

# Pour une **administration** **stratège** et **transparente**

L'atout des nouveaux **outils** de pilotage de la coopération française

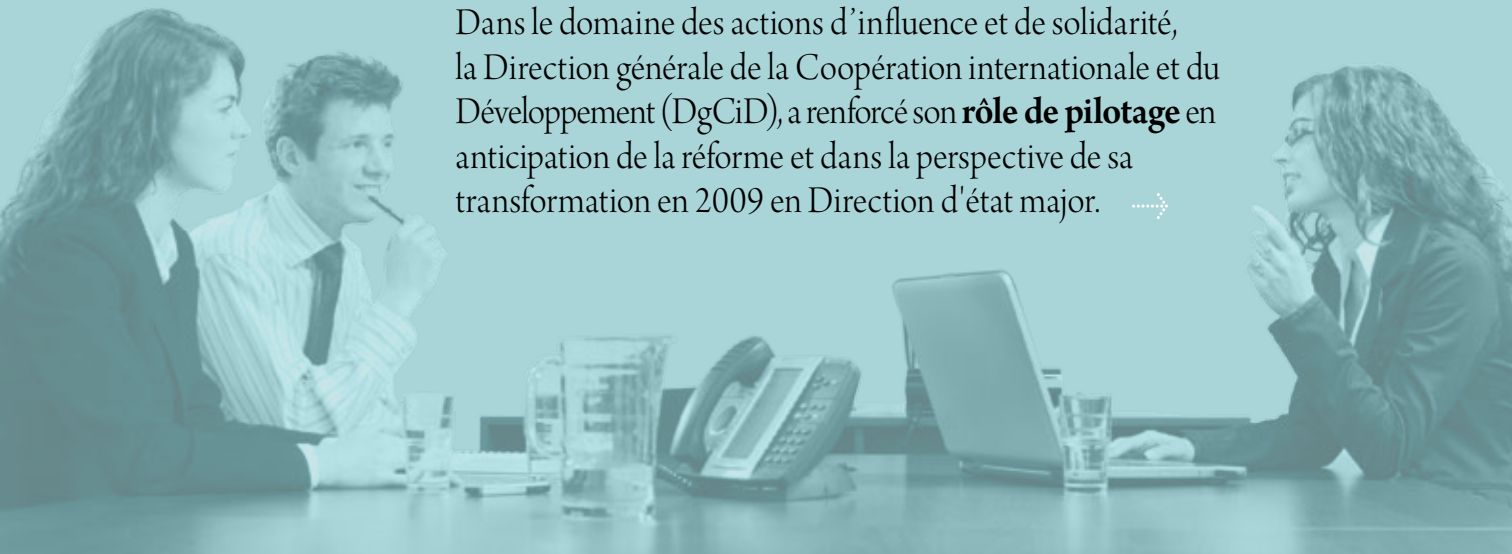


Direction générale  
de la Coopération internationale  
et du Développement

**DgCiD**

Pour exercer pleinement sa fonction stratégique de **tour de contrôle et d'impulsion** de l'action extérieure de la France, le ministère des Affaires étrangères et européennes se concentre davantage sur la définition de grandes orientations et délègue la mise en œuvre des actions et projets. Il se donne aussi les moyens de mieux gérer ses crédits et développe ainsi une vraie culture de l'évaluation des résultats. Cette approche permet de répondre à la réduction des budgets de l'État et au besoin de transparence pour le citoyen.

Dans le domaine des actions d'influence et de solidarité, la Direction générale de la Coopération internationale et du Développement (DgCiD), a renforcé son **rôle de pilotage** en anticipation de la réforme et dans la perspective de sa transformation en 2009 en Direction d'état major. →



→ Désormais, on attend avant tout d'elle qu'elle définisse les orientations stratégiques cohérentes avec la politique étrangère de la France, qu'elle détermine les priorités du réseau de coopération à l'étranger et qu'elle exerce une tutelle efficace sur les opérateurs mettant en œuvre les programmes et projets. **Depuis un an, la DgCiD a conduit un travail important d'amélioration du pilotage du réseau et de l'administration centrale.** Par la mise en œuvre de nouveaux outils, élaborés sous l'impulsion de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF), nous participons ainsi à la réforme actuelle de l'État en clarifiant les enjeux et facilitant la prise de décision.

**Anne Gazeau-Secret**  
*Directrice générale de la Coopération internationale et du Développement*  
 1<sup>er</sup> novembre 2008

## ► Mieux mesurer notre action et mieux piloter le réseau depuis Paris

Dans un monde globalisé en constant changement et dans un contexte budgétaire tendu, il faut avant tout se concentrer sur l'efficacité des moyens dont nous disposons et sur des priorités géographiques et sectorielles bien réfléchies. Pour assurer la crédibilité de notre coopération, il faut aussi, sur une base pluriannuelle, tenir nos engagements vis-à-vis de nos partenaires.

### Une typologie géographique qui facilite le choix des priorités

C'est une des demandes faite dans le cadre de la Révision générale des politiques publiques. La stratégie de coopération du ministère est définie en fonction de critères sectoriels et d'un effort budgétaire relatif selon les pays.

Schéma de construction de la typologie géographique du programme 209  
 « Solidarité avec les pays en développement »



## ► Mieux évaluer les résultats pour un management moderne

La recherche de résultats concrets nécessite d'avoir une coopération plus efficace, plus lisible et plus stratégique. Grâce à la mise en place des Projets Annuels de Performance (PAP) et des Rapports Annuels de Performance (RAP), le responsable de programme doit pouvoir justifier toute dépense d'argent public et le Parlement avoir à la fois une vision globale et une analyse précise des actions conduites.

### Le tableau de bord stratégique

Il organise la « feuille de route » pour atteindre les objectifs fixés par le Président de la République au ministre des Affaires étrangères : relever les défis de la mondialisation et du développement ; renforcer l'influence de la France en Europe et dans le monde ; améliorer le pilotage et l'efficacité dans la gestion des crédits.

#### « Huit fois Oui » : les objectifs du Millénaire pour le développement



[www.huitfoisoui.fr](http://www.huitfoisoui.fr)

■ Son **volet stratégique** décline chaque objectif en orientations, modalités d'intervention et indicateurs, qui sont repris dans le PAP 2009.

Ainsi par exemple, à l'objectif « relever les défis de la mondialisation et du développement », correspondent plusieurs orientations dont « lutter contre la pauvreté », qui renvoie à plusieurs modalités incluant « lutter contre les inégalités ». Ceci peut être évalué grâce aux indicateurs et sous-indicateurs de performance suivants :

- part des engagements du Fonds Européen de Développement (FED) sur les services sociaux et les infrastructures ;
- part des engagements du FED sur les services, les infrastructures économiques et les secteurs productifs ;
- part des engagements de l'Agence Française de Développement (AFD) concourant directement à l'atteinte des OMD (objectifs du Millénaire pour le développement) en matière de lutte contre la pauvreté ;
- part des engagements de l'AFD concourant directement à la croissance équitable et durable ;
- taux d'amélioration de la scolarisation à l'école primaire ;
- parité filles/garçons dans l'enseignement secondaire (sur un échantillon de quelques pays) ;
- taux de mortalité maternelle en Afrique subsaharienne.

■ Son **volet tactique** est en cours d'élaboration. Il vise à mettre les actions concrètes menées par la DgCiD en regard des orientations.

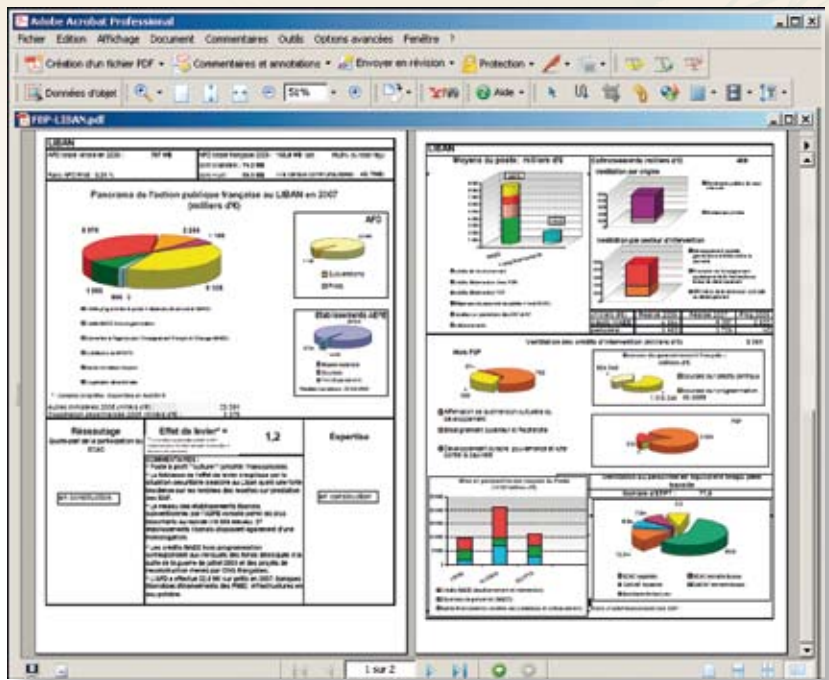
## Les fiches-budget-pays

Les **fiches-budget-pays** offrent une photographie de l'utilisation réelle des crédits. Dans chaque pays étranger, elles présentent un panorama de l'action publique française, détaillant l'origine des crédits (ministère des Affaires étrangères et européennes, autres ministères, collectivités locales et opérateurs dont l'AEFE, l'AFD, etc), par domaine d'intervention, ainsi que la ressource humaine mise en œuvre.

Ces fiches soulignent aussi le résultat des efforts de collecte de fonds pour chaque partenariat et projet auprès du secteur privé, des institutions étrangères ou multinationales, etc. définissant ainsi de manière rigoureuse la notion de cofinancement, ainsi que les ratios « effet de levier »<sup>1</sup> et « mobilisation des financements externes »<sup>2</sup>.

1. L'effet de levier inclut les cofinancements et les recettes sur prestation.
2. La mobilisation des financements externes est un concept plus large, englobant tous les fonds externes autres que MAEE.

### → Exemple de fiche-budget-pays



## Le pilotage par les indicateurs dans le réseau de coopération et d'action culturelle

La démarche de contrôle de gestion est en phase d'extension au sein du réseau de coopération et d'action culturelle extérieure. Chaque ambassade va ainsi pouvoir renseigner une matrice d'indicateurs évaluant les actions menées par la France dans les différents secteurs d'intervention et bénéficier dès lors d'une aide considérable pour le pilotage stratégique.

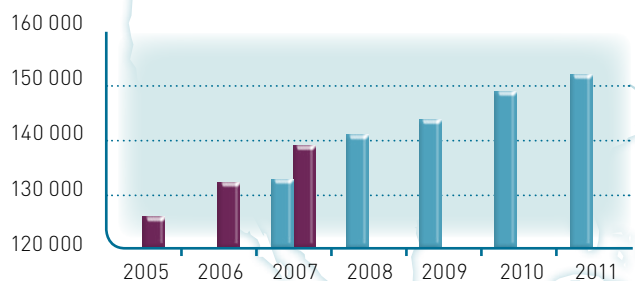
Le chef de poste appuie donc sa prise de décision sur une série d'indicateurs clés.

Pour les postes relevant du programme de solidarité à l'égard des pays en développement, cette batterie d'indicateurs est la suivante :

- « montant des cofinancements »
- « taux de satisfaction de l'action des opérateurs »
- « nombre d'étudiants étrangers inscrits en master et doctorat dans l'enseignement supérieur en France »
- « nombre d'inscrits dans les cursus francophones »
- « concentration de l'aide publique au développement sur les priorités sectorielles ».

Cette évaluation constante va également permettre une meilleure coordination avec l'administration centrale (« dialogue de gestion »). **Ce tableau de bord du réseau** s'inscrit résolument dans une démarche managériale, soucieuse de la bonne utilisation des fonds publics et de l'efficacité de chaque euro dépensé.

**Exemple d'indicateur : nombre d'étudiants étrangers inscrits en Master et Doctorat dans l'enseignement supérieur français\***



\* (agrégation ensemble réseau P185 et P209)

### → Un pilotage généralisé en 2009

La dynamique de contrôle de gestion est à ce jour effective dans 31 postes qui s'engagent – pour une quinzaine d'indicateurs – sur des cibles à atteindre et assurent tout au long de l'année le suivi en

exécution des indicateurs. Fin 2008, entre 40 et 50 postes auront intégré l'exercice, représentant plus de 50 % des crédits délégués. La généralisation de la démarche de contrôle de gestion est

prévue, pour tous les programmes du MAEE, en 2009 avec le déploiement d'une application informatique ministérielle dédiée au renseignement et au suivi des indicateurs de contrôle de gestion.

## Un tableau de bord fonctionnel pour mieux suivre la consommation des budgets

À Paris, le pilotage et l'aide à la décision sont désormais nettement facilités par la mise en place du « tableau de bord fonctionnel » qui permet au directeur général de suivre régulièrement l'état d'avancement des chantiers et les résultats obtenus, et ainsi de donner de nouvelles impulsions. Il s'agit d'un suivi mensuel de la consommation des crédits et des emplois, offrant à l'administration centrale la possibilité de réagir rapidement en cas de besoin.

## Rubrique intranet sur la mobilisation des financements externes

Une rubrique du site intranet du ministère des Affaires étrangères et européennes dédiée à la levée de fonds est actuellement en construction.

Elle sera mise en ligne d'ici la fin de l'année 2008 avec pour ambition de constituer une « boîte à outils » pour les ambassades : dispositions légales et fiscales existant en matière de mécénat, partage des bonnes pratiques du réseau en matière de cofinancements, précisions sur les entreprises partenaires.

### → Lumière sur la Saison culturelle européenne au centre culturel de Tallinn

Dans le cadre de la Présidence française de l'Union européenne, le centre culturel français en Estonie a donné carte blanche à tous les pays européens, disposant d'une représentation diplomatique dans ce pays, pour organiser pendant une semaine des manifestations (projections, expositions...) dans les locaux du centre afin de promouvoir leur culture et refléter ainsi la diversité culturelle européenne. Cette opération s'inscrit pleinement dans les priorités du ministère des Affaires étrangères et européennes pour 2009 visant à « Relever les défis de la mondialisation », « Renforcer l'influence de la France en Europe et dans le monde » et à « Améliorer le pi-

lotage et l'efficacité dans la gestion des crédits ». Initié par le service de coopération culturelle et le centre culturel français, ce projet est entièrement financé par les différents pays associés et permet une ouverture vers de nouveaux publics grâce notamment à une couverture médiatique prise en charge par les partenaires. À l'issue de l'opération, l'ambassade de France en Estonie renseignera les indicateurs de cofinancements et de suivi des manifestations du tableau de bord « contrôle de gestion ». Les



fonds externes levés entreront alors dans le calcul de l'effet de levier du poste sur la fiche-budget-pays 2008, permettant ainsi au ministère d'évaluer la performance du service de coopération et d'action culturelle de Tallinn.

La remontée de ces informations via le tableau de bord réseau permettra également de renseigner le Rapport Annuel de Performance et alimentera la « base de données réseau » qui favorise l'échange de bonnes pratiques.

## Base de données des actions exemplaires du réseau

Pour mettre en avant la valeur ajoutée de notre réseau de coopération et d'action culturelle, il convient d'illustrer le Rapport Annuel de Performance avec des projets concrets mis en œuvre par les postes.

Dans cette perspective, la mise en place d'une base de données qui recense les actions exemplaires par année, par pays et par secteur, facilite l'échange des bonnes pratiques ainsi que l'information des parlementaires et de la société civile.

## Évaluations rétrospectives et suivi des recommandations

Des audits externes évaluent régulièrement les projets et les politiques; les recommandations de ces évaluations doivent faire l'objet d'une attention et d'un suivi plus marqués en étant intégrées au management d'ensemble.

### → Ouverture de l'année de la France au Brésil Grand spectacle populaire du Groupe F

Le spectacle de lumières et de pyrotechnie mis en scène par Christophe Berthonneau lancera à Rio de Janeiro l'année de la France au Brésil. Cet événement présenté devant 600 000 personnes consolidera l'image de la France dans ce pays émergent et renforcera notre attractivité.

Sur un budget de 1 300 000 euros, plus de 900 000 euros sont attendus des cofinancements brésiliens (Michelin-Bราซิล, Eletrobrás, Pão de Açúcar-Casino, Light, Club



Méditerranée) et 400 000 euros proviennent des fonds du commissariat français de cette opération, (comité des mécènes français dont Areva).

Outre que ce projet devrait avoir un impact positif sur l'indicateur « dynamisation des ressources externes », ce projet répond aux recommandations du rapport d'évaluation de la coopération française avec le Brésil préconisant le renforcement de notre stratégie d'influence en promouvant la France comme un lieu de créativité et de modernité.



L'impulsion donnée en matière de performance donne aujourd'hui des résultats très prometteurs. Ces outils de gestion permettent d'affiner l'analyse des actions conduites, de suivre et d'évaluer les résultats atteints. Cette dynamique doit en particulier se poursuivre auprès des opérateurs, notamment par la redéfinition de contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens auxquels sont annexés des indicateurs de performance.

La mise en place de ce dispositif s'affirme déjà comme une aide quotidienne au pilotage stratégique et à la décision.



CONTACT

[max.brunner@diplomatie.gouv.fr](mailto:max.brunner@diplomatie.gouv.fr)



Direction générale  
de la Coopération internationale  
et du Développement

**DgCiD**