

## **Politique étrangère**

**Iran - Mali - Grèce - Ukraine - Lutte contre le terrorisme - Questions migratoires - COP21 - Diplomatie économique - Quai d'Orsay du 21<sup>e</sup> siècle - Semaine des ambassadeurs - Discours de clôture de M. Laurent Fabius, ministre des affaires étrangères et du développement international**

**Paris, 27 août 2015**

Mesdames et Messieurs les Ministres

Mesdames et Messieurs les Parlementaires,

Mesdames et Messieurs les Présidents,

Mesdames et Messieurs les Ambassadeurs,

Mesdames, Messieurs, chers Amis

Nous voici presque au terme de cette «conférence des ambassadeurs», devenue «semaine des ambassadeurs», non par une sorte de prurit onomastique parce qu'au fil des années notre exercice annuel commun s'est diversifié, enrichi et qu'il mérite désormais ce vocable. La semaine n'est pas terminée, il nous reste notamment l'épreuve très difficile du repas des ambassadeurs et des grands chefs. On peut déjà dire je crois que cette semaine est une réussite. Parce qu'elle a permis des échanges multiples, entre l'exécutif et ses ambassadeurs, entre les ambassadeurs et leurs ministres, entre les ambassadeurs et le grand public - en tout cas le public étudiant -, entre vous, Mesdames et Messieurs les Ambassadeurs et des chefs d'entreprises, entre vous et de grands responsables internationaux, au premier rang desquels le Secrétaire général des Nations unies qui nous a fait l'extrême honneur de venir participer à nos travaux. Et puis aussi semaine réussie parce que c'est un élément professionnel et convivial essentiel afin que vous puissiez vous retrouver entre vous.

Cette semaine des ambassadeurs a permis de traiter de grands sujets, les grands sujets, de façon utile - c'est sa fonction -, en particulier la COP21, que nous appellerons sans arrogance la conférence de Paris. Merci à tous d'avoir contribué à cette réussite. Merci particulièrement à ceux qui l'ont préparée depuis des mois. Et je ne peux les remercier individuellement, alors je le fais collectivement en félicitant chaleureusement le secrétaire général de cette semaine, M. Hugues Moret, et notre secrétaire général l'ambassadeur Christian Masset que je vous demande d'applaudir.

Il y a un an, à cette même place, j'évoquais les grandes lignes de notre monde «omni-crises». J'insistais sur leur violence et leur concomitance : crises sécuritaire, politique, économique, climatique, sanitaire. Avec le président de la République et le Premier ministre qui se sont adressés, mardi et mercredi, directement à vous, j'avais tracé devant vous les orientations de notre diplomatie, comme l'ont fait cette année le président et le Premier ministre. Un an après, où en sommes-nous ?

D'abord il y a, il ne faut pas le cacher, plusieurs aspects positifs. Ils ne sont pas les plus nombreux, mais il y a eu, grâce notamment aux efforts de la France, plusieurs évolutions positives. Elles prouvent que l'action diplomatique - je veux dire votre mission - peut effectivement, malheureusement pas toujours, mais souvent d'une façon très importante, changer le cours des choses.

Le dossier du nucléaire iranien, d'abord. Pendant douze ans, cette question a occupé et préoccupé la communauté internationale. Pendant douze ans, elle a été l'objet de doutes, de craintes, de négociations et de tergiversations. Un Iran doté de la bombe atomique aurait non seulement constitué un danger considérable en soi, mais provoqué, c'est notre conviction, une course mortifère à l'arme nucléaire dans une région déjà éruptive. Face à ces risques, la France, avec à mes côtés une très remarquable équipe de négociateurs, a adopté une position de «fermeté constructive» : oui à un accord, mais un accord qui écarte de manière certaine, c'est-à-dire vérifiable, l'accès de l'Iran à l'arme nucléaire. Cette fermeté, légitime compte tenu des enjeux, a commandé notre attitude jusqu'aux dernières heures des négociations à Vienne. Elle a permis de parvenir à l'accord robuste du 14 juillet dernier. S'il est approuvé, puis respecté - et nous nous sommes donné les moyens de vérifier qu'il le soit -, il peut faciliter potentiellement davantage de paix et de stabilité au Moyen-Orient. C'est le message que j'ai porté lors de ma visite à Téhéran fin juillet : pour une fois, le terme d'accord historique, s'agissant de celui du 14 juillet, n'est pas galvaudé.

Une autre avancée internationale importante, c'est l'accord de réconciliation et de paix au Mali. N'ayons pas la mémoire trop courte. Il y a moins de trois ans : des autorités de transition menacées de mort, les terroristes circulant sans entrave et à quelques heures de faire main basse et de manière cruelle sur la totalité du Mali. L'intervention française de janvier 2013 y a porté un coup d'arrêt. Nous n'avons pas commis l'erreur de considérer que la solution serait seulement militaire et que le «suivi» ne nous concernait pas. Par expérience, nous savions nécessaire un accompagnement politique, militaire et de développement. D'où notre soutien aux efforts du Mali et des Africains pour l'organisation d'élections démocratiques. D'où notre mobilisation de la communauté internationale - l'Europe en premier lieu - pour les financements nécessaires à la reconstruction du Mali et, au-delà, au développement du Sahel. Nous avons soutenu les efforts de paix entre le gouvernement et les groupes du Nord, qui ont abouti, avec l'appui talentueux de la médiation algérienne, à l'accord de juin 2015. Tout n'est pas réglé, des exactions parfois graves continuent qu'il faut combattre, mais au Mali, comme en Centrafrique où les élections doivent avoir lieu d'ici quelques semaines, la France, sa diplomatie - c'est à dire vous-mêmes- sa force armée a - disons les choses - remarquablement rempli ses devoirs de puissance de sécurité et de paix.

Dans un autre contexte, je veux parler de la crise grecque, grâce notamment à l'implication personnelle du chef de l'État et de la chancelière, nous avons pu et su, au cours des derniers mois, amener les pays de la zone euro à prendre avec ce pays les difficiles décisions nécessaires, conformément aux principes de solidarité et de responsabilité qui doivent gouverner l'Union européenne. Le gouvernement français était conscient des risques considérables - non seulement économiques et financiers, mais géopolitiques - qu'aurait présenté un Grexit. En faisant partager cette analyse à nos partenaires - avec Michel Sapin et Harlem Désir aux premiers rangs pour y parvenir -, et même si nous restons vigilants puisque les incertitudes demeurent, nous avons contribué fortement à l'élaboration d'un compromis

européen. Et nous en tirons des leçons plus générales en proposant les voies nécessaires à la consolidation de la zone euro.

Au titre toujours des succès, je veux souligner aussi les actions discrètes, mais déterminées et terriblement efficaces pour libérer nos otages et, dans un tout autre registre - là aussi, vite englouties dans le grand fleuve de l'oubli -, nos initiatives face au fléau Ebola en Afrique de l'Ouest. Dans des délais très brefs, sous l'impulsion de la secrétaire d'État Madame Annick Girardin, nous avons appuyé les personnels soignants et la mise en place de centres de traitement, sauvant ainsi beaucoup de vies. Nous restons présents aux côtés de nos partenaires africains, pour les aider à sortir d'une crise dont les conséquences sont considérables, y compris sur le développement lui-même.

Mais la lucidité impose évidemment d'évoquer aussi plusieurs sujets sur lesquels, en dépit de tous nos efforts, la situation reste extrêmement difficile, et les perspectives de solution incertaines.

Quelques mots d'abord la question israélo-palestinienne. Notre conviction est que le statu quo ferait prendre le double risque de l'embrasement et de l'enlisement. La France, trop seule parfois dans cette position, refuse de baisser les bras. Ce fut le sens de mon déplacement dans la région en juin où j'ai plaidé auprès de tous pour une évolution de méthode, proposant qu'un groupe international de soutien, rassemblant notamment des Européens, des Arabes et les membres permanents du Conseil de sécurité, appuie la reprise nécessaire de négociations, et ensuite - espérons-le - leur aboutissement en les inscrivant dans un cadre et un calendrier crédibles. Nous aurons besoin le moment venu d'un engagement du Conseil de sécurité. Je veux redire ici que la France n'abandonnera ni l'exigence de sécurité pour Israël, ni celle de la justice pour les Palestiniens.

S'agissant du drame syrien où les difficultés sont immenses, le président de la République s'est exprimé clairement. La solution, nous le savons, est politique. Il est impératif de trouver un accord entre d'une part des éléments du régime, sans un Bachar al-Assad qui ne peut pas être l'avenir de son peuple en raison même de ses crimes, et d'autre part l'opposition que je qualifierai de non-terroriste. Un accord qui devra respecter toutes les communautés et tous les habitants. Cette approche, ce n'est pas un entêtement intellectuel de la France. Mais pour permettre de sauver la Syrie et de vaincre les terroristes, s'il en est encore temps, c'est la seule solution, s'il en est encore temps. Nous en avons discuté, nous en discutons avec notamment les Arabes, les Américains, les Russes, les Turcs, les Iraniens ainsi qu'avec l'envoyé des Nations unies M. Staffan de Mistura.

La lutte contre Daech porte, elle aussi, un gravissime sujet d'inquiétude avec ses prolongements sur notre propre sol. Depuis un an, nos forces armées participent aux frappes aériennes de la coalition internationale en Irak. Cette action est nécessaire, mais elle ne suffit pas. Des efforts supplémentaires sont indispensables, sur le plan non seulement militaire, mais politique, avec le renforcement de gestes «inclusifs» du gouvernement irakien afin de rassembler, autant qu'il est possible, les populations sunnites et kurdes. En juin, lors de la réunion de la coalition internationale à Paris, nous avons placé chacun devant ses responsabilités. Nous avons été très clairs lors du débat du Conseil de sécurité consacré en mars, sur notre initiative, aux minorités persécutées par Daech, en particulier les Chrétiens d'Orient. Le 8 septembre prochain à Paris, en présence du président français, je présiderai avec mon homologue jordanien une conférence pour tirer les conclusions et proposer un «plan

d'action» : là encore, il y a urgence et là encore la France, malgré ces difficultés, voire à cause de ces difficultés, ne baissera pas les bras.

C'est la même détermination qui nous anime dans la lutte contre Boko Haram, ces faux religieux et ces vrais criminels. Les pays africains victimes se sont d'abord tournés vers la France, nous nous sommes mobilisés les premiers avec l'organisation d'un sommet à l'Élysée dès l'an dernier. Nous avons entraîné la communauté internationale et certains progrès ont eu lieu, des élections exemplaires dans ce grand pays du Nigéria, des opérations militaires contre Boko Haram. Nous soutenons la coopération entre le Nigéria, le Tchad, le Niger, le Cameroun, le Bénin. Les terroristes continuent de sévir, nous devons, avec nos partenaires internationaux, renforcer le soutien aux pays touchés et à la force africaine qui se met en place. Le président du Nigéria porte avec lui beaucoup d'espoirs, il sera mi-septembre à Paris et nous nous en réjouissons. Détourner le regard serait une faute impardonnable compte tenu de notre attachement aux droits de l'Homme et à la paix. Et cette faute nous ne la commettrons pas.

Ces désordres du monde, auxquels se mêle la pauvreté de nombreux pays d'Afrique, sont à l'origine de la grave crise migratoire à laquelle l'Europe doit faire face. Aujourd'hui même un drame abominable s'est produit en Autriche et il sonne, une nouvelle fois, le signal rouge de l'inhumain. Nous avons commencé à apporter des réponses mais reconnaissons qu'elles restent très insuffisantes et surtout mal appliquées. En Libye, nous soutenons les efforts de l'ONU et du représentant spécial Bernardino Leon pour installer un gouvernement d'union nationale, lutter contre le terrorisme et amener la stabilité. Sur le territoire européen s'agissant des questions migratoires, la solidarité doit s'appliquer vis-à-vis des pays de première entrée des migrants. Solidarité et fermeté : l'Union européenne a résolu de se doter de moyens de lutter contre les trafiquants d'êtres humains ; l'application doit être accélérée, avec un appui aux pays de transit et davantage de soutien en faveur du développement des pays source. Mesdames et Messieurs les Ambassadeurs, lorsque votre pays de résidence est concerné, je souhaite que vous confortiez vous-mêmes la coordination des services et que vous assuriez vous-mêmes un pilotage de ce dossier difficile.

En Ukraine enfin, pour stopper la spirale de la guerre et créer les conditions d'un retour à la paix, nous avons, avec l'Allemagne, proposé l'an dernier le «format Normandie», puis agi en février 2015 pour la signature des accords de Minsk 2. Grâce à un intense travail diplomatique, ils ont permis une certaine désescalade, mais la situation sur le terrain demeure instable, et la mise en œuvre de la partie politique des accords restent à améliorer. Le retrait des armes est indispensable. Un calendrier a été fixé : élections à l'automne, y compris dans le Donbass ; aboutissement du processus à la fin de l'année, avec le retour au plein contrôle par les Ukrainiens de la frontière. Nous demeurons fermes sur ces objectifs rappelés en début de semaine à Berlin. S'ils sont atteints - et ils doivent l'être -, cela permettra enfin la levée souhaitable des sanctions et ce sera largement dû à l'action diplomatique de l'Allemagne et de la France.

Et la COP21 ? C'est l'enjeu diplomatique essentiel. Nous y avons consacré toute notre journée de travail d'hier et vous beaucoup de journées et beaucoup de soirées. Comme présidence française nous avons déjà contribué à des progrès sur des sujets majeurs de la COP21 : la nécessité d'un accord à la fois durable et dynamique, l'importance égale - vous êtes tous devenus des spécialistes - de l'adaptation et de l'atténuation, le renforcement de la dimension financière et technologique. Plusieurs points restent à trancher, mais pour ma part j'ai bon espoir. Le président de la

République est en première ligne et comme futur président de la conférence, j'y consacre une grande part de mon activité. Les ministres concernés sont tous mobilisés. Notre réseau diplomatique est sous tension. L'enjeu, je tiens à le souligner, est encore plus vaste que tous les autres que j'ai précédemment cités car, si l'on y réfléchit bien, il s'agit d'une part d'un problème qui n'a spontanément de limites ni dans l'espace ni dans le temps. D'autre part, parce que ce n'est pas une négociation classique, qu'on peut remettre à plus tard si elle échoue, mais une course contre la montre car toute année qui s'écoule, sans résultats de négociation, entraîne l'émission de nouveaux gaz à effet de serre qui s'accumuleront pendant des décennies, des siècles, voire des millénaires. Enfin, le dérèglement climatique est un problème dont la solution conditionne la vie même sur notre planète et la solution de tous les autres. Quand vous discutez avec vos interlocuteurs, invitez-les à imaginer ce que signifierait en terme de migrations une élévation de la température de 4 à 5 voire de 6 degrés avec les conséquences sur les sécheresses, les famines, les inondations. Ce ne sont plus alors des centaines de milliers de personnes qui seraient dramatiquement concernées comme aujourd'hui par les mouvements migratoires, mais des centaines de millions. En réalité, c'est peut-être le plus grand facteur du déclenchement pour le futur de la guerre ou de la paix. Ce sont toutes ces raisons qu'au soir du 11 décembre prochain, à l'issue des négociations, il est si important qu'au nom de la France que je puisse prononcer ces six mots : «L'accord de Paris est adopté». Si nous y parvenons, tout ne sera évidemment pas réglé, mais ce sera un véritable mouvement historique de bascule, un «turning point». Ce sera, sans doute, la plus grande avancée diplomatique du début du 21e siècle.

Quelles leçons tirer de cette présentation que chacune et chacun de vous pourrait compléter, nuancer, enrichir, en particulier nos amis parlementaires, qu'ils représentent la métropole, l'outre-mer, les Français de l'étranger que je tiens à saluer en particulier parce qu'ils nous accompagnent vraiment d'une façon très forte dans notre action.

J'en tire au moins trois leçons. D'abord, sans naïveté et optimisme béat, nous devons toujours avoir à l'esprit la perspective, même lointaine, des succès de la diplomatie. Votre métier, le difficile métier de diplomate confronte par définition aux désordres du monde. Mais la raison d'être de la diplomatie, c'est précisément l'idée que la guerre, la prolifération nucléaire, la pauvreté, le dérèglement climatique, les atteintes aux droits de la personne humaine, ne sont pas des fatalités. Il ne s'agit pas là d'une espérance naïve, mais d'une conviction, que nous partageons, fondée sur l'expérience et qui a sans doute motivé votre engagement. J'ai évoqué des sujets sur lesquels nous butons, des crises que nous ne parvenons pas à résoudre. Mais j'ai cité aussi volontairement des réussites magnifiques. Les difficultés ne doivent pas vous et nous décourager mais, au contraire, nous inciter, malgré les obstacles, à ne jamais renoncer. Jean Jaurès, comme souvent, avait tout résumé dans son fameux «Discours à la jeunesse» il y a plus d'un siècle lorsque, parlant du courage, il écrivait : *«le courage, c'est d'agir et de se donner aux grandes causes sans savoir quelle récompense réserve à notre effort l'univers profond, ni même s'il lui réserve une récompense»*. Belle définition de la diplomatie !

Une autre leçon concerne, plus prosaïquement, les formats diplomatiques. En raison du nombre et de la variété des cercles auxquels la France appartient, nous bénéficions d'une position favorable d'influence et vice versa. Certains cadres traditionnels, comme le P3, le P5, l'Eurogroupe, la Francophonie, les G7 et G20, sont à l'évidence très utiles mais nous devons aussi imaginer et développer des enceintes ad hoc, adaptées aux circonstances, sur le modèle du «format Normandie» imaginé

face à la crise ukrainienne. En reconnaissant la force particulière, dans cette circonstance, du couple franco-allemand, nous devons renforcer la solidarité diplomatique européenne. Nous devons aussi déployer un effort de créativité pour bâtir de nouvelles structures stratégiques, qui n'affaiblissent pas l'Organisation des Nations unies mais qui complètent des dispositifs existants, avec les pays émergents. Je peux penser, aussi audacieux que cela paraisse, notamment à l'Inde, au Brésil, au Mexique, à l'Afrique du Sud, au Nigéria. Nous devons veiller à ne pas nous laisser déborder par des formats concurrents mais dont nous serions absents.

Une dernière leçon porte spécifiquement sur la diplomatie française. Face à ce monde difficile et dangereux, la France est une puissance qui tient son rang. À une époque où nos concitoyens doutent de leurs responsables et, plus largement, perdent confiance dans la capacité de l'action publique, je pense que l'action concrète de notre diplomatie, la vôtre, est de nature à redonner une bonne part de confiance.

Mesdames et Messieurs,

J'ai évoqué le temps court de la gestion des crises. Je veux aussi aborder en quelques mots le temps plus long de la préparation de l'avenir. À quoi va ressembler notre monde dans dix, vingt, trente ans ? Nous nous sommes déjà livrés ensemble à cet exercice prospectif, et d'ailleurs il faut s'y livrer en permanence et procéder, sans cesse, à des retouches. Il est indispensable d'avoir à l'esprit les grandes lignes du futur tel qu'on l'imagine pour pouvoir adapter notre diplomatie aux transformations du monde et pour peser, à notre tour, sur elles.

De quoi sommes-nous certains ? D'abord, du fait que le monde à venir sera davantage contraint. Sur le plan démographique : nous sommes plus de 7 milliards, nous serons plus de 11 milliards à la fin du siècle. Davantage contraint aussi sur le plan des ressources : avec une population plus nombreuse, les exigences liées à la préservation de notre planète, à la protection des ressources, à la lutte contre le dérèglement climatique se poseront de manière encore plus aiguë.

Le monde du 21<sup>e</sup> siècle sera plus compétitif. Les pays « émergents » - dont beaucoup auront définitivement émergé - seront au cœur des rapports mondiaux. L'Asie, quelles que soient les turbulences actuelles, confirmera sa place centrale. Poussée par son essor économique et démographique, l'Afrique jouera un rôle croissant - en 2100, sa population constituera un tiers de la population de la planète. Aujourd'hui, l'Europe certes est la première puissance économique et trois pays européens, dont la France, comptent parmi les six premières ; en 2030, l'Europe devrait rester parmi les six premières puissances, mais il n'en ira probablement plus ainsi pour aucun pays européen pris isolément. Et la compétition concernera tous les secteurs : le commerce, l'investissement, les technologies, mais aussi la formation, les normes juridiques, les modèles de société, et même les valeurs.

Le monde sera assurément plus connecté. En 2015, 40% de la population mondiale a accès à Internet. Ce chiffre ne cessera d'augmenter, en particulier avec le développement de l'Afrique. Plus connecté aussi en raison de la multiplication des échanges : la mondialisation croissante des économies augmentera les flux de travailleurs ; la concurrence des systèmes universitaires, augmentera les flux d'étudiants ; l'essor des classes moyennes en Asie, en Afrique et en Amérique latine, augmentera les flux de touristes. Plus connecté également en raison des

opportunités nouvelles pour les échanges commerciaux et les investissements à l'étranger, avec l'accès aux nouveaux marchés.

Enfin, le monde du 21<sup>e</sup> siècle sera sans doute malheureusement plus risqué. L'ère «post-westphalienne» dans laquelle nous sommes se prolongera, avec une remise en cause du pouvoir des États par différents acteurs non étatiques, lesquels pèseront de plus en plus sur la scène internationale : parmi ces acteurs non étatiques, il y aura d'un côté positif les entreprises, les ONG, les territoires, de l'autre les trafiquants et les groupes armés. Cette «dispersion» de la puissance conduira à un monde plus imprévisible, à la fois «dépolarisé» et éclaté, dans lequel aucun pays ou groupe de pays ne disposera seul de la capacité nécessaire pour répondre à l'ensemble des défis planétaires.

Dans ce contexte, assez nouveau, le poids démographique et économique de la France diminuera certes en termes relatifs, mais, si nos choix sont pertinents et nos outils efficaces, notre nation demeurera l'une des rares à disposer de tous les attributs de la puissance, qu'il s'agisse de notre place dans les institutions internationales, de notre économie, du rayonnement de notre culture, de notre langue et de nos principes, de notre capacité de projection militaire, de nos actions de solidarité et de notre attractivité. Nous devons continuer à agir pour soutenir partout nos intérêts et ceux de nos concitoyens - parce que c'est cela d'abord l'objectif d'une politique étrangère - mais avec les quatre priorités de politique étrangère que vous défendez : la sécurité et la paix, l'organisation et la préservation de la planète, la réorientation et la relance de l'Europe, le renforcement et le rayonnement de la France. Pour cela, nous devons, vous devrez plus que jamais mener une diplomatie globale, c'est le titre de notre session - globale dans sa géographie, globale dans ses domaines d'action, globale dans la variété de ses instruments.

À cette fin, nous devons à la fois renforcer nos alliances - notamment avec les pays émergents - et conserver précieusement notre indépendance, la marque de fabrique de notre politique étrangère et la clé de notre influence internationale. Nous devons travailler au renforcement du levier européen, ce qui impliquera que notre diplomatie agisse de plus en plus en réseau avec les autres dans toutes les zones géographiques et dans toutes les enceintes. Nous aurons besoin d'assurer davantage de liens entre d'une part nos citoyens et nos territoires, et d'autre part l'Europe et le monde. Ce ministère devra donc, encore plus qu'aujourd'hui, assumer une fonction d'interface entre l'international, le national et le local. Comme le mesure et l'exprime particulièrement le secrétaire d'État Matthias Fekl, - qui s'y consacre avec enthousiasme - tous nos concitoyens se trouvant désormais à un moment de leur vie Français à l'étranger ou de l'étranger, la diplomatie jouera de plus en plus son rôle de «service public de l'international», assumant une triple fonction de sécurité, de proximité et d'efficacité.

Quelles traductions concrètes ces constantes et ces évolutions auront-elles sur l'organisation et le fonctionnement de notre maison ? C'est tout l'enjeu de la réflexion sur le «ministère des affaires étrangères du 21<sup>e</sup> siècle» (MAEDI 21 ou Quai d'Orsay 21), que j'ai lancée avec vous début 2015. Au sein du ministère et du réseau comme à l'extérieur, tous les personnels ainsi que les organisations syndicales ont pu faire valoir leur point de vue et formuler leurs propositions. Chacune et chacun - que je remercie - a été sollicité. Une synthèse a été réalisée sous l'autorité de notre secrétaire général. À partir de là, j'ai choisi notre réunion d'aujourd'hui pour vous annoncer les principales orientations de notre feuille de route. Elles figurent en

détails dans le document de synthèse qui vous sera remis et qui a été préparé par le secrétaire général, M. Christian Masset. Elles confirment en les amplifiant des dispositions qui ont déjà été amorcées et elles s'articulent autour de trois exigences : l'adaptation, la simplification et la gestion humaine.

En ce qui concerne l'adaptation de notre action face au monde nouveau, celle doit être, d'abord, l'adaptation de notre action extérieure. Ce sera l'exigence numéro un. Nous devons adapter d'abord notre présence internationale. Dans le respect du principe d'universalité auquel le gouvernement tient, le redéploiement de notre réseau sera poursuivi en faveur de celles qu'on appelle souvent les puissances de demain. En 2012, seulement 13% de nos effectifs se situaient dans les pays émergents du G20, ils seront 25% en 2025. En 2017, notre ambassade en Chine constituera, par ses effectifs, la première dans le monde. Hors des capitales, nous devons être présents dans toutes les métropoles du monde émergent où se trouvent nos intérêts et nos communautés et, dans cette perspective, nous expérimenterons le nouveau concept souple des «Bureaux de France» qui seront installés avec des moyens très légers partout où ce sera utile dans un service, dans une Alliance française, ou un opérateur de l'État. Un autre enjeu majeur sera la mutualisation européenne : en 2012, seules trois de nos ambassades étaient co-localisées, en 2025 elles devront être vingt-cinq et cela est possible. Adaptation signifie bien sûr aussi réactivité et c'est une demande que vous avez exprimée. Nous renforcerons celle-ci en constituant une équipe permanente de soutien, une «task force» composée de cinquante agents fin 2015, et de cent agents en 2017. Elle pourra se projeter en 48 heures sur toutes les crises ou sur tous les grands enjeux qui le nécessiteront.

Je souhaite que nous adaptions également la présence du MAEDI en France même. Afin d'apporter l'appui de notre réseau à nos propres territoires, j'affecterai désormais un conseiller diplomatique, auprès de chaque préfet de région. Ces conseillers diplomatiques feront le lien entre les nouvelles régions françaises - confortées dans leurs compétences économiques - et l'ensemble de notre réseau diplomatique, opérateurs inclus. Cette mesure, avec l'accord de Bernard Cazeneuve, ministre de l'intérieur, entrera en vigueur dans les prochaines semaines.

En France comme à l'étranger, cette adaptation, vous conduira, Mesdames et Messieurs les Ambassadeurs, sans rien sacrifier la place du régalién, à étendre le champ de vos interventions. Notamment dans trois domaines. La sécurité d'abord, exigence dans toutes vos activités. En 2016, nos plans de sécurité pour les Français de l'étranger seront consolidés. Les mesures de sécurité pour notre seul réseau culture et éducation bénéficieront de 10 millions d'euros par an à partir de 2016. Dans deux années, nous aurons regroupé les trois quarts de nos ambassades sur un site unique. En 2018, j'ai demandé que les études soient faites précisément, tous les postes et tous les services seront dotés de visioconférence sécurisée.

La diplomatie économique constituera évidemment un autre champ d'action privilégié. Dans chaque ambassade, vous organiserez désormais chaque année une journée consacrée spécifiquement à la promotion des investissements en France : la première aura lieu en septembre-octobre. Vous insisterez aussi d'une façon forte, sur le thème de la créativité de notre pays dans tous les domaines, cette «créative France», à laquelle une campagne mondiale sera consacrée, organisée par Business France et lancée début octobre par le Premier ministre au Japon, avec une réplique, dans le sens positif du terme, en France.



D'autre part, constatant le succès de l'expérience du speed dating, constatant l'absence de démission d'ambassadeurs, cet exercice - en bon français «*rencontres express 1 Ambassadeur - 1 Entrepreneur*» - que j'ai trouvé excellent pour avoir assisté à quelques rencontres sera répété annuellement. Nous n'avons pas pu - et de loin - satisfaire toutes les demandes des entrepreneurs, elles étaient beaucoup trop nombreuses et il faut que nous nous améliorions mais d'ores et déjà une mesure qui pourrait faciliter les choses serait que ce sont les chefs d'entreprises eux-mêmes, lorsqu'ils se présentent devant vous qui seront prioritaires. Vous serez là aussi en première ligne.

L'adaptation conduira également à la mise en œuvre, sans céder aux effets de mode mais parce que c'est une nécessité, d'un véritable «ministère vert». D'ici 2017, tous nos postes devront viser la qualification d'«ambassades vertes». À Paris, la rénovation du site immobilier du Quai d'Orsay est lancée avec la rénovation programmée de l'aile des Archives, rue de l'Université, et la construction autorisée d'un bâtiment complémentaire à haute qualité environnemental. Cela permettra de regrouper l'ensemble des personnels sur trois implantations au lieu de cinq. Ce regroupement est déjà financé, il s'achèvera en 2018. Le ministère devra atteindre la neutralité carbone en 2020.

Le ministère a participé au cours des dernières années à d'importants efforts budgétaires, ils rencontrent désormais leurs limites, sauf à menacer l'efficacité même de notre action diplomatique. C'est dans ce cadre exigeant mais responsable que nous avons conçu MAEDI 21 et opéré nos choix.

Toutes ces adaptations nécessiteront de conforter l'unité de notre action extérieure, en particulier vis-à-vis des très nombreux opérateurs dont le Quai d'Orsay a désormais la tutelle ou la cotutelle. Dans chaque ambassade qui le requiert, vous mettrez en place un comité des opérateurs auprès de vous. Vous avez entendu les mots choisis du chef de l'État et du chef du gouvernement qui vont être directement adressés : votre pouvoir d'animation, de coordination et de pilotage dans le nouveau dispositif, Mesdames et Messieurs les Ambassadeurs, est confirmé et conforté.

Dans le cadre de MAEDI 21, un deuxième chantier indispensable est celui de la simplification. Ce mot d'ordre concerne tout l'ensemble du gouvernement. Il s'applique pleinement à notre ministère. La simplification est une demande à la fois des personnels et des publics, elle reposera en grande partie sur une meilleure exploitation des potentialités du numérique. Un objectif important, à cet égard, sera la mise en place de véritables «consulats numériques». Nous avons pris les mesures pour que dès l'an prochain nos concitoyens de l'étranger puissent effectuer en ligne leur pré-demande de passeport et s'inscrire sur Internet au registre des Français de l'étranger, cependant que les particuliers et les administrations pourront désormais communiquer avec l'état-civil par voie électronique. Le consulat numérique, ce sera aussi la mise en place, dans les deux ans cette fois, d'un nouveau système de vote par Internet, plus ergonomique pour les électeurs, les candidats et l'administration. En 2020, tous les Français de l'étranger devront pouvoir effectuer l'essentiel de leurs démarches consulaires en ligne, 24h/24.

L'idée d'ensemble est, en nous servant des nouvelles technologies, de centrer nos efforts sur la préservation et l'amplification de la dimension humaine.

La simplification portera particulièrement sur les visas et les titres de séjour. Le dispositif «visas en 48 heures», que nous avons lancé l'an dernier et qui est appliqué

aujourd'hui avec succès dans 10 pays, sera étendu afin qu'en 2017 au moins 50% de tous les visas soient délivrés par nous en 48 heures. C'est nécessaire, c'est possible à cause de nos objectifs que nous sommes en train de respecter en matière d'accroissement touristique. J'ai obtenu, je remercie énormément les ministres compétents, qu'une partie des recettes visas soit désormais reversée à notre ministère afin de renforcer les ressources humaines dans les sections visas hors ETP, condition essentielle pour raccourcir les délais. La procédure sera profondément simplifiée avec la mise en place du portail «France Visas», qui permettra rapidement des demandes en ligne et d'ici 2020 une dématérialisation complète des dossiers. En lien avec le ministère de l'Intérieur, nous faciliterons les démarches à l'intention des publics cibles pour notre attractivité - je pense, outre aux touristes, aux étudiants, aux chercheurs, aux créateurs, aux hommes d'affaires : le «Passeport talents», carte de séjour de quatre ans, qui a été voté, sera délivré à partir de l'an prochain.

La simplification concernera aussi tout ce qui concerne l'éducation et la culture. En 2017, nous mettrons en place une «École française numérique» accessible partout dans le monde, qui complétera l'enseignement français à l'étranger : notre objectif est d'atteindre un million d'élèves en ligne d'ici 2025. Nous créerons également un portail unique d'accès à la culture et à la création française, auprès de l'Institut français. Et à court terme cet institut, sous la présidence de Denis Pietton, est chargé d'organiser en janvier prochain une grande «Nuit des Idées» rassemblant au Quai d'Orsay des intellectuels du monde entier. Sans qu'il y ait de mauvaises interprétations, il n'y a pas que la nuit qu'ils puissent y avoir des idées au Quai d'Orsay. Si elle rencontre le succès que nous espérons, cette initiative annuelle de portée internationale sera pérennisée.

La simplification devra se traduire concrètement dans l'ensemble de nos méthodes de travail. Toute notre communication devra s'adapter aux réalités de l'internet. Il paraît que nous sommes en avance sur d'autres mais ce que je constate c'est l'impatience. D'ici fin 2015, chaque poste devra être présent sur les réseaux sociaux avec - excusez l'expression - une stratégie d'audience : l'objectif est le triplement de celle-ci d'ici 2017. Nous passerons de 6 langues principales de communication à 10 en 2017. La dotation en outils mobiles de communication sécurisés - téléphones portables, tablettes - sera généralisée. Le portail Diplomatie fera l'objet d'une version améliorée en 2016, et il deviendra consultable sur vos smartphones en 2017. J'ajoute, Mesdames et Messieurs les Ambassadeurs, deux modestes éléments que j'ai demandé à l'Administration compte tenu de ce que j'avais entendu dans mes visites et je crois que vous y serez sensibles. J'ai donné les instructions pour que les plans d'action des ambassades soient désormais simplifiés. Désormais, ce sera le règle du trois fois trois : maximum trois pages, trois priorités, validés au plus tard dans les trois mois suivant votre installation. Et les procédures comptables seront allégées (dématérialisation, paiement en ligne des droits de chancellerie, report de la date limite de gestion). Je savais que vous seriez sensible à l'essentiel.

Il nous faut enfin - troisième côté du triangle - progresser dans la gestion moderne des ressources humaines de cette maison. D'abord en ce qui concerne l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Il y avait 23 ambassadrices, quand j'ai eu la fierté de prendre mes fonctions, il y en a 48 aujourd'hui. Nous devons continuer ce mouvement. Alors que la part des femmes dans les «primonominations» sur les emplois de direction et de cadres dirigeants était en 2011 de 18 %, elle est aujourd'hui de 30%. Mais nous devons atteindre, et cela n'est pas facile pour toute une série de raisons, les 40% en 2017.

La formation et les parcours individuels constitueront une autre priorité de gestion. Concernant les parcours professionnels, la direction des ressources humaines mettra en place, comme cela a été demandé par beaucoup, une gestion prévisionnelle à dix ans des emplois et des compétences et elle assurera un accompagnement individuel des agents, avec notamment la création, en 2016, en son sein de conseillers «parcours individuels». Chaque agent disposera désormais d'un capital formation dont il pourra se servir pour progresser. L'an prochain, une réforme des concours entrera en application : elle intégrera les nouvelles compétences du ministère ; en 2017, les épreuves permettant de mieux prendre en compte l'expérience professionnelle et les qualités personnelles des candidats seront généralisées. Une évaluation systématique de la maîtrise des langues étrangères, sera opérée et le renforcement sera précisément recherché des compétences linguistiques des personnels. La mobilité à l'extérieur du ministère sera encouragée, notamment en entreprise et chez nos opérateurs : pour les fonctions d'encadrement supérieur, elle deviendra obligatoire dès l'an prochain. S'agissant du management et de l'encadrement, l'évaluation à 360° sera généralisée à tous les postes d'encadrants en administration centrale et aux numéros deux dans les postes. Des panels de sélection seront constitués pour les nominations aux postes d'encadrement supérieur, notamment d'ambassadeurs mais sans me supprimer totalement ma capacité de choix.

La conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle sera également davantage prise en compte. La charte du temps, élaborée en concertation avec les syndicats, vient d'être adoptée : elle décrit ce que doit être un management moderne, qui permette aux agents d'accomplir efficacement leur travail sans empiéter, j'ajouterais trop car je connais la réalité de vos travaux, sur leur vie familiale. D'autres décisions seront prises et elles le seront. En 2016, sera créé au sein de la direction des Ressources humaines un «bureau des familles», car l'expatriation, qui est la règle ici, engage non seulement l'agent mais aussi ses proches. En 2014, nous en étions seulement à 13 conventions bilatérales internationales passées pour faciliter l'emploi des conjoints. Nous avons fixé l'objectif - tout à fait possible - que d'ici 2017 soient signées 60 de ces conventions bilatérales. Et que nous renforçons l'attention accordée aux conditions matérielles d'expatriation, notamment dans les pays à risque sécuritaire, sanitaire et environnemental.

Enfin, comme cela a été souhaité par beaucoup, je vous annonce que sera nommé un médiateur du ministère, auquel tous les agents pourront recourir. J'ai souhaité une personnalité dont chacun reconnaisse la compétence, l'indépendance d'esprit et l'humanisme. Je remercie vivement l'Ambassadeur de France Pierre Vimont d'avoir bien voulu accepter cette mission que je lui confie et qui prendra effet dès la fin de cette année.

Chers Amis,

Comme vous le constatez, ce triangle adaptation-simplification-gestion humaine à la fois prolonge des orientations existantes mais les amplifie assez fortement. Par expérience, je me méfie du mécano administratif. Je ne souhaite donc pas que notre contribution à la réforme de l'État se traduise par des bouleversements inutiles, mais il est vrai que, avec ces changements - et chacun en a conscience -, c'est le Quai d'Orsay du 21<sup>e</sup> siècle que nous mettons en place. Je citerai pour terminer deux autres décisions dans des domaines significatifs. D'une part, afin de mieux assurer l'importance et la cohérence de la dimension culturelle, universitaire et scientifique de notre diplomatie, j'ai décidé que, au sein de la direction générale de la

Mondialisation, les compétences éducation, culture et réseau seront désormais regroupées dans une seule et même direction. Ce secteur, qui est essentiel à vos yeux et aux miens, y gagnera en cohérence et en efficacité. Dans le même domaine, celui de la culture et de la communication, j'ai souhaité que le ministère de la culture puisse exercer désormais avec le Quai d'Orsay la cotutelle de l'Institut français. Symétriquement, il est logique que notre cotutelle sur France Media Monde, supprimée jadis, puisse être rétablie, tant l'audiovisuel extérieur joue et jouera un rôle important dans notre diplomatie d'influence. Ce sera le cas et je suis mobilisé pour que France 24 puisse émettre également en espagnol.

D'autre part, j'ai proposé au président de la République et au Premier ministre, qui ont bien voulu le décider - et le président de la République a bien voulu l'annoncer - que l'Agence française de développement soit désormais adossée au groupe Caisse des Dépôts. Ce changement revêt, à nos yeux, une portée large compte tenu de l'importance qui s'attache dans notre stratégie internationale à l'aide au développement et au développement durable. Le but de cette réforme est de donner à l'une et à l'autre, l'AFD et la Caisse, une perspective et des moyens nouveaux. Ce mouvement, qu'a déjà effectué l'Allemagne avec la fameuse KfW et aussi l'Italie, est de nature à renforcer puissamment notre politique de développement au bénéfice de l'AFD et à accroître l'influence internationale de l'outil précieux qu'est le groupe Caisse des Dépôts. Bien entendu, le Quai d'Orsay et Bercy continueront d'exercer leur rôle auprès du nouvel ensemble, selon un schéma qu'est chargé de préparer notre secrétaire général adjoint Rémy Rioux, fin connaisseur à la fois du développement, du Quai d'Orsay et de Bercy. Notre aide au développement, en prêts et en dons - et c'est un point sur lequel, à juste titre, insiste Madame Annick Girardin -, ne devra pas en être diminué mais au contraire renforcée. J'ai pleine confiance dans les personnels et leurs compétences. À l'approche de la Conférence de Paris, nous ferons en sorte que cette réforme de forte portée puisse entrer en vigueur rapidement.

Vous le voyez, la feuille de route pour le Quai d'Orsay du 21<sup>e</sup> siècle est vaste. Sa mise en œuvre requerra un pilotage dédié : c'est pourquoi il est nécessaire qu'une «équipe MAEDI 21» soit établie sous la direction du secrétaire général. Elle dressera des rapports d'étape régulièrement et les portera à la connaissance de vous-mêmes, de tous les agents. Les instances de dialogue social y seront associées car le dialogue sociale est et restera précieux. Les exercices budgétaires devront s'inscrire en cohérence. Je dresserai le premier bilan début 2016.

Dans la conception que j'en ai, un ministre n'est pas seulement responsable de la conduite d'une politique publique auprès du président de la république et du Premier ministre, il est aussi garant du bon fonctionnement de son administration et chargé de préparer son avenir. La feuille de route que j'ai présentée se situe au confluent de ces trois missions : elle vise une évolution de notre maison, cette évolution est nécessaire pour l'adapter pleinement aux défis du monde moderne, je suis convaincu qu'elle renforcera à son tour l'efficacité de notre diplomatie dans les décennies à venir.

Les défis globaux qui attendent notre pays sont très vastes. Le président de la république et le Premier ministre nous ont attribué l'ensemble des outils et des compétences nécessaires pour y faire face, les parlementaires, que je remercie, nous honorent, en général, de leur soutien et de leur confiance : la responsabilité de notre ministère est donc considérable. Pour réussir, nous aurons besoin, mes amis secrétaires d'État et moi-même, de votre excellence, Mesdames et Messieurs les

Ambassadeurs, et de votre détermination, et à travers vous celles de tous les collaborateurs du Quai d'Orsay, français ou de droit local, et de tous nos opérateurs. Je sais qu'aucun ne manquera à l'appel. Mesdames et Messieurs, pour votre engagement, pour ce que vous accomplissez chaque jour dans le monde au service de notre République et de la France, je veux vous dire ma reconnaissance et ma fierté. Merci./.