

Le projet de la Direction générale
de la mondialisation,
du développement et des partenariats



« [...] Les opportunités et les problèmes liés à la mondialisation demandaient une expertise spécifique, une vision plus cohérente et une capacité d'initiative renouvelée. (La) direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats [...] est le pilote des stratégies de long terme pour répondre aux enjeux globaux [...] : la santé, la démographie, l'énergie, les ressources naturelles, [...] l'économie, la technologie et la culture. »

Bernard Kouchner

Conférence de presse « Un ministère en mouvement », 25 mars 2009.



Avant-propos

La création de la Direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats (DGM) est la réforme du ministère des Affaires étrangères et européennes la plus importante depuis la fusion des ministères des Affaires étrangères et de la Coopération en 1998. Au-delà de la construction du nouvel organigramme (et du déménagement des services sur le site de la rue de la Convention), il s'agit de mettre en place un **projet global**, portant sur les objectifs et les méthodes de travail.

Ce projet de direction est un projet collectif élaboré avec l'ensemble des agents de la DGM.

La mise en place de la DGM marque notre volonté de mieux anticiper, identifier et répondre aux défis de la mondialisation.

Confronté à des problématiques élargies, qui ont un impact direct sur la vie de nos concitoyens, ainsi qu'à une multiplication des acteurs, nous adaptons notre organisation et notre positionnement à la nouvelle donne internationale : avec la création de la DGM, nous mettons l'accent sur le nécessaire traitement des enjeux globaux, convaincu que chacune de ces grandes questions économiques, culturelles et sociétales appelle une action collective : **plus d'ouverture sur l'extérieur, plus d'anticipation, plus d'interministériel et plus d'europeen, de réactivité et d'interdisciplinarité.**



1 La mondialisation actuelle change en profondeur la politique étrangère



► Les thèmes de la diplomatie française se sont élargis

→ Jusqu'aux années 90, la politique étrangère était essentiellement centrée sur des sujets d'ordre politique relevant d'enjeux nationaux ou à l'échelle d'un continent. L'accélération du mouvement de mondialisation, des flux transnationaux de toute nature (humains, de capitaux, de marchandises, de services, d'information...) et la prise de conscience des risques, notamment environnementaux qui menacent globalement la planète, ont profondément modifié la nature des relations internationales en amplifiant considérablement les interdépendances mondiales dans de très nombreux domaines, brouillant les frontières entre les domaines internes et externes des politiques publiques. La perception accrue des enjeux globaux, qu'ils soient économiques, sociaux ou environnementaux fait reconnaître le besoin d'action collective pour préserver les biens publics

Déplacement de M. Bernard Kouchner, ministre des Affaires étrangères et européennes, à Goma, est de la République démocratique du Congo.

mondiaux tels que le climat et la santé et répondre aux crises sectorielles, liées à l'accès aux ressources énergétiques et aux matières premières, à l'instabilité économique et financière, aux défaillances étatiques, etc.

Produire les biens publics nécessaires à la sécurité et à la prospérité durables de la communauté nationale, qu'il s'agisse de santé publique, de stabilisation financière ou de protection de l'environnement, devient un enjeu de coopération internationale tant ces biens publics ont acquis une dimension mondiale.

Ainsi, la sécurité des citoyens n'est plus seulement une affaire d'exercice de la souveraineté sur le territoire national mais de production des facteurs de cette sécurité à l'échelle planétaire.

→ L'action du MAEE sur les crises locales ou régionales, son expertise des relations bilatérales sont complétées par la qualité de son analyse de la mondialisation et par des propositions d'action concrètes dans ces domaines.

La diplomatie française est donc appelée à agir davantage et plus rapidement à l'échelon multilatéral pour traiter ces enjeux globaux : conséquences du réchauffement climatique, régulations financières et économiques mondiales, préservation de la biodiversité, réduction des risques naturels ou dus à l'action de l'homme, impératif de lutte contre la pauvreté, prévention et traitement des conflits, des épidémies et des risques sanitaires, promotion de l'État de droit, des droits de l'Homme, gestion de la diversité culturelle pour favoriser le dialogue entre les peuples, prise en

compte du fait religieux, compétition exacerbée autour du savoir et de l'économie de la connaissance, liens entre démographie, inégalités sociales et migrations...

→ Les politiques multilatérales exigent une démarche toujours plus coopérative entre États, la recherche d'alliances, la formulation de propositions pour convaincre. La dimension culturelle, les avancées en matière de développement économique durable et de progrès social, l'économie de la connaissance, la capacité de projection de l'expertise française deviennent de plus en plus des éléments majeurs de l'influence.

Les nouveaux acteurs des relations internationales

La perception des risques à l'échelle mondiale, l'identification des opportunités, les choix collectifs sont aussi le produit de la mobilisation des sociétés civiles et des réseaux d'acteurs non gouvernementaux. Les communautés scientifiques et académiques, les réseaux professionnels, les *think tanks*, les collectivités territoriales, les organisations non gouvernementales, les autorités traditionnelles et religieuses, mais aussi les entreprises privées et les fondations ont largement contribué au repérage des problèmes et aux solutions à apporter.

L'émergence des villes et des acteurs locaux a accompagné cet élargissement du champ de l'action publique aux acteurs non gouvernementaux. Cette diversification des

acteurs s'est appuyée sur l'explosion des systèmes de communication et la généralisation des réseaux d'information décentralisés qui ont accru en intensité et en rapidité la circulation de l'information et changé profondément le contexte de l'action diplomatique. Ces phénomènes se sont amplifiés ces dernières années dans le contexte de fragmentation des acteurs étatiques de l'après guerre froide.

► Une nouvelle approche

→ Le changement des sujets et la multiplication des acteurs à l'échelle internationale transforment la façon dont la diplomatie française peut et doit traiter ces enjeux planétaires : d'une approche essentiellement institutionnelle et cloisonnée par secteur d'activité, nous passons à un traitement beaucoup plus transversal, thématique, fonctionnel, partant des questions et des défis auxquels nous devons faire face en opérant avec un réseau d'acteurs diversifiés. Cela implique des changements de méthode et de nouvelles formes d'actions qui s'ajoutent aux savoir-faire traditionnels du MAEE.

→ Le vaste réseau du ministère dans le monde, les relations qu'il a établies avec les décideurs, les chercheurs, les artistes et les futurs décideurs que sont les étudiants, sont des atouts majeurs pour prendre la pleine mesure des changements en cours et à venir. La DGM entend en démultiplier les synergies pour en accroître l'efficacité et l'influence.

→ Les actions souvent dispersées des acteurs publics à l'international nuisent à la portée des messages de la

France. La DGM a un rôle à jouer pour renforcer la cohérence et la coordination avec les ministères développant la dimension internationale de leurs politiques ou les agences nationales spécialisées. Avec cette réforme, c'est la mission de synthèse interministérielle du ministère qui se trouve réaffirmée et consolidée : synthèse des orientations thématiques internationales des différents ministères, synthèse des apports de tous les métiers concourant à l'élaboration d'une politique, synthèse encore des approches bilatérales, communautaires et multilatérales, synthèse des enjeux de court et de long terme, synthèse enfin des analyses thématiques et géographiques. Là réside la valeur ajoutée du ministère pour le décideur politique, qui doit s'appuyer sur une analyse complète et des propositions intégrant toutes les dimensions propres à chaque enjeu.



Page d'accueil du site Internet LatitudeFrance.org, dédié à l'actualité du réseau culturel et de coopération français dans le monde. (Ouverture publique automne 2009).



2

Nos objectifs dans la mondialisation

▶ **Contribuer à l'élaboration d'une mondialisation mieux régulée et plus solidaire**

La France doit contribuer à faire de l'Europe un acteur politique actif et influent de la gouvernance mondiale et doit elle-même renforcer sa capacité d'initiative et de proposition pour créer les coalitions favorables à la définition des normes qui régissent de plus en plus les relations internationales.

- Il s'agit donc de réduire les risques potentiels de la mondialisation tout en maximisant les opportunités et en la rendant plus équitable.
- Notre politique de coopération au développement vise à répondre au défi de la pauvreté, au défi de la croissance pour lequel il nous faut appuyer les politiques nationales des pays en développement en soutenant l'investissement, la protection sociale et le renforcement des politiques fiscales, au défi de la préservation des biens publics mondiaux.
- Nous devons également tirer tous les bénéfices potentiels de l'accès à l'information et des échanges stimulés par les nouvelles technologies de l'information et Internet, tout en trouvant les voies pour apaiser certaines tensions entre les





cultures qu'exacerbe l'information globalisée et instantanée, et pour préserver la diversité culturelle et linguistique.

▶ **Renforcer l'influence de la France en Europe et dans le monde**

Et ce, tant en terme de capacité de dialogue et d'échange, que par ses propositions, ses talents, son expertise, ses réussites économiques, technologiques et scientifiques.

→ La mobilisation accrue de notre système d'enseignement supérieur, de nos laboratoires de recherche et de nos *think tanks* sera un élément essentiel de notre influence future.

→ Pour pouvoir tirer le meilleur parti de la globalisation des enjeux, il est indispensable que la France valorise ses experts et ses avantages comparatifs, soutienne l'innovation, soit plus attractive pour les talents étrangers, crée des coalitions internationales en trouvant les soutiens nécessaires à la défense et à la promotion de ces objectifs politiques et économiques, promeuve la culture et la langue française.

→ La diplomatie publique d'influence, c'est bien sûr l'action culturelle extérieure, mais c'est aussi la participation active au débat d'idées et la formation des décideurs de demain. Il nous faut donc également nous mobiliser pour :

- la mobilité de l'expertise internationale française et l'attractivité que présente notre pays pour les élites étrangères, pour les étudiants, pour les touristes, pour les investisseurs, etc. ;
- les pôles de compétitivité, rassemblant à l'international universités, centres de recherche et Instituts français de recherche à l'étranger (IFRE), entreprises, *think tanks*, dont

l'exemple doit être amplifié ; la mobilisation de l'ensemble des acteurs de la recherche sur le développement doit être favorisée ;

- le dynamisme et la pertinence de la participation française aux débats d'idées et aux enjeux de gouvernance dans les forums de la société civile ;
- des stratégies et des outils de communication accessibles et associant nos partenaires.

▶ **Défendre et promouvoir les intérêts politiques et économiques spécifiques de la France**



Microsatellite Calipso est une mission franco-américaine dont l'objectif est de comprendre le système climatique et son évolution. Calipso volera en formation avec les deux satellites américains Aqua et Cloudsat, ainsi qu'avec le microsatellite français Parosol et fournira des informations cruciales sur l'atmosphère.

→ En identifiant en amont les processus internationaux qui déterminent des orientations ou des normes ayant un impact sur nos intérêts nationaux ou sur l'action à l'international des acteurs français non-gouvernementaux, de la société civile ou du secteur privé.

→ En veillant à accompagner le développement international des grandes entreprises françaises en tenant compte de leur responsabilité sociale et environnementale à l'étranger.

Adapter les priorités de notre coopération pour le développement au nouveau contexte international

→ La France reste fidèle à sa mission de solidarité. Elle dispose dans ce domaine d'une expérience et d'instruments robustes, adaptés aux situations de crises, qui exigent innovation et réactivité. Elle aide les pays du sud à renforcer leurs capacités institutionnelles et à devenir des acteurs à part entière de la mondialisation.

→ Les synergies entre les différentes facettes du développement en général (gouvernance, économie, éducation, culture, santé, environnement...) sont combinées pour faire le lien avec les enjeux globaux et apporter des réponses ciblées notamment au niveau multilatéral et européen avec les autres acteurs du développement (États, structures internationales, société civile, secteur privé).

→ La diversité des besoins des pays en développement doit se traduire par la mobilisation d'outils variés : dons,

prêts, garanties, prises de participation, actions sur l'environnement réglementaire, etc.

→ Définissant les orientations de la politique publique d'aide au développement sous l'autorité du ministre des Affaires étrangères et européennes et du secrétaire d'État en charge de la coopération, la DGM assure la coordination des instruments d'intervention ainsi que la convergence et la cohérence avec nos partenaires européens, communautaires et multilatéraux. Cela exige un pilotage plus précis de nos opérateurs, des relations de partenariat diversifiées avec les donateurs et avec les organisations de la société civile, ainsi qu'un effort accru en faveur de l'information et de l'éducation au développement.

→ Les différentes composantes des flux financiers en faveur du développement doivent être davantage articulées et mobilisées (flux commerciaux, d'investissement, transferts des migrants, ressources fiscales internes, financements innovants...) tandis que les impératifs de cohérence et d'efficacité de l'aide comme de gouvernance démocratique doivent être pleinement pris en compte.



Alliance française, Singapour, République de Singapour.



3 Des missions et des moyens au service de ces objectifs



▶ Quelles missions pour la DGM ?

→ La mise en place de la direction générale permet de :

- veiller à ce que l'action extérieure de la France dispose de leviers d'intervention adaptés aux enjeux globaux d'aujourd'hui ;
- construire un outil qui renforce le rôle du MAEE dans la coordination interministérielle, en disposant d'une vision transversale et prospective des enjeux globaux, des rapports de force et des échéances internationales et des outils pour y répondre ; grâce à la DGM, la valeur ajoutée du MAEE est de fournir au décideur politique une analyse complète et des éléments de choix intégrant toutes les dimensions propres à chaque enjeu ;
- plus largement, promouvoir une approche collective de l'ensemble des acteurs français à l'international, en donnant toute sa force à la séquence diplomate / expert / opérateurs / acteurs de la société civile et des entreprises.

Une session du Dialogue des Cultures et des Civilisations organisé par la Fondation Asie Europe (ASEF) , avec le soutien du MAEE.

→ Pour cela, la DGM concentre son action sur l'analyse des situations, l'échange d'expériences et des « meilleures pratiques » de nos partenaires et concurrents, la définition des orientations stratégiques et des propositions de politiques publiques, la négociation internationale et l'articulation des moyens disponibles. Ce rôle de conception et de pilotage conduit le ministère des Affaires étrangères et européennes à déléguer à des opérateurs les fonctions d'exécution des orientations stratégiques arrêtées par les autorités politiques.

→ La DGM est donc organisée selon une logique thématique et fonctionnelle. Elle mobilise, sur chaque grand enjeu (santé, climat, culture, etc), toutes les compétences nécessaires : analyses, conception des politiques, négociation, facilitation de partenariats, expertise en matière de développement, communication.

L'objectif est de croiser les cultures professionnelles par plus de travail en réseau tant en interne qu'avec nos partenaires publics ou privés, français ou étrangers (au premier plan desquels figureront les opérateurs). Ces équipes pluridisciplinaires sont un gage de réactivité.

L'évolution des méthodes de travail

→ Valoriser davantage le savoir-faire et l'expertise

● L'expertise et le savoir-faire des agents de la DGM à Paris et dans le réseau français à l'étranger contribuent à définir les positions françaises dans les négociations internationales et à concevoir la diplomatie publique d'influence et de solidarité ainsi que sa mise en œuvre.

● La mise en cohérence des acteurs français intervenant dans les missions supervisées par la DGM s'effectue bien sûr dans le cadre d'un dialogue respectueux de nos partenaires.

→ Une plus grande ouverture aux talents et expertises indispensables pour accomplir les missions de la Direction générale

● La DGM doit recruter à l'extérieur les expertises spécifiques nécessaires (santé, analyse économique, forêts, propriété intellectuelle, etc) pour les marier avec les métiers diplomatiques. Elles développera les compétences des équipes pour concevoir et mettre en œuvre pour chaque sujet une stratégie qui fédère toutes les parties prenantes.

● Chaque équipe est plus polyvalente pour une plus grande flexibilité et réactivité dans notre réponse aux enjeux d'aujourd'hui.

→ Une attention particulière aux messages

Les enjeux globaux sont des enjeux de société qui impliquent donc un devoir d'explication et de communication sur notre analyse et notre action. Une attention particulière est portée aux messages que la DGM forge en direction du grand public comme des audiences spécialisées, en coordination avec la direction de la communication et du porte-parolat.

→ Systématiser la culture de l'évaluation des résultats

La généralisation des audits et indicateurs de performance, des instruments de contrôle de gestion facilite le pilotage et la prise de décision sur les orientations stratégiques à Paris comme au niveau de chaque ambassade ainsi que



la lisibilité et la transparence nécessaires à l'efficacité de notre action.

L'organisation de la DGM

La création de la DGM s'inscrit dans la réforme de l'État et participe de la réorganisation du ministère des Affaires étrangères et européennes autour de trois Directions générales : La Direction générale des affaires politiques, la Direction générale de l'administration et de la modernisation, et la DGM.

→ La DGM a regroupé les forces : elle résulte de la fusion de la Direction générale de la coopération internationale et du développement, de la Direction des affaires économiques et financières et de la sous-direction des affaires économiques de la Direction des Nations unies et des organisations internationales.

→ Au niveau gouvernemental, le Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID) continue de remplir les fonctions d'orientation générale et d'impulsion tandis que le MAEE assure le pilotage de la politique d'aide au développement.

Au sein de la Direction générale, quatre Directions répondent ainsi aux enjeux de la mondialisation et sont tournées vers l'analyse, la définition des politiques et le pilotage des opérateurs.

→ La Direction en charge de **l'économie globale et des stratégies de développement** analyse les transfor-

mations profondes de l'économie mondiale et traite de la régulation de la mondialisation et de sa gouvernance. Outre les stratégies de développement, cette direction est compétente pour les questions liées au commerce international, à la dette et aux investissements internationaux ainsi que pour les programmes nationaux ou multilatéraux promouvant la gouvernance démocratique.

→ La Direction chargée des **biens publics mondiaux** se consacre à l'analyse des enjeux globaux et des stratégies françaises.

Elle apporte ainsi des réponses concrètes à l'échelle multilatérale aux enjeux de la vie quotidienne (lutte contre les pandémies et renforcement des systèmes de santé, protection de l'environnement dont la lutte contre le changement climatique, sécurité énergétique, alimentaire, gestion durable des ressources naturelles, promotion de l'égalité des genres...) et oeuvre à la convergence des processus internationaux relatifs à ces questions (dont par exemple les Objectifs du millénaire des Nations unies).

→ La Direction chargée de la **politique de la culture et du français** promeut l'influence de la France dans les grands débats mondiaux, dans le domaine culturel, des médias et de l'Internet, tout particulièrement par le dialogue des cultures ainsi que par la promotion de la langue française et du multilinguisme.

→ La Direction des **politiques de mobilité et d'attractivité** participe à la politique d'attractivité de la France, de son expertise et de ses technologies. A ce titre, elle contribue à la définition d'une politique de rayonnement international

de nos universités et opérateurs de recherche et de soutien au développement des entreprises françaises. Elle contribue également à la définition du cadre réglementaire multilatéral et bilatéral relatif aux technologies et secteurs stratégiques.

→ Une Délégation pour l'action extérieure des collectivités territoriales, une Mission chargée des relations avec la société civile et une Mission de pilotage de l'aide publique au développement et de la tutelle de l'Agence française de développement complètent le dispositif, soulignant ainsi la mission interministérielle et plurisectorielle de la DGM.

→ Un Service des programmes et du réseau assure le pilotage du réseau culturel et de coopération à l'étranger, en liaison avec les directions géographiques et sectorielles, ainsi que le secrétariat des programmes budgétaires dont le Directeur général est responsable. À ce titre, il est chargé de l'allocation des moyens nécessaires à la mise en œuvre des stratégies et en contrôle l'utilisation.

Reconfiguré et dynamisé, notre réseau diplomatique et de coopération devient celui des enjeux globaux

→ L'action de la DGM s'appuie – et est relayée sur le terrain par les quatre composantes de ce réseau à l'étranger :

● **la composante diplomatique** (chancelleries et représentations multilatérales), relais naturel des négociations sur les questions globales ;

● **la composante culturelle, scientifique et de coopération**, pilotée par la DGM, constituée des Services de coopération et d'action culturelle, des Instituts français, des IFRE et relayée par des experts mis à disposition d'autorités et organisations locales et internationales, s'appuie également sur un nombre important d'Alliances françaises qui ont signé une convention de partenariat avec l'État français ;

● **les bureaux de l'Agence française de développement**, relais du MAEE pour les questions de développement dans les secteurs économiques, sociaux et environnementaux ;

● **les établissements d'enseignement français** à l'étranger, qui concernent la formation des élites étrangères.

→ La densité du réseau français à l'étranger pris dans sa globalité, est un atout décisif pour l'influence de la France. La veille active qu'il exerce sur les questions globales permet à notre pays d'être présent et influent dans les grands débats internationaux. Par le nombre et la qualité des centres et institutions culturelles, telles les Alliances françaises, ou les instituts de recherche, des experts français démontrent en permanence une expertise et un professionnalisme reconnus.

● Pour tenir toute sa place dans l'action interministérielle, pour que la culture, la langue française, l'éducation, la recherche prennent toute leur part dans l'action extérieure en tant qu'enjeux globaux, ce dispositif doit cependant se moderniser et embrasser lui aussi l'ensemble des questions économiques et sociétales.

● Le pilotage par la DGM permet l'ouverture de ce réseau des enjeux globaux et de la diplomatie d'influence française à toutes les facettes de la diplomatie publique d'influence et de solidarité.

→ La mise en place de la DGM intervient également dans le contexte d'un renforcement de la coordination entre les acteurs de la politique de soutien au développement international des entreprises. Ainsi, grâce aux Missions économiques et à Ubifrance, des équipes de coordination regrouperont à l'étranger, autour de l'ambassadeur, tous les acteurs français de façon à alimenter la réflexion et contribuer à l'action interministérielle.

→ Le lancement à l'automne 2009 de LatitudeFrance.org, plate-forme numérique dédiée au réseau français à l'étranger, contribuera à illustrer la mise en pratique concrète de ces orientations.

La relation avec les opérateurs

→ Plusieurs opérateurs interviennent dans le champ de compétence de la DGM :

- L'Agence française de développement (AFD), dans le domaine de l'aide publique au développement ;
- CulturesFrance, chargée de promouvoir la culture française à l'étranger par les échanges culturels internationaux;
- L'Agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE) ;
- Egide, responsable de la mobilité entrante et sortante des étudiants, chercheurs et enseignants ;
- Campus France, en charge de l'attractivité de l'offre française dans l'enseignement supérieur;

- France coopération internationale (FCI), structure d'appui aux opérateurs nationaux et de promotion de l'expertise française pour des missions de coopération et de développement ;

- ESTHER, chargé de l'aide au renforcement des capacités des pays partenaires en matière de lutte contre le VIH/Sida ;

- L'Association française des volontaires du progrès (AFVP), en charge de la promotion et du développement du volontariat de solidarité internationale (VSI) ;

- Canal France International (CFI), opérateur de la coopération audiovisuelle publique française.

→ La relation entre la DGM et les opérateurs correspondant à ses missions sera progressivement refondée grâce à une tutelle mieux assurée et une approche flexible qui permettent les évolutions futures et accompagnent la montée en puissance des opérateurs sur les missions supplémentaires qui leur seront déléguées.

En 2010, un opérateur chargé de l'attractivité et de la mobilité devrait regrouper Egide, Campus France et FCI.

Une agence pour la promotion de la culture française à l'étranger prolongera également prochainement les missions actuelles de CulturesFrance sous la forme d'un établissement public (EPIC).



4

Evoluer

La DGM a été configurée en fonction des évolutions du monde et des relations internationales, de la place relative de la France à l'égard de ses partenaires, de ses atouts dans la compétition pour l'influence et la prospérité économique.

On retient du processus d'études, de propositions et de débats, qui a conduit à la création de la DGM qu'il serait vain de croire avoir trouvé la solution permanente aux défis d'aujourd'hui et de demain. L'organisation ne doit pas être figée, mais s'adapter le plus rapidement possible aux nouvelles évolutions qui se feront jour. Le MAEE et la DGM devront donc mettre en œuvre un processus continu de formation des personnels mais aussi d'analyse et d'évaluation

de la performance, qui se traduiront probablement par des évolutions de son organisation dans les années qui viennent. Il s'agit là d'une garantie d'efficacité de l'action et de pertinence de la valeur ajoutée de la DGM au sein du ministère des Affaires étrangères et européennes, donc d'assurance pour l'avenir.

La DGM est un projet collectif, exigeant et ambitieux, fondé sur l'éthique de solidarité et de promotion de la paix. Il s'agit de constituer à la fois une vigie, une force d'analyse des évolutions des enjeux globaux et un pôle de synthèse et de propositions.

Cela suppose de nouer davantage de partenariats au sein de la société française et à l'extérieur, de forger un travail d'équipe avec les divers opérateurs remplissant chacun une mission de service public.

Sur chaque sujet, la DGM devra savoir proposer les alliances efficaces, construire des majorités d'idées, des coalitions ad hoc ou plus permanentes pour contribuer à l'élaboration des normes et codes de conduites qui régissent aujourd'hui de plus en plus les relations internationales, constituer éventuellement des minorités de blocage pour s'opposer à ce qui irait à l'encontre de nos objectifs.

Cela conduira à identifier en permanence les domaines, thèmes et questions où la France dispose d'avantages comparatifs et de moyens appropriés et pour lesquels elle peut être à l'avant-garde.





Ministère des Affaires étrangères et européennes
Direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats

27 rue de la Convention, 75015 Paris

www.diplomatie.gouv.fr