

LA PERFORMANCE À LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA MONDIALISATION

La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) confère au Parlement un pouvoir de contrôle et d'évaluation élargi pour apprécier la performance des administrations publiques.

« S'agissant de l'administration centrale, j'évoquerai très brièvement quelques réformes très importantes. [...] La création de la Direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats était parfaitement justifiée, comme j'ai pu le constater. [...] Elle manifeste également une forte volonté de contrôle de gestion, qui me paraît très significative, ce qui répond bien à notre souci de chercher au maximum l'efficacité. »

Extrait de l'allocution du 3 novembre 2009 du député Jean-François Mancel, rapporteur spécial des crédits de la mission « action extérieure de l'État », lors de l'examen du projet de loi de finances pour 2010.



« Pour relever ses nombreux défis, la Direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats a inscrit au cœur de ses priorités l'instauration d'un mode de fonctionnement basé sur une culture de résultat. Il est pour cela important d'adopter une stratégie de performance qui nous permettra de mieux orienter nos actions et de mieux en rendre compte. J'ai d'ailleurs souhaité créer à cet effet un secteur « performance ». L'évaluation, le contrôle de gestion et l'audit constituent les trois volets d'une démarche globale qui vise à renforcer le pilotage stratégique et la prise de décision à l'administration centrale, dans le réseau et auprès des opérateurs. »

Christian Masset, directeur général de la mondialisation, du développement et des partenariats (DGM), du ministère des Affaires étrangères et européennes



↓ L'Assemblée nationale

Le contrôle de gestion

■ Le contrôle de gestion s'inscrit dans la logique de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF). À l'instar des documents budgétaires [projet annuel de performance (PAP) et rapport annuel de performance (RAP)], l'exercice nécessite de s'engager sur des objectifs, de rendre compte des résultats obtenus et éventuellement de mettre en place des actions correctrices. La démarche est déployée en centrale, dans le réseau et auprès des opérateurs.

■ En administration centrale, le **tableau de bord stratégique** organise la feuille de route de la DGM. Véritable chaînon manquant entre le PAP et le RAP, il permet de suivre les actions prioritaires, tout en assurant un décloisonnement entre les services. Le **tableau de bord fonctionnel** assure un suivi mensuel de la consommation des crédits des directions de la DGM, facilitant l'aide à la décision.

■ Au sein du réseau, 115 postes complètent la **fiche budget pays**, instrument de pilotage interne et système de remontée d'informations. Avec près de 3 400 entrées, la base de données « performance réseau », en ligne sur l'intranet du MAEE et prochainement sur le site Internet LatitudeFrance, permet de comparer, indicateur par indicateur, les actions des postes et de procéder à des analyses transversales de la situation financière du réseau.

■ Auprès des opérateurs, le contrôle de gestion participe à l'exercice de la tutelle. Il évalue la performance des partenaires de la DGM par rapport aux engagements des **contrats d'objectifs**. Le contrôle de gestion contribue à définir les indicateurs permettant cette mesure : les contrats d'objectifs de l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE), de l'Agence française de développement (AFD) et de l'Institut français ont été adoptés en 2010-2011. Campus France et France expertise internationale (FEI) feront également l'objet d'un contrat d'objectifs.

Dans un contexte budgétaire contraint, la mobilisation des ressources externes constitue un enjeu majeur de la coopération et de l'action culturelle. Les montants levés par les postes et validés pour le RAP 2010 s'élevaient à 126 millions d'euros. Pour diffuser les bonnes pratiques, 167 fiches projet, classées par pays et par thèmes, sont en ligne sur l'intranet et sur le site Internet LatitudeFrance. Pour professionnaliser la levée de fonds, deux formations associant des sociétés spécialisées dans le mécénat ont eu lieu à Paris (du 26 au 28 mai 2010) et à Amman (réunion régionale du 22 au 24 juin 2010).

L'audit

■ L'audit constitue à la fois :

• **un outil d'aide au pilotage des opérateurs** : la loi n° 2010-873 du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'État confirme les réformes relatives à l'action culturelle extérieure de la France. La cellule d'audit a été mandatée pour accompagner la mise en œuvre de certaines de ces réformes, notamment la création de l'Institut français et de l'établissement à caractère public et commercial (EPIC) Campus France. L'audit veille à la sécurité financière de ces organismes en s'assurant, notamment, de la fidélité de l'information financière, de la qualité de la gestion et de la fiabilité des dispositifs de contrôle interne. Cette cellule d'audit contribue au pilotage exercé par la tutelle ainsi qu'à la mobilisation de nouveaux leviers d'action, tant sur le plan financier (dégager de nouvelles marges de manœuvre financière) qu'opérationnel (organisation des activités, identification de nouveaux axes d'intervention) ;

• **un outil de sécurisation du pilotage financier** du réseau culturel à travers la conception d'un atlas du risque des établissements à autonomie financière (EAF), qui analyse les trajectoires financières de ces établissements afin de détecter en amont les risques financiers et budgétaires associés ;

• **un outil d'efficacité globale des programmes 185 et 209 pilotés par la DGM** : la cellule d'audit procède à des études ayant pour objectif la restructuration des EAF dont la situation financière est sensiblement fragilisée, cela afin de leur permettre de réintégrer une trajectoire budgétaire soutenable à moyen terme.

■ Les activités de l'audit sont encadrées par une charte validée par le secrétaire général du ministère des Affaires étrangères et européennes. Le programme annuel d'intervention de ses missions est approuvé par le comité d'audit de la DGM, qui entérine ses conclusions.

L'évaluation

■ Évaluer une politique publique, c'est apprécier son **efficacité** en comparant les résultats obtenus aux **objectifs** fixés et aux **moyens** mobilisés.

■ En formulant des propositions, l'évaluation pratiquée à la DGM est un **outil d'aide à la décision**. La démarche s'appuie sur l'analyse a posteriori des projets, programmes, politiques, instruments ou contributions mis en œuvre par le ministère ou par les principaux opérateurs dont il assure la tutelle.

■ Réalisée par des sociétés extérieures, garantes d'une indépendance de jugement, elle respecte les critères du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) : pertinence, efficacité, impact et viabilité.

■ **En centrale** :

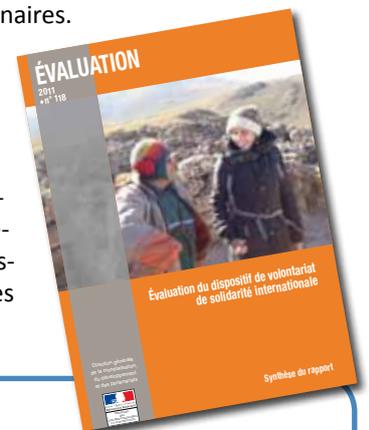
• le comité des évaluations de la DGM établit son programme annuel : évaluations stratégiques (par pays ou régions), évaluations d'instruments et de grands opérateurs, comme le transfert de l'assistance technique à l'AFD ou le Fonds français pour l'environnement mondial (FFEM), thématiques et sectorielles, comme le programme de bourses cofinancées par Thalès, de programmes et projets, comme la coopération décentralisée entre la France et la Chine ou la formation des magistrats et personnels judiciaires dans les pays partenaires ;

• toute subvention de plus de 300 000 euros accordée par le MAEE doit faire l'objet d'une évaluation.

■ **Au sein du réseau**, l'évaluation est systématique pour les projets financés par le Fonds de solidarité prioritaire (FSP) ou le Fonds social de développement (FSD).

■ Soucieuse de diffuser la **culture de l'évaluation**, la DGM organise également des **formations** à l'évaluation, pour les agents comme pour les pays partenaires.

■ Une **coopération** régulière existe entre services d'évaluation, que ce soit avec celui du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (DG Trésor), de l'Agence française de développement (AFD) ou de la Commission européenne, certaines études étant menées conjointement.



➤ POUR ALLER PLUS LOIN

L'évaluation sur le site du MAEE

www.diplomatie.gouv.fr/fr/ministere_817/publications_827/enjeux-planetaires-cooperation-internationale_3030/evaluations_4632/index.html

LatitudeFrance

www.latitudefrance.org

Forum de la performance

www.performance-publique.budget.gouv.fr/accueil.html

© MAEE 2011

Direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats - Service des programmes et du réseau

Réalisation : Direction de la communication et de la presse

Contacts : Claire Bodonyi - claire.bodonyi@diplomatie.gouv.fr (Mission des programmes)
Laura Plobner - laura.plobner@diplomatie.gouv.fr (Pôle contrôle de gestion)
Arnaud Reymondon - arnaud.reymondon@diplomatie.gouv.fr (Pôle audit)
Christiane Zepter - christiane.zepter@diplomatie.gouv.fr (Pôle évaluation)

Crédits photos : © MAEE/A. Arraou (recto)/© MAEE (verso)