action en faveur du redressement économique.

D'une part, nous avons souhaité, en avril dernier, renforcer l'action gouvernementale sur les problématiques liées à l'internationalisation des entreprises en les inscrivant dans le cadre d'une diplomatie globale. Cette décision nous a donc amené à maintenir l'ancrage du réseau des services économiques à Bercy tout en le plaçant sous l'autorité conjointe du ministre des affaires étrangères et du développement international pour l'accomplissement de ses missions en matière de commerce extérieur. Nous ne souhaitons pas remettre en cause cette évolution, qui permet aux trois ministres détenteurs d'une autorité sur ce réseau de disposer d'un outil directement opérationnel et professionnel, dédié à l'ensemble de leurs missions. Une nouvelle réorganisation du réseau des services économiques porterait ainsi des conséquences néfastes pour le bon fonctionnement de notre dispositif en faveur du commerce extérieur. En revanche, il convient désormais de renforcer la mobilisation des agents dans le cadre de cette architecture, qui ne modifie d'ailleurs pas l'organisation au niveau local, les services économiques étant aujourd'hui totalement intégrés au sein des ambassades.

La coordination sera renforcée entre les administrations centrales, avec le souci permanent de concilier les enjeux politiques et économiques, dans le cadre d'une diplomatie française plus globale telle que souhaitée par le Gouvernement.

D'autre part, et plus fondamentalement, nous considérons que, dans un monde globalisé où la redistribution des cartes de la puissance repose en grande partie sur les enjeux économiques, le Gouvernement se doit de répondre plus efficacement à une exigence d'anticipation et d'adaptation, pour renforcer l'influence de la France et lui permettre de peser davantage dans le commerce mondial, notamment dans les nouvelles zones de croissance. Or, cette priorité ne peut se concrétiser sans une stratégie offensive de développement international, avec une mobilisation des administrations compétentes en faveur de l'accompagnement des entreprises françaises sur ces nouveaux territoires, qui sont autant de relais pour notre croissance.

Dans ce contexte, un recentrage du réseau international de Bercy autour de trente services régionaux avec une présence allégée, le cas échéant, dans les autres pays ne permettrait pas de couvrir au plus près les marchés porteurs pour nos entreprises. Il nous faut être présent, à travers des équipes de spécialistes des questions économiques, commerciales et financières, dans les pays présentant aujourd'hui une importance particulière dans l'économie mondiale, les pays avec lesquels la France a développé des relations économiques étroites pour des raisons historiques ou politiques et les pays dont les perspectives de croissance des importations d'ici une dizaine d'années nous imposent de construire dès maintenant une stratégie d'influence auprès des décideurs économiques locaux.

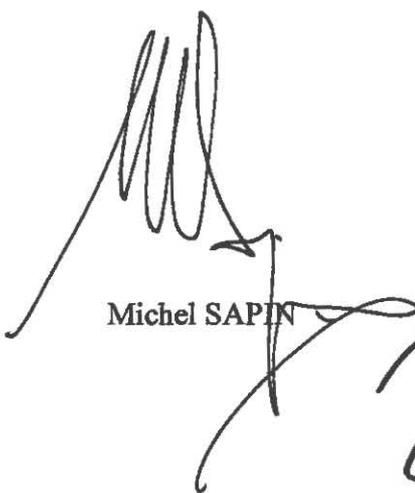
Au regard de l'ensemble de ces éléments, le Gouvernement ne souhaite pas revenir sur les grands équilibres de la cartographie des services économiques, qu'elle considère comme un actif stratégique pour son action économique extérieure. Les adaptations se poursuivront néanmoins, notamment pour assurer la bonne articulation, sur le terrain, entre les services économiques et le nouvel opérateur issu de la fusion entre Ubifrance et l'agence française des investissements internationaux.

Plus généralement, dans un contexte où le réseau des services économiques ne mobilise que 5 % des effectifs de l'Etat à l'étranger, le Gouvernement considère que la question de leur adéquation doit d'abord s'inscrire dans le cadre d'une réflexion interministérielle, que nous entendons poursuivre, sur le dimensionnement global de l'ensemble des réseaux de l'Etat à l'étranger. A cet égard, le comité interministériel de modernisation de l'action publique du 18 décembre dernier avait mis en avant la nécessité de poursuivre « l'optimisation de la présence française à l'étranger dans les zones prioritaires pour notre pays et notamment ses entreprises ». Soyez assuré que nous poursuivrons cette démarche d'adaptation.

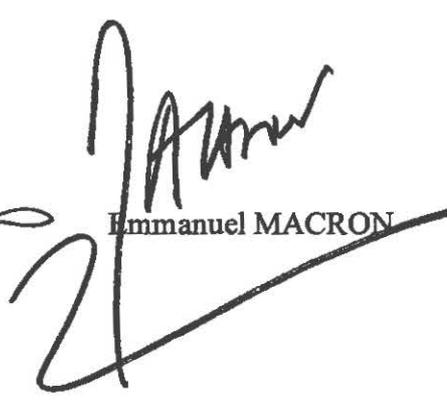
Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Premier président, l'assurance de notre considération distinguée.



Laurent FABIUS



Michel SAPIN



Emmanuel MACRON