

La stratégie pour le réseau international du Trésor pour 2019-2023

Le Trésor est résolument tourné vers l'international, par les problématiques qu'il traite, telles que la promotion d'une mondialisation régulée et soutenable, la défense à l'international des intérêts économiques français, le soutien à l'internationalisation des entreprises ou encore l'action en faveur du développement et du climat ; par l'existence même de son réseau international, qui lui permet de développer une analyse unique sur ces problématiques au service des Ministres, des autres administrations et des entreprises.

En effet, l'ancrage local de notre réseau international, son positionnement auprès de l'Ambassadeur, la compétence technique de nos agents dans les domaines économiques et financiers, et les liens étroits qu'ils entretiennent avec l'administration centrale nous permettent collectivement **de promouvoir les intérêts français en matière économique et financière dans le monde** au service du Ministre de l'économie et des finances, du Ministre chargé du commerce extérieur, mais également d'administrations partenaires (MTES, MAA, Ministères sociaux...), des entreprises françaises et, localement, au service des Ambassadeurs.

Si les atouts du réseau sont incontestables et la qualité de ses travaux reconnus par de nombreux acteurs, les contraintes pesant sur nos moyens soulignent la nécessité de nous recentrer sur nos priorités stratégiques, de poursuivre notre démarche de rationalisation et de modernisation. Cette ambition, qui a guidé l'élaboration de la stratégie pour le réseau international du Trésor pour 2019-2023, s'incarne en trois axes : elle implique une meilleure priorisation de ses missions et une plus grande agilité, en différenciant le traitement des zones (1). Elle nécessite une gouvernance plus efficace (2) et ne sera réellement un succès que si elle permet, *in fine*, de mieux utiliser le réseau, et d'en valoriser la production (3).

1. Le réseau se recentre sur des priorités stratégiques et gagne en agilité, en adaptant davantage sa production à la diversité des enjeux.

La diversité des relations économiques bilatérales nécessite que le Trésor précise mieux ses stratégies à l'égard des zones / pays les plus importants. Cet exercice se traduit désormais, lorsque cela s'avère nécessaire, par l'élaboration d'une stratégie zone/pays,

document qui présente les enjeux prioritaires à moyen terme (horizon 2 à 3 ans). Ce document, qui constitue la synthèse de ce que doit être l'action économique internationale de la France à l'égard de la zone concernée, est élaboré conjointement par la centrale et le réseau et fait l'objet d'une consultation de nos partenaires extérieurs (autres directions de Bercy, opérateurs etc...). Il fait l'objet d'une transmission au Ministre pour les zones les plus stratégiques.

Le contexte de réduction de moyens et la priorisation des enjeux en fonction des zones concernées impliquent que les services économiques ne fassent pas tous le même travail, s'adaptant aux enjeux locaux. Pour faciliter cette agilité, déjà présente au regard de la diversité des productions des services économiques, les commandes récurrentes sont rationalisées et différenciées selon les zones/pays, afin de laisser le temps aux agents de se concentrer sur les priorités identifiées. Dans cette même logique, certains pays orphelins, c'est-à-dire ne disposant pas d'un service économique au sein de l'ambassade, font désormais l'objet d'un suivi en seule opportunité.

2. Une gouvernance du réseau plus efficace en structurant mieux le rôle des CSER, tout en renforçant la cohérence et la lisibilité du pilotage par la centrale.

La gouvernance du réseau s'appuie plus fortement sur le principe de régionalisation en redéfinissant le rôle du SER et du CSER ; les attentes à l'égard de la fonction régionale sont ainsi précisées et renforcées.

- Le rôle du SER en tant que centre d'expertise et de ressources pour la circonscription (analyse macroéconomique, expertise sectorielle, expertise plus spécifique par exemple en matière de financement de projet) est réaffirmé ;
- Le rôle du CSER est clarifié et renforcé, avec une pratique souple, sans lien hiérarchique au sens administratif mais avec un encadrement de proximité : il anime sa circonscription, élabore la politique « outreach » de la zone, est un conseil de proximité pour les SE. Le CSER sera par ailleurs mieux associé à la gestion de sa circonscription (consultation sur les affectations, association à la rédaction des lettres de mission des CSE, aux réunions d'instruction, aux réunions de bilan à 18 mois...).

Plus généralement, les interactions entre la centrale et le réseau sont moins systématiquement « descendantes » mais se déroulent dans une plus grande logique de co-construction, à l'image de la nouvelle organisation des comités exécutifs du réseau (co-construction de l'ordre du jour, participation par skype de quelques CSER, possibilité pour les CSE qui le souhaitent d'écouter le comité exécutif par conférence téléphonique...).

Le pilotage des travaux du réseau par la centrale est amélioré pour gagner en cohérence et en lisibilité :

- Sans s'astreindre à des exercices excessivement chronophages, la formalisation des attentes à l'égard des services économiques est renforcée : elle s'appuie sur les stratégies zones/pays lorsque cela s'avère pertinent, la différenciation des lettres de mission, la réalisation de bilans systématiques à 18 mois des lettres de mission.

- Les services économiques informent par ailleurs l'administration centrale de leur action locale, sur une base régulière et de manière formalisée (mail tous les quinze jours retraçant les principales actions et les échéances à venir).
- Un renforcement du pilotage transversal du réseau est mis en œuvre, avec une identification régulière de sujets de fond prioritaires aux yeux de l'actualité et de pays susceptibles de pouvoir y apporter des éclairages pertinents ; la remontée des bonnes pratiques des services économiques, tant organisationnelles que de fond, est également organisée. Ces travaux sont pilotés par un chargé de mission auprès du chef du SABINE, en étroite coopération avec le bureau STEP.
- Pour tenir compte de la multiplicité de « donneurs d'ordre » des services économiques et afin de permettre un pilotage qui tienne compte de cette caractéristique, (i) la centrale effectue désormais au moins une fois par an un point avec chaque ambassadeur disposant d'un service économique (en marge d'une réunion régionale ou par téléphone) et (ii) chaque service économique transmet, une fois par an, un bilan synthétique de son action au service des entreprises (2 pages) avec pour objectif de mieux la valoriser auprès de nos partenaires institutionnels et des entreprises en général et de mieux piloter cette mission stratégique des SE/R.

La gouvernance en termes de ressources humaines du réseau permet de disposer d'agents dotés de la technicité et de la connaissance de l'administration centrale nécessaires au bon fonctionnement du réseau :

- Les corps de fonctionnaires ayant vocation à servir à l'étranger (attachés économiques et conseillers économiques) sont réalignés, par des concours et des intégrations pour le corps des attachés économiques, par des intégrations au tour extérieur et des intégrations « directes » pour celui des conseillers économiques. Ce dernier corps fait l'objet d'une réforme afin de renforcer son attractivité et permettre d'assurer le maintien d'un socle suffisant de titulaires en charge de l'encadrement du réseau.
- Les efforts de formation sont maintenus et orientés vers une modernisation du catalogue, afin que l'offre proposée ne soit pas uniquement concentrée sur les premiers postes dans le réseau mais aussi étendue aux agents plus expérimentés, dont les besoins en formation sont plus spécifiques.
- Les compétences acquises dans le réseau sont valorisées et les retours sur des postes en centrale, nécessaires pour assurer un fonctionnement efficace entre centrale et réseau, sont mieux préparés : la règle consistant à faire revenir en centrale tous les 8 ans les agents servant dans le réseau permet de fluidifier les liens entre centrale et réseau, et offre la double opportunité d'utiliser en centrale des compétences développées dans le réseau (financement de projet, pilotage du réseau, connaissance fine des attentes des entreprises, de l'écosystème de l'export, etc...) tout en faisant monter en compétences des agents dont la technicité est le point fort et la raison d'être de la présence du Trésor à l'étranger. Pour rendre ces retours en centrale à la fois plus efficaces et donner de la prévisibilité aux agents concernés, une mission a été lancée pour identifier les postes actuels mais également les postes à créer qui peuvent être structurellement occupés par des agents expérimentés du réseau et rendra ses conclusions début 2020.

3. Le réseau et ses travaux sont mieux identifiés et valorisés, auprès de l'administration, du gouvernement, de la sphère publique dans son ensemble et du grand public.

L'action des services économiques au service d'une multiplicité de « clients » dans toute sa diversité est rendue plus visible et mieux valorisée auprès de nos différents publics au service de l'intérêt collectif.

En communication institutionnelle, l'organigramme du Trésor sera revu d'ici la fin de l'année 2019 pour donner une plus juste place au réseau, s'appuyant ensuite sur deux organigrammes, l'un pour la centrale, l'autre pour le réseau reposant sur les SER. Une plaquette de présentation est par ailleurs élaborée afin de décrire en quelques pages synthétiques le fonctionnement, les missions et illustrer quelques grands succès du réseau.

La politique en matière d'outreach des services économiques est renforcée. En particulier, l'ensemble des services économiques renforce ses efforts en matière de publications sur les page-pays du site internet. Tous les services économiques (sauf restrictions liées au contexte local) sont dotés de comptes sur les réseaux sociaux, dont la politique éditoriale est animée depuis Paris, via un adjoint recruté au sein du pôle communication qui est spécifiquement en charge de l'outreach du réseau, en lien avec le bureau STEP. Cet agent est également responsable de l'harmonisation et de la valorisation des newsletters (brèves et notes sectorielles), de leur publication sur le site internet, et des travaux visant à développer un système d'abonnements à ces lettres.

Pour mieux identifier et valoriser les productions à l'égard du Ministre et du Gouvernement, la pratique du florilège de notes du réseau est généralisée. Cette sélection hebdomadaire des quelques notes les plus stratégiques produites par le réseau, montrant à la fois la capacité des agents à produire une analyse que seule une présence locale permet d'avoir, mais également l'éclectisme des sujets que le réseau est capable de traiter, permet en effet d'illustrer la qualité des travaux du réseau et d'en assurer une diffusion à haut niveau.

Afin de rappeler les liens très forts qui existent entre les entreprises et les services économiques, et de les renforcer lorsque cela peut s'avérer utile, un chargé de mission est chargé de structurer, en lien avec les bureaux géographiques, le SPI et le conseiller attractivité, les relations avec les entreprises. Ces activités incluent notamment les actions suivantes :

- l'organisation de rencontres régulières avec les fédérations d'entreprises/organisations patronales pour faire le bilan des actions menées et identifier leurs attentes à l'international ;
- l'organisation d'une réunion trimestrielle au niveau chef de service/sous-directeur avec des entreprises sur un thème ou une zone donnée ;
- l'élaboration, en s'appuyant sur les services économiques, d'un programme de rencontres régulières à haut niveau (DG, DGA, Chief economist) avec des grandes entreprises;
- la diffusion de compte-rendus de ces entrevues aux CSE/R concernés.

Parallèlement :

- Lorsque l'actualité internationale s'y prête (Brexit, sanctions à l'égard d'un pays, dialogue stratégique...), des événements sont montés autour du Ministre avec des entreprises, associant autant que possible le CSER et/ou le CSE concerné ;
- Les réunions à Paris d'agents du réseau (journées du réseau, GCE, journée des CSER) comprennent systématiquement un moment dédié aux échanges avec des entreprises.

Enfin, la sphère publique est mieux informée de l'existence du réseau du Trésor et des productions susceptibles d'être partagées :

- Le conseiller parlementaire de la DG veille à ce que les bureaux géographiques soient bien en contact avec les parlementaires intéressés par les pays qu'ils suivent, que les CSE/CSER de passage à Paris puissent aller rencontrer ces parlementaires, que les publications de nature à les intéresser et dont le contenu n'est pas stratégique puissent leur être transmises.
- Le nouvel adjoint du pôle communication va présenter, en lien avec le bureau STEP, le réseau aux administrations susceptibles d'être intéressées par ses productions.
- Enfin, les études comparatives internationales, chronophages à réaliser mais précieuses pour les administrations, doivent être mieux valorisées, en donnant à certaines administrations identifiées (ministères techniques, autorités indépendantes) un droit de tirage limité de manière à leur permettre d'identifier l'existence de cet outil et son utilité.

* * *

La mise en œuvre des axes développés dans ce plan stratégique pour atteindre ces objectifs fera l'objet d'un bilan lors de la journée des CSER de l'été 2020.