

30

La coopération technique internationale des ministères de l'Economie,
du Budget et du Développement durable

adetef.
experts publics
à l'international

ans

30 ans de coopération des ministères économiques et financiers



Agnès Arcier, présidente d'Adetef

Trente ans de coopération avec les pays partenaires, c'est avant tout la traversée de très nombreuses transformations et évolutions dans le monde, en Europe, dans chacun de nos pays.

Au fil de ces changements, l'assistance technique que proposent les directions et agents publics des ministères économiques et financiers français s'est diversifiée et modernisée. Elle a accompagné le développement de la diplomatie française et celui des grandes institutions multilatérales. Adetef a joué un rôle clé dans cette croissance, en étant le ferment et l'image de l'ambition portée par les ministères dans leurs relations de coopération.

Grâce aux intuitions justes de ses fondateurs, au pilotage avisé de ses présidents successifs, et surtout en raison de l'engagement sans faille des dirigeants et des agents publics des directions économiques et financières, Adetef est devenue l'un des atouts de l'action internationale de la France.

Le signe du succès, ce sont les marques de confiance et d'amitié accordées à l'administration économique et financière

française et à Adetef par de nombreux dirigeants administratifs et politiques dans le monde, ce sont ces pays qui prennent définitivement leur envol et instaurent avec la France un dialogue partenarial d'enrichissement mutuel, où nous pouvons apprendre les uns des autres.

Mais ces avancées positives ne doivent pas faire oublier la modestie qui guide les actions menées. Car nulle autre activité que la coopération technique ne permet sans doute de comprendre aussi bien la difficulté de gouverner et manager les réformes, et la nécessité de l'humilité et de l'efficacité au service de l'intérêt général.

Les agents publics engagés dans la coopération sont sans doute parmi les plus fervents modernisateurs. Ils acquièrent un recul et une capacité de réflexion et d'action sur leurs métiers et sur les politiques publiques.

Mon souhait pour les années futures est que les enseignements de ces trente ans d'activité soient tirés par les dirigeants politiques et administratifs. Pour les pays partenaires, poursuivre le dialogue de la coopération technique avec l'administration française, c'est avoir l'assurance d'une amitié forte et inscrite dans la durée face aux enjeux communs de l'avenir, démontrée par tant d'exemples au fil des ans. Pour la France, engager les ministères dans des actions dynamiques de coopération technique, c'est aider des pays amis, c'est en même temps s'aider soi-même pour faire progresser la qualité de sa propre administration et des services publics. Pour tous, c'est sans doute avancer vers une gouvernance renouvelée et partagée au niveau mondial.

SOMMAIRE

30 ans de coopération des ministères économiques et financiers	3
Introduction	7
Chapitre 1 – 1981-1989 : Vers une vision ministérielle globale de la coopération	8
L'association Adetef est créée en 1981, six ans après la création de la division de Coopération économique et financière au sein de l'IGF	8
Les unités de coopération au sein des directions se renforcent ; une vision interdirectionnelle de la coopération prend naissance	10
La formation des cadres des pays en développement devient un objectif prioritaire	10
Un effet de levier est créé par l'association de différentes expertises (publique, privée, nationale et européenne)	12
Des réunions d'échanges se structurent à une échelle régionale	12
Chapitre 2 – 1989-1998 : La chute du mur de Berlin et ses conséquences	14
L'effondrement des régimes communistes en Europe centrale et orientale et l'éclatement de l'URSS font apparaître des besoins nouveaux d'assistance technique	15
Les méthodes de travail s'adaptent à la nouvelle donne géopolitique	16
Adetef consolide les interventions bilatérales économiques et financières	17
Un effort tout particulier est consenti pour la formation des fonctionnaires des pays partenaires	19
Adetef ouvre des antennes dans plusieurs pays	19
Le concept des jumelages institutionnels prend naissance	19

Chapitre 3 – 1998-2011 : La montée en puissance de nouveaux modes d’assistance technique	22
Le nombre d’offres de jumelages croît au fil des années	23
L’association Adetef se transforme en groupement d’intérêt public (GIP) en 2002 pour faire face à de nouveaux défis	24
La transformation d’Adetef en GIP s’accompagne d’une mutation organisationnelle	24
Adetef, avec l’aide des directions, se positionne sur le marché des appels d’offres	25
La coopération bilatérale maintient sa dynamique	26
De nouveaux champs d’intervention apparaissent	28
En 2010, un plan stratégique à trois ans est adopté	28
Après 30 ans	31

Liste des encadrés

Les premières années de l’association	2002 : de l’association
Entretien avec Jacques de Chalendar..... 9	au Groupement d’intérêt public
Entretien avec Catherine Burdin..... 11	Entretien croisé des présidents 25
Entretien avec Jan Robert Suesser, directeur d’Adetef depuis 2002..... 13	La coopération franco-marocaine, une relation exemplaire
La création d’une antenne au Vietnam	Entretien avec Mohamed Chafiki, directeur des Etudes et des Prévisions financières au ministère de l’Economie et des Finances du Maroc 26
Entretien avec Alain Fontanel 17	Entretien avec Danièle Lajoumard, Inspecteur général des Finances, Coordinatrice Adetef pour l’Ukraine. 27
Retour sur quinze ans de coopération avec la Chine	Adetef remporte l’un de ses premiers appels d’offres
Entretien avec Pascale Béracha, coordonnateur pays auprès d’Adetef..... 18	La modernisation du Trésor public en Ukraine..... 28
Entretien avec Ludovic Morinière 19	Un parcours emblématique
De la coopération bilatérale aux jumelages : le Trésor public hongrois 20	Entretien avec Yves Dodane 29
Entretien avec Jean-Luc Hélias..... 20	Les « Regards croisés des administrations économiques et financières » 29
L’Institut des Finances Basil Fuleihan : la réalisation phare de la coopération administrative franco-libanaise 21	Quelques grands projets d’Adetef 30
Entretien avec Gisèle Nadalin, ancienne directrice de l’antenne Roumanie 22	Les présidents d’Adetef..... 32
Un exemple de coopération bilatérale : les Partenariats Public-Privé en Ukraine	L’auteur : Entretien avec Jean-Louis Bodin 34
Entretien avec Irina Zapatrina, présidente du centre de Développement des PPP 23	

Les statuts de l'association dénommée « Association pour le Développement des Echanges en Technologies Economique et Financière », en abrégé Adetef, ont été déposés le 27 mars 1981, auprès du préfet de Police de Paris. Son objet social était « **de promouvoir des échanges de savoir-faire entre administrations françaises et administrations étrangères, notamment dans le domaine financier et économique** ». En trente ans, le contexte international a connu de profonds bouleversements : effondrement du bloc communiste, choix fait par la grande majorité des pays de ce bloc d'une transition vers l'économie de marché et la démocratie, apparition des pays émergents dont le poids économique et politique ne cesse de croître, renforcement des outils de l'aide au développement, mondialisation de l'économie.

De ce fait, la coopération technique proposée aux pays en développement et en transition a considérablement évolué, d'une coopération souvent fondée sur la substitution de cadres expatriés aux cadres nationaux, à une coopération dont les formes sont diversifiées – accompagnement des réformes, transfert de savoir-faire, formation des cadres intermédiaires –, au service de la gouvernance des pays. Adetef s'est inscrite dans ce changement en cherchant à répondre au plus près des besoins des partenaires, et à mobiliser au mieux les experts des métiers exercés dans les ministères économiques et financiers.

Les experts interviennent sur les politiques publiques en matière de finances publiques (budget, fiscalité, comptabilité publique et douane), de régulation économique et financière, de développement économique (industrie, PME-PMI, développement des entreprises, innovation et normalisation, qualité, tourisme, économie numérique, partenariats public-privé), d'énergie et de développement durable, de statistique, d'achat

et de communication publics ainsi que de développement des ressources humaines.

Aujourd'hui, Adetef est au plan juridique un groupement d'intérêt public (GIP) fondé entre l'Etat, l'Agence française de développement (AFD), la Caisse des dépôts et consignations, l'Institut Télécom et Mines ParisTech. Son savoir-faire et celui des ministères ont été reconnus avec, depuis dix ans, la gestion de plus de 100 jumelages institutionnels de l'Union européenne et la participation de plus en plus active aux projets sur appels d'offres des bailleurs de fonds internationaux (74 contrats en gestion).

Deux événements majeurs ont marqué l'histoire d'Adetef, la chute du mur de Berlin, le 9 novembre 1989, et la montée en puissance à partir de 1998 des financements européens et multilatéraux, sous forme de jumelages institutionnels et de contrats, qui ont entraîné des changements majeurs dans l'organisation et les modes d'action de la coopération des ministères économiques et financiers. Trois périodes rythment ainsi le développement d'Adetef sur les trente dernières années :

- 1981-1989 : Vers une vision ministérielle globale de la coopération ;
- 1989-1998 : La chute du mur de Berlin et ses conséquences ;
- 1998-2011 : La montée en puissance de nouveaux modes d'assistance technique.

Jean-Louis Bodin, ancien chef du département des relations internationales et de la coopération à l'Insee et ancien conseiller du président d'Adetef, assisté de Mona Kubec, chargée de mission à Adetef, ainsi que du service de la communication et du centre de documentation, a effectué le travail de mémoire permettant de reconstituer l'histoire de ces trente ans, qui vous est présentée dans cet ouvrage.

Chapitre 1

1981-1989 : Vers une vision ministérielle globale de la coopération

Au début des années 1980, les organisations de Bretton-Woods (FMI et Banque mondiale) donnent la priorité à la recherche des équilibres macroéconomiques dans les pays en développement à travers des politiques d'ajustement structurel. Les pays donateurs (par le biais de fonds fiduciaires ou de financements bilatéraux) mettent l'accent sur l'efficacité dans la gestion des affaires publiques : gestion budgétaire, réformes institutionnelles, investissements dans les infrastructures collectives. L'Afrique est la première cible et la principale bénéficiaire de l'aide publique française au développement, mais la situation financière de ce continent ne cesse de se dégrader. La situation financière des pays d'Amérique latine et de nombreux pays d'Asie se détériore également. En août 1982, le Mexique suspend le règlement du service de sa dette extérieure.

A ce moment-là, vingt ans après la déclaration des indépendances des pays qui constituaient l'empire colonial français, la coopération française est essentiellement fondée sur une présence massive d'assistants techniques permanents (ATP) en résidence dans les pays aidés. D'après certaines sources, ce sont plus de vingt mille fonctionnaires ou contractuels qui travaillent comme ATP sur financement du ministère de la Coopération, principalement dans les secteurs de la santé et de l'éducation. Pour ce qui concerne le périmètre des ministères économiques et financiers, un rapport de juin 1978 de l'Inspection générale des Finances (IGF) recense plus de 250 agents détachés en coopération, dont près de 200 dans les pays dits « du champ¹ » et une cinquantaine au Maghreb, auxquels il faut ajouter 140 agents détachés auprès de diverses organisations internationales, une bonne partie d'entre eux exerçant leurs missions « sur le terrain ». Ces assistants techniques permanents exercent des missions allant de l'administration directe de services à la formation en passant par des activités de conseil (auprès de directeurs et souvent de ministres) ou de gestion de projets. Ils sont pour l'essentiel originaires de la direction

générale des Impôts (une centaine), de la Comptabilité publique (80), des Douanes (70) ou de l'Insee (50).

L'association Adetef est créée en 1981, six ans après la création de la division de Coopération économique et financière au sein de l'IGF

Le 27 mars 1981, les statuts d'Adetef, Association pour le Développement des Echanges en Technologies Economique et Financière, sont déposés auprès du préfet de Police de Paris par son président provisoire, Jean Bailly, ancien ministre, conseiller maître en service extraordinaire à la Cour des comptes, mis à la disposition de l'IGF, et par son délégué général provisoire, Jean-Pierre Baquiast, président de la Commission de développement de l'informatique et de la bureautique. Cette association a pour objet « de promouvoir des échanges de savoir-faire entre administrations françaises et administrations étrangères, notamment dans le domaine financier et économique ». Les membres fondateurs de l'association sont les directeurs généraux des Douanes et des Impôts, respectivement Jacques Campet et Philippe Rouvillois, le directeur de la Comptabilité publique, Michel Prada, celui du Personnel et des services généraux, Jacques Baudrier, ainsi que Jacques de Chalendar, chef de la division de Coopération économique et financière (DCEF) de l'Inspection générale des Finances, créée à son initiative en 1975.

La création de la DCEF avait eu trois objectifs principaux : faire naître une vision interdirectionnelle de la coopération au sein des ministères économique et financier ; consolider le dispositif institutionnel en incitant les directions et services à créer des unités chargées de la coopération ou à renforcer les unités existantes ; et améliorer les capacités de formation des cadres économiques et financiers des pays en développement,

1 Jusqu'à la fusion des ministères des Affaires étrangères et de la Coopération intervenue en 1998, on distinguait traditionnellement les pays dits « du champ » (Afrique subsaharienne et Haïti) dans lesquels la coopération était gérée par le ministère de la Coopération et les pays « hors champ » dans lesquels elle était gérée par le ministère des Affaires étrangères.

condition fondamentale pour assurer de façon pérenne le succès des actions.

En poussant des actions sur ces trois axes, la DCEF a fait mieux connaître les besoins des partenaires, actuels ou potentiels, et pu proposer des améliorations du dispositif. Ces adaptations ont concerné aussi bien la dimension géographique (élargissement vers l'Amérique latine ou les pays méditerranéens d'une coopération traditionnellement tournée vers l'Afrique subsaharienne et le Maghreb) que la dimension thématique (par exemple, nouvelles techniques budgétaires, gestion et contrôle des entreprises publiques, adaptation de la fiscalité, création de corps de contrôle et d'inspection, etc.).

Mais assez rapidement sont apparues des limites à l'action de la DCEF, notamment lorsque les actions envisagées supposaient des interventions d'organismes extérieurs à l'administration. Par exemple, la mise en place au Liban d'un plan comptable d'entreprise avait conduit à faire intervenir, outre le Conseil supérieur de la comptabilité, les Ordres français et libanais d'experts-comptables ; les actions menées dans le domaine de la gestion des entreprises publiques supposaient des interventions non seulement des services administratifs chargés du contrôle de ces entreprises mais aussi de leurs gestionnaires. La DCEF avait aussi des difficultés à conduire des programmes de coopération qui nécessitaient que des fonctionnaires interviennent comme consultants pour aider à la modernisation et à l'automatisation des services financiers de pays tiers. Entre 1975 et 1981, ces développements s'étaient traduits par la mise en place de groupes de travail, par exemple en matière de cadastre, ou dans le domaine de l'informatique (douanes, statistique), auxquels il convenait d'associer d'autres départements ministériels, des organismes publics tels que la Cour des comptes ou l'Institut international d'administration publique (IIAP), voire des entreprises ou des sociétés de services et d'études. Les travaux de ces groupes de travail aboutissaient au montage d'opérations lourdes supposant la rédaction de cahiers des charges, la conduite de projets complexes, notamment informatiques. Les programmes correspondants étaient financés par les bailleurs multilatéraux (Banque mondiale, PNUD). Les directions et services des ministères économiques et financiers n'étaient plus en mesure, ni techniquement, ni administrativement, d'assurer directement ces travaux.

C'est pour répondre à ces questions et à ces défis que la création de l'association Adetef est proposée en 1980 aux ministres



Les premières années de l'association

Entretien avec
Jacques de Calendar

Dès la création de la DCEF et d'Adetef, nous avons pu instaurer un climat de confiance entre tous les membres d'un véritable réseau, constitué par les cellules

de coopération des différentes directions de nos ministères, les services du Quai d'Orsay et de la rue Monsieur, et des organismes tels que l'IIAP ou la FNEGE, et ce tant à Paris que dans nos postes à l'étranger. La solidité de ce réseau s'appuyait sur l'organisation systématique et aussi complète que possible de la circulation des informations entre ses membres. Cela a pu être fait avec des moyens très limités aussi bien en termes financiers qu'en termes de personnels (Jean Bailly, Francis Plateau, puis Redjem Benzaid).

Depuis 1976, la coopération technique s'était élargie à la Chine et à plusieurs pays d'Amérique latine, du Proche et du Moyen-Orient et de l'Asie du Sud-Est (pays de l'ex-Indochine et Indonésie). Elle a permis d'aborder des domaines de plus en plus variés tels que la mise en place dans plusieurs de ces pays de la TVA, les relations entre l'Etat et les entreprises publiques, ou encore la formation financière et bancaire.

Dans les « pays du champ », le premier objectif était d'assurer la relève des coopérants par de jeunes cadres nationaux. Nous avons obtenu une augmentation substantielle du nombre des places qui leur étaient réservées dans les écoles de nos régies financières. Le deuxième objectif était d'inviter les cadres supérieurs déjà en place dans ces pays à participer à des sessions de formation de plus courte durée, que nous organisions nous-mêmes avec le concours d'intervenants de notre réseau. Ces sessions étaient également destinées aux pays relevant du Quai d'Orsay (par exemple, les pays du Maghreb et le Liban). Les raisons du succès de l'association ont tenu à la bonne adaptation à l'évolution des besoins et des demandes de nos partenaires, à la qualité de la formation des intervenants, à leur sens du service public et à leur souci d'efficacité. L'accueil de visiteurs et de stagiaires, en donnant l'occasion à ceux de nos agents qui participaient à ces efforts de voir ce que faisaient leurs collègues étrangers, leur a permis d'élargir leur vision du monde, ce qui représente un atout pour leur travail quotidien. Ce succès est également dû à un bon rapport entre les résultats obtenus et les moyens limités dont nous disposions, grâce au concours apporté par les directions à leurs partenaires étrangers. Mes successeurs réussiront à multiplier ces ressources en gagnant des appels d'offres européens et internationaux.

en charge des départements économique et financier, René Monory et Maurice Papon. La DCEF et la nouvelle association Adetef étaient bien sûr complémentaires et fonctionnaient de façon étroitement coordonnée, le président et le vice-président d'Adetef étant également chef et chef adjoint de la DCEF (à l'exception de la période de lancement, 1981-1983, où Jean Bailly présidait Adetef tandis que Jacques de Chalendar assurait la direction de la DCEF). Au début des années 1980, Adetef se met progressivement en ordre de bataille : les directions ayant d'importants programmes de coopération deviennent membres actifs de l'association ; des contrats avec des bailleurs permettent de travailler en partenariat avec des sociétés d'études ou d'informatique et de financer des conventions avec des pays partenaires.

Les unités de coopération au sein des directions se renforcent ; une vision interdirectionnelle de la coopération prend naissance

Sous l'impulsion de la DCEF, des unités de coopération sont créées dans les directions où elles n'existaient pas encore. Un meilleur suivi de carrière des agents détachés sur des postes d'assistants techniques en coopération est assuré grâce aux missions périodiques impulsées par la DCEF et reprises par Adetef à partir de 1981. La pratique de visites de programmation effectuées par les unités de coopération des directions, en coordination avec la DCEF puis avec Adetef, devient systématique.

Le développement d'Adetef permet d'apporter un regard neuf, voire critique, sur le dispositif de coopération : on commence notamment à s'interroger sur le nombre des assistants techniques, qui pouvait parfois paraître excessif, au moins dans quelques pays – par exemple en Côte d'Ivoire² –, ce qui conduisait à une « coopération de substitution » au détriment de la prise en charge de la gestion économique et financière par les pays eux-mêmes.

Une des missions de la DCEF reprise par Adetef consiste à assurer une meilleure concertation entre les actions de coopération des différentes directions et avec les ministères chargés de la politique de coopération (Affaires étrangères, Coopération) ainsi qu'avec d'autres administrations ou organismes extérieurs aux ministères économiques et financiers (Cour des comptes, Commissariat du Plan, Caisse des dépôts et consignations, etc.). Prend forme ainsi

progressivement une vision globale de ce que peut être la coopération dans les domaines économiques et financiers.

Dans une plaquette éditée en 1985, Adetef présente ainsi ses objectifs :

- répondre aux demandes des pays qui souhaitent améliorer leur gestion économique et financière à partir de l'expérience et du savoir-faire dans les domaines de la gestion des ressources et des dépenses budgétaires, du contrôle, des questions macroéconomiques (prévision, planification, statistique), des expertises microéconomiques ;
- collaborer activement à l'informatisation des services et des procédures : plans d'ensemble (schémas directeurs, méthodologies, projets pilote), projets spécifiques (dédouanement, cadastre, gestion comptable et gestion de la dette, tableaux de bord, assiette et recouvrement des impôts, répertoires d'entreprises) ;
- appuyer la gestion et la formation des personnels des administrations financières de diverses manières :
 - assistance au ministère de la Coopération pour le recrutement, la gestion et le suivi des assistants techniques permanents,
 - organisation de visites et de journées d'étude en France,
 - accueil de jeunes fonctionnaires étrangers francophones,
 - organisation de missions, de stages et de séminaires.



La formation des cadres des pays en développement devient un objectif prioritaire

La création de l'association Adetef en 1981 permet de renforcer les actions de la DCEF, qui avait mis à son ordre du jour prioritaire la formation des cadres économiques et financiers des pays en développement, en organisant l'accueil de jeunes fonctionnaires de ces pays dans les trois écoles des régies financières (END – Ecole nationale des Douanes ; ENI – Ecole nationale des Impôts ; ENT – Ecole nationale du Trésor). L'Insee accueille aussi de jeunes statisticiens en créant, avec l'aide de la Commission des Communautés écono-

² En 1985, 25 % des AT sont affectés en Côte d'Ivoire.

miques européennes, un établissement spécialisé, le CESD (Centre européen de formation des statisticiens des pays en développement), dont les étudiants suivent l'essentiel des enseignements dispensés par l'ENSAE (Ecole nationale de la Statistique et de l'Administration économique), mais reçoivent en outre une formation spécialisée à l'économie du développement. Adetef soutient par ailleurs des formations plus généralistes comme celles assurées par l'IIAP, qui organise également des stages de courte à moyenne durée réservés à de hauts fonctionnaires de ces pays.

Parallèlement, des écoles voient le jour en Afrique subsaharienne avec le concours des directions : par exemple, au Burkina Faso en 1988 est créée l'ENAREF (Ecole nationale des régies financières) qui, outre sa mission de formation initiale et continue des agents des catégories A, B, C des administrations financières du Burkina Faso, abrite le pôle régional de formation économique et financière pour l'Afrique de l'Ouest ; trois filières y sont organisées : comptabilité publique, fiscalité et finances publiques. A la même époque est créé à Libreville l'IEF (Institut de l'Economie et des Finances), qui fonctionne sous la tutelle de l'UDEAC³ (Union Douanière et Economique de l'Afrique Centrale). Enfin des écoles de formation de statisticiens sont fondées : l'ENSEA (Ecole nationale de la Statistique et d'Economie appliquée) est inaugurée en 1981 à Abidjan et deviendra rapidement une école à vocation régionale ; en 1984, la Conférence des chefs d'Etat de l'UDEAC ouvre à Yaoundé l'ISSEA (Institut sous-régional de Statistique et d'Economie appliquée)⁴.

3 L'UDEAC deviendra en 1994 la CEMAC (Commission économique et monétaire de l'Afrique centrale).

4 Une école avait également été ouverte à Kigali par l'OCAM (Organisation commune africaine et malgache), mais a dû malheureusement cesser ses activités, suite au génocide perpétré au Rwanda en 1994.



Entretien avec Catherine Burdin

Catherine Burdin est à Adetef depuis 1992. La plus ancienne de la maison, elle est aujourd'hui conseillère référente, responsable du pôle Projets statistiques, et co-anime le Comité de réponse aux appels d'offres (CRAO).

Dans quelles circonstances avez-vous rejoint l'équipe d'Adetef ?

Je suis arrivée à Adetef en 1992. Auparavant je travaillais à la direction générale du Trésor, au bureau des Relations économiques et financières avec les pays d'Europe, d'Afrique du Nord, du Moyen-Orient et d'Asie. A l'époque, dans les notes que nous préparions pour le ministre sur ces pays, la coopération technique n'était même pas toujours mentionnée, et les missions de coopération se faisaient essentiellement sur financements bilatéraux. Après la chute du mur de Berlin, nous avons vu la coopération technique en direction des pays d'Europe de l'Est prendre son essor, puisque la demande d'expertise et d'assistance de ces pays auprès des administrations, notamment françaises, était croissante.

De son côté, Adetef n'était alors qu'une petite structure et il était prévisible qu'elle allait devoir se renforcer pour accompagner et suivre le développement des activités de coopération des directions des ministères économiques et financiers. C'est ainsi que j'ai occupé le premier poste de chargé de mission créé au sein d'Adetef. Je m'occupais des PECO (Pays d'Europe centrale et orientale) et de l'Amérique latine. Il fallait être novateur. C'est d'ailleurs à cette période que Bernard Vieux a permis le détachement d'experts auprès d'Adetef, pour renforcer et améliorer la qualité de la coopération technique.

J'avais jusque-là été assez mobile dans ma carrière, changeant régulièrement de poste, en France ou à l'étranger. A Adetef, ce n'est plus moi qui ai bougé, mais la structure, qui a évolué de façon constante, en développant de nouveaux métiers. Mes fonctions ont donc évolué avec elle. Coopération bilatérale, jumelages, appel d'offres : j'ai eu l'occasion de travailler dans chacun de ces domaines, et cela a été à chaque fois une expérience nouvelle et prenante.

Qu'est-ce que les jumelages ont apporté à la coopération technique ?

Lorsque l'Union européenne a lancé ce nouvel outil de coopération, cela a constitué une façon de travailler bien différente de ce à quoi l'administration française était habituée. Il a fallu avoir un dialogue constant avec la Commission européenne pour que soient prises en compte dans le fonctionnement des jumelages les spécificités et les contraintes des administrations des Etats membres. Du côté de nos ministères, il a fallu convaincre et assister des administrations qui se lançaient dans cette nouvelle coopération, souvent avec succès. Depuis, cet instrument s'est encore affiné et développé et est devenu un vecteur majeur de la coopération technique administrative de la politique de voisinage de l'Union européenne et nos administrations, avec l'appui d'Adetef, continuent de remporter des succès notables.

Quelles sont vos fonctions actuelles au sein d'Adetef ?

Aujourd'hui, au pôle Statistiques, j'exerce un métier encore bien différent, puisque notre activité se développe dans le cadre concurrentiel des appels d'offres, sur financements communautaires et multilatéraux. Depuis cinq ans, avec l'appui de l'Insee et de ses experts, nous avons remporté et menons des projets statistiques importants, notamment régionaux, ce qui nous a permis de gagner en ampleur, de progresser dans ce nouveau métier et d'être aujourd'hui reconnus par les financeurs et les opérateurs français ou étrangers. Mais nous devons continuer à améliorer encore notre savoir-faire pour consolider notre position et soutenir notre approche de la coopération.

■ Un effet de levier est créé par l'association de différentes expertises (publique, privée, nationale et européenne)

La création de l'association a répondu également à des besoins apparus à la fin de la décennie 1970 : élaboration de produits informatisés adaptés aux pays en développement, ce qui supposait une coopération plus étroite avec des bailleurs et des entreprises (contrats de maîtrise d'œuvre) dans un cadre juridique mieux adapté à la coopération entre les experts des directions et les groupes informatiques français, au premier plan desquels figurait alors Bull (Plan Calcul) ; nécessité d'approfondir et de coordonner les contacts avec la Commission des Communautés européennes ou des organisations internationales comme la CNUCED (Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement) pour les systèmes de dédouanement, le FMI et la Banque mondiale pour les tableaux de bord comptables ou la modernisation de l'informatique fiscale, ou encore le PNUD (Programme des Nations unies pour le développement) pour la mise en place par l'Insee de systèmes de comptabilité nationale.

■ Des réunions d'échanges se structurent à une échelle régionale

Il apparaît rapidement que des rencontres régionales associant les différents pays partenaires peuvent apporter une réelle valeur ajoutée aux actions de coopération économique et financière.

Plusieurs directions cherchent à créer des structures plus ou moins formelles pour faire se rencontrer leurs homologues des pays aidés, en particulier ceux d'Afrique subsaharienne. C'est ainsi qu'à l'initiative de la direction générale des Impôts française, ont lieu en 1972 et 1978, à Paris, les deux premières réunions rassemblant les administrations fiscales d'une dizaine de pays de cette zone. Ces deux premières rencontres informelles permettent de mesurer l'importance des échanges d'expériences pour les responsables des administrations fiscales, et, lors de leur 3^e rencontre, à Abidjan, une association est constituée afin de donner une assise permanente à ces rassemblements périodiques : l'acte constitutif et les statuts du Centre de Rencontres et d'Études des Dirigeants des Administrations fiscales (Credaf) sont adoptés à Yaoundé en 1982.

De même, à l'initiative de la direction générale des Douanes, une Conférence des directeurs généraux des Douanes des pays francophones se réunit tous les ans ou tous les deux ans depuis 1975⁵.

Enfin, si la création formelle d'une Association internationale des services du Trésor (AIST) n'intervient qu'en 2006, c'est depuis 1983 qu'ont lieu, à un rythme en principe biennal, les « colloques internationaux de services du Trésor » à l'initiative de la direction générale de la Comptabilité publique, puis de la direction générale des Finances publiques.

Quand Jacques de Chalendar passe le relais à Redjem Benzaid en 1989, l'association Adetef est devenue une référence et un lieu privilégié de coordination des activités économiques et financières, et ce bien qu'elle ait encore des effectifs réduits (moins de cinq agents permanents, y compris le secrétariat et la gestion).

⁵ La 16^e Conférence des directeurs généraux des Douanes des pays francophones s'est tenue les 29 et 30 juin 2010 à Paris.



Entretien avec Jan Robert Suesser, directeur d'Adedef depuis 2002

Comment avez-vous été amené à vous impliquer dans

la coopération internationale ?

C'est très loin de l'administration, au tournant des années 1980, avec l'aide aux mouvements démocratiques dans les pays d'Europe centrale, que j'ai commencé à travailler dans la coopération internationale.

Après la chute du mur de Berlin mon administration, l'Insee, a créé un poste pour animer la coopération statistique avec les pays d'Europe centrale et orientale et avec l'ex-URSS. Je me suis occupé de cette coopération pendant six ans. J'ai travaillé ensuite au service international de la direction du Trésor, en particulier pour suivre les relations financières avec ces mêmes pays et le processus institutionnel de l'élargissement de l'UE. Au ministère de l'Emploi, j'ai également occupé des fonctions en lien avec l'UE et l'OCDE. En 2002, à sa création, j'ai été nommé directeur du GIP Adedef. Je peux dire que pendant l'essentiel de ma vie professionnelle, j'ai été amené à travailler à l'international, et principalement dans la coopération.

Comment définissez-vous la coopération technique administrative ?

C'est un dialogue avec les pays qui le souhaitent pour les accompagner dans la mise en place d'institutions qui soient efficaces. Ce dialogue doit contribuer à leur bonne compréhension du rôle des institutions et des administrations ainsi que de l'expérience d'autres pays, à ce qu'ils fixent leurs objectifs et puissent s'approprier et mettre en œuvre des outils techniques et managériaux.

En fait, il s'agit d'aider à introduire des réformes pour que les Etats assurent leur rôle, qui est de permettre aux sociétés de se développer de façon inclusive pour assurer le « vivre ensemble ».

Les pays membres de l'UE se sont développés avec des Etats ayant pour tâche d'assurer l'accès universel aux droits fondamentaux, civils et politiques, mais

aussi économiques, sociaux et environnementaux, cela au travers de multiples instruments. C'est cette conception d'un Etat qui aide à « faire société » qui est au cœur des projets de coopération, à partir, le plus souvent, de l'aide à la mise en œuvre d'outils de techniques administratives.

Que recouvre la coopération portée par Adedef ?

Notre coopération couvre un champ très large, celui de la gouvernance économique et financière, qui inclut fiscalité, gestion publique, statistiques, douane, concurrence et consommation, politiques économiques sectorielles, développement durable, etc. Et il faut aussi souligner la question des qualifications professionnelles et managériales des personnels ainsi que la question des valeurs au travail. En effet, aucun outil administratif ne peut répondre aux attentes des populations sans l'implication de ceux qui en ont la responsabilité au quotidien. Dans beaucoup des pays avec lesquels nous coopérons, le défi pour les administrations réside autant, sinon davantage, dans le domaine de l'organisation et des relations au travail que dans le domaine du développement des outils techniques administratifs.

Nos coopérations essayent donc d'apporter, autant que faire se peut, un soutien aux réformes avec à la fois des outils techniques et des modes de travail renouvelés.

Quels sont d'après vous les points essentiels d'une coopération technique efficace ?

Dans les enceintes internationales, on est passé ces dernières années d'une approche partant de l'offre des pays bailleurs à une approche affirmant le rôle prédominant de la demande exprimée explicitement par les pays bénéficiaires.

Doit-on avoir à choisir entre une offre préformulée des apporteurs d'expertise ou une demande bien formulée des pays bénéficiaires en amont de toute action de coopération ? L'expérience tend à prouver que la mise en œuvre d'un véritable dialogue entre la demande et l'offre, allant dans les deux sens, est la question clé pour l'efficacité de la coopération technique. Le plus souvent, ce dialogue aide les pays bénéficiaires à formuler au mieux, en fonction de

leur réalité, les objectifs à atteindre et les moyens pour y parvenir. Symétriquement, ce dialogue est une condition nécessaire pour adapter les apports de l'expertise internationale au contexte local.

Il est donc essentiel de réunir les conditions d'un dialogue exigeant, construit sur l'établissement d'une confiance réciproque. Dans le mot « dialogue » il y a le nombre « deux » : celui qui veut réformer et celui qui, de l'extérieur, va lui apporter l'aide qu'il peut.

Comment l'action d'Adedef s'inscrit-elle dans le cadre de la Déclaration de Paris et des discussions sur l'efficacité de l'aide au niveau international ?

La Déclaration de Paris, qui date de 2005, est un moment important qui vise à asseoir les pays bénéficiaires « dans le siège du conducteur » de la coopération technique, après une longue période où l'agenda de la coopération était plutôt fixé par les doctrines internationales, autour de ce qu'on nommait déjà la « bonne gouvernance » et qui souvent était réduite *in fine* à la lutte contre la corruption.

La seule affirmation du rôle central du bénéficiaire ne suffit évidemment pas. Dans chaque pays, il existe de nombreux facteurs conduisant à ne pas mener de réformes, notamment lorsqu'il n'y a pas d'accord interne sur le rôle de l'Etat en matière de développement économique, de cohésion sociale, de durabilité environnementale, qui sont aujourd'hui des objectifs communs proclamés, en particulier au travers des objectifs du Millénaire pour le développement, mais qui rencontrent bien des difficultés dans leur mise en œuvre.

Des projets de coopération novateurs, proposés par les bailleurs, font écho à cette difficulté. Ils portent sur un objectif de politique publique en même temps que sur les outils administratifs pouvant contribuer à l'atteindre. Leur point de départ n'est donc pas l'adaptation aux réalités locales d'outils techniques mais la réalisation d'objectifs politiques. Ces programmes de coopération amènent à combiner les deux approches technique et politique.

La relation qui s'instaure entre les acteurs des réformes dans les pays et les experts de la coopération internationale peut aussi faire la différence. La qualité de cette relation me paraît être un chantier à explorer davantage.

Chapitre 2

1989-1998 : La chute du mur de Berlin et ses conséquences

En 1989, de nombreux économistes considèrent la décennie 1980 comme une « décennie perdue », en particulier en raison de la très grave crise économique et de la sévère hyperinflation ayant sévi, notamment en Amérique latine, entraînant une profonde déstructuration sociale et des instabilités politiques majeures dans ces pays. En réaction est adopté en 1989 le « consensus de Washington », qui préconise pour les pays en développement une politique budgétaire plus restrictive, la dérégulation et l'ouverture commerciale⁶. Le concept de gouvernance apparaît, dans un contexte rapidement évolutif : la fin de la guerre froide, qui réduit les pressions géopolitiques exercées sur les organismes multilatéraux d'aide ; la réussite de pays comme l'Inde ou la Chine, qui parviennent à maintenir à la fois un équilibre macro-économique et une croissance durable (pays émergents) ; l'échec des modèles d'ajustement orthodoxes (en particulier en Afrique subsaharienne), attesté par l'absence de croissance positive et de résultats sur le terrain de la pauvreté ; un corpus nouveau d'analyses démontrant l'importance d'une approche plus globale du développement et d'une réflexion sur l'éradication de la pauvreté, en mettant l'accent sur le capital humain (éducation, santé) et sur le capital physique (infrastructures), ainsi que sur les institutions, la gouvernance et la participation.

En mai 1990, le PNUD crée, à l'initiative du professeur Amartya Sen, un nouvel outil de mesure du développement, l'Indicateur de développement humain (IDH), qui combine l'espérance de vie à la naissance, le niveau d'instruction (taux d'alphabétisation des adultes et taux brut de scolarisation) et le PIB réel par habitant. Les travaux du PNUD relancent l'économie du développement, désormais fondée sur l'idée que, pour permettre une croissance économique durable, les réformes sociales et les améliorations des systèmes d'éducation et de santé publique doivent être menées parallèlement aux réformes économiques.

En septembre 1990, la deuxième Conférence sur les pays les moins avancés (PMA), organisée par la CNUCED, réunit 150 pays à Paris. Elle met l'accent sur la nécessité d'un développement à visage humain reposant sur le respect des droits de l'homme et de l'état de droit, la nécessité d'améliorer et d'élargir l'efficacité et les capacités institutionnelles ainsi que l'importance de la décentralisation, de la démocratisation et de la transparence à tous les niveaux de prise de décisions.

Mais en Europe, l'année 1989 est d'abord l'année de l'effondrement progressif des régimes communistes en Europe centrale et orientale : en Hongrie, dès février, le PSOH (Parti socialiste ouvrier) accepte le principe du multipartisme et, à l'été, une table ronde réunit tous les partis pour jeter les bases de la transition démocratique ; en Pologne, Solidarność, à nouveau autorisé en avril, remporte en juin très largement les premières élections législatives libres et un de ses dirigeants, Tadeusz Mazowiecki, est nommé premier ministre en août ; le 9 novembre, on assiste à la chute du mur de Berlin après un mois de manifestations populaires ; le régime communiste s'effondre en décembre en Tchécoslovaquie, suite à la « révolution de velours » ; le 22 décembre Nicolae Ceaușescu est renversé en Roumanie et les communistes réformateurs prennent le pouvoir en Bulgarie. Quelques mois plus tard, l'année 1991 voit la dissolution progressive de l'URSS, dont la disparition officielle est proclamée le 26 décembre, et le début des guerres ethniques en Yougoslavie qui entraîneront une dislocation de la Fédération, dont les différents Etats proclameront successivement leur indépendance (Slovénie et Croatie en juin 1991, Macédoine en septembre 1991, seront les premiers d'un processus qui s'avérera long et tragique).

La transition de tous ces Etats vers la démocratie et l'économie de marché, ainsi que l'apparition de nouveaux pays sur la scène internationale, liée à l'éclatement de l'URSS, de la Fédération yougoslave et de la Tchécoslovaquie, vont

⁶ Avec le slogan « Trade, not aid ».

entraîner de profonds changements dans les priorités de la politique de coopération des pays développés. L'année 1989 marque ainsi un tournant dans l'histoire d'Adetef et de la coopération économique et financière.

L'effondrement des régimes communistes en Europe centrale et orientale et l'éclatement de l'URSS font apparaître des besoins nouveaux d'assistance technique

Les changements intervenus en Europe centrale et orientale et dans l'ex-URSS ne conduisent pas à de simples réformes de structures, mais se traduisent par une véritable révolution, à la fois administrative, technique et culturelle, qui entraîne un bouleversement des paradigmes mêmes qui fondaient la gestion économique, financière et sociale de ces pays. Les demandes d'assistance technique énoncées par leurs nouveaux dirigeants vont donc bien au-delà des demandes formulées

jusqu'à ; de plus, dans les très nombreux nouveaux pays créés au début de la décennie 1990, aux défis liés à la transition démocratique et économique qu'ils ont à affronter s'ajoutent ceux liés à la mise en place des structures nécessaires à la conduite d'Etats n'existant pas avant la transition. C'est notamment le cas des quinze anciennes républiques d'URSS (à l'exception de la Russie, qui récupère les structures centralisées de l'Union), de la Slovaquie et des cinq⁷ républiques yougoslaves. La coopération avec les pays d'Europe centrale et orientale (PECO) suppose donc une mobilisation et une coordination accrues des efforts de l'ensemble des directions et services des ministères économique et financier et donc des interventions d'Adetef, qui a dû faire face à un élargissement sans précédent et très rapide du champ géographique des activités de coopération qu'elle coordonnait.

En Europe, la Commission des Communautés économiques met en œuvre à partir de l'été 1989 le programme communautaire Phare, limité dans un premier temps à la Pologne et à la Hongrie (d'où la signification de son acronyme :

⁷ Six après l'éclatement de la Serbie-Monténégro en 2006 et même sept en 2008 après la déclaration unilatérale d'indépendance du Kosovo.

INTERNATIONAL Un statisticien français décoré en Pologne

Jean-Louis Bodin a été, jusqu'à cette année, à la tête du département des relations internationales et de la coopération. Il vient d'être distingué lors d'une remise de décoration en Pologne. Et a fait l'objet de l'article ci-dessous dans «Rzeczpospolita», le plus important quotidien polonais

«Un haut fonctionnaire de l'institut français de statistiques, Jean-Louis Bodin, a reçu du Président de la République de Pologne la Croix d'Officier de l'Ordre du Mérite de la République de Pologne.

La décoration reçue par M. Bodin a dit l'attaché de presse du GUS (1), Wieslaw Lagodzinski marque la reconnaissance de la participation de tous les statisticiens français engagés dans la coopération franco-polonaise dans le do-



A travers Jean-Louis Bodin, c'est la reconnaissance, par la Pologne, du rôle très important joué pour ce pays par de nombreux collègues de l'Insee et des SSM.

maine de la statistique depuis 1990.

L'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee) a été le premier bureau de statistique des pays de l'Union européenne qui a réagi à nos besoins d'adaptation de la statistique au contexte de l'économie de marché.

En 1991, a été signé le premier accord de coopération entre l'Insee et le GUS, accord qui s'est inscrit dans le vaste programme d'aide offerte par l'Union européenne aux pays s'engageant dans la voie de l'économie de marché. Le programme est financé par Phare. La coordination et l'administration en sont assurées, dans le domaine statistique, par Eurostat - l'Office Statistique des communautés Européennes qui a son siège à Luxembourg. La liaison entre Eurostat et le Parle-

ment Européen est assurée par J-L Bodin, qui a été détaché pour cela à Bruxelles depuis le début de l'année.

Les experts français sont les coordonnateurs des plus importants projets statistiques comptés nationaux, répertoires d'entreprises, statistiques sur les entreprises et nomenclatures.

De plus, les experts de l'Insee coopèrent avec les statisticiens polonais dans les projets ayant trait au traitement des données, aux transferts électroniques des données, aux statistiques des commerces et des services, des prix, de l'emploi, des conditions de vie, au suivi de la conjoncture, etc.»

¹ GUS est l'acronyme polonais pour «Bureau Central de Statistique» (Główny Urząd Statystyczny).

« Pologne-Hongrie : assistance à la restructuration des économies »), dont l'objectif deviendra, le 18 décembre 1989, l'apport d'une aide financière et technique favorisant la création d'une économie de marché dans l'ensemble des PECO.

La France décide très vite, dès le printemps 1989 en Hongrie et en Pologne, d'apporter son soutien aux changements qui commencent à intervenir à l'est de l'Europe. En avril 1990 est créée la MICECO (Mission interministérielle pour l'Europe centrale et orientale) dans le but de mettre en place des projets adaptés aux défis de la transition : construction de l'état de droit, restructuration de l'économie, développement des échanges. En 1993, le Comité de coordination, d'orientation et des projets (COCOP) prend le relais de la MICECO ; il réunit l'ensemble des ministères intéressés à la coopération française avec l'Europe centrale et orientale et définit les priorités de coopération des administrations françaises avec cette région ; Adetef représente les ministères économique et financier auprès de ces instances.

D'autres structures se mettent en place, par exemple la Fondation France-Pologne, créée à la fin de 1989 pour gérer un don du Trésor affecté à la coopération technique et à la formation des cadres dans la nouvelle Pologne démocratique. La Fondation assure pour Adetef la coordination des activités de coopération concernant les administrations économique et financière ; cette dimension de son activité est intégrée à Adetef à la fin de la décennie. De même, Adetef collabore avec l'association Initiatives France-Hongrie, créée en 1994.

En 1993, le Sommet de Copenhague ouvre la porte à l'entrée dans l'Union européenne des pays d'Europe centrale et orientale et des trois pays baltes. Dès lors, il ne s'agit plus seulement de soutenir la transition vers la démocratie et l'économie de marché mais aussi de préparer tous les pays candidats à réaliser les réformes nécessaires pour s'intégrer à « l'acquis communautaire », notion qui renvoie à nombre de domaines relevant de la compétence des ministères économiques et financiers (marché intérieur ; maîtrise des finances publiques ; qualité des outils d'analyse, d'information statistique et de prévision macroéconomique).

Les méthodes de travail s'adaptent à la nouvelle donne géopolitique

Ce nouvel environnement de la coopération technique conduit les présidents de l'association Adetef, Redjem Benzaid, puis

Bernard Vieux, qui lui succède à partir de 1992, à conduire de profondes évolutions dans les méthodes de travail d'Adetef en liaison avec les unités de coopération des directions : accent mis sur la connaissance du terrain (prérequis pour organiser des actions efficaces de coopération bilatérale), professionnalisation des expertises délivrées, mise à disposition de fonctionnaires dédiés à Adetef, désignation des premiers coordonnateurs pays en s'appuyant sur les grands corps des ministères économiques et financiers que constituent par exemple l'Inspection générale des Finances ou à l'époque le Contrôle d'Etat. Bernard Vieux décide aussi d'installer un point d'appui Adetef en Hongrie, à compter de 1993.

Un arrêté de mai 1997 confirme la possibilité pour l'association de recevoir en détachement des fonctionnaires des ministères, ce qui lui permet de consolider l'expertise disponible, en particulier dans les domaines de la fiscalité, des douanes et de la comptabilité publique.

Si, dans la décennie 1990, Adetef continue à intervenir principalement avec des financements bilatéraux, le développement des actions de coopération institutionnelle dans un cadre financier multilatéral devient petit à petit un phénomène durable. En effet les pays anciennement socialistes, visant à devenir des économies de marché, ne peuvent se satisfaire de quelques mesures choc comme la liberté des prix, les privatisations ou la convertibilité des monnaies. Ils ont besoin de véritables changements systémiques nécessitant la mise en place d'institutions et de procédures variées et complexes. Dans ce contexte, les Etats concernés prennent des engagements de réformes à l'égard des organisations internationales, et tout particulièrement à l'égard de l'Union européenne. Si au début de ce processus, la Commission européenne s'adresse par voie d'appels d'offres à des consultants privés, vers le milieu de la décennie elle recourt davantage à l'expertise publique, difficilement contournable, alors même que se précise la stratégie de préadhésion des nouveaux Etats.

D'importantes actions au niveau régional sont entreprises par ailleurs, en particulier en Afrique subsaharienne, avec le lancement en 1992, par la direction du Trésor et le ministère de la Coopération, de projets dits « d'intégration régionale » : Afrisat pour la statistique, OHADA pour le droit des affaires, CIMA pour les assurances, ENAREF à Ouagadougou et IEF à Libreville pour le renforcement des capacités des écoles des régions financières en Afrique. Les directions concernées s'impliquent fortement dans ces projets.

A detef consolide les interventions bilatérales économiques et financières

Des offres de service sont développées dans un cadre bilatéral, en liaison avec les directions : principalement sur les circuits administratifs, comptables et informatiques de la dépense et de la recette publique⁸, sur la modernisation des systèmes de collecte des ressources fiscales et douanières (refonte des législations et des codes, mise en place d'impôts nouveaux et particulièrement de la TVA, facilitation des relations entre le fisc et ses usagers, procédures et outils de contrôle, etc.), sur la rénovation des modes de gestion et de contrôle des établissements publics et des entreprises publiques, sur la mise en place d'outils et de procédures de diagnostic et de prévision macroéconomiques, et sur la transformation des outils et des systèmes statistiques de manière à les rendre compatibles avec les normes internationales. La coopération avec les PECO et les Etats de la Communauté des Etats Indépendants (CEI) représente alors environ la moitié de l'activité bilatérale appréciée en termes financiers.

Adetef regroupe progressivement, pour le compte des administrations économiques et financières, la gestion d'activités de coopération internationale auparavant gérées par le ministère des Affaires étrangères : c'est notamment le cas, dans la deuxième partie de la décennie 1990, pour la coopération avec la Tunisie ou les pays d'Amérique latine. Adetef s'affirme désormais comme le principal coordinateur et acteur de la coopération bilatérale économique et financière en dehors des « pays du champ ». Ce regroupement est permis par la consolidation des subventions accordées par la direction du Trésor, soit dans le cadre de protocoles, – dons accordés à certains pays –, soit directement à Adetef.

La coopération avec la République populaire de Chine, initiée au cours la décennie 1980, prend de plus en plus d'ampleur au cours des années 1990. Un rythme de croisière de 25 à 30 délégations accueillies chaque année en France et de 10 à 15 missions de fonctionnaires français en Chine est atteint. Des relations suivies sont entretenues avec les grandes commissions d'Etat, le ministère des Finances, le Bureau d'Etat des statistiques ; des sujets tels que l'élaboration d'une réglementation de la concurrence, la prévision macroéconomique, ou la réforme des entreprises d'Etat (province du Hubei) sont traités aux côtés de thèmes plus traditionnels.



La création d'une antenne au Vietnam

Entretien avec Alain Fontanel

Alain Fontanel est resté dix ans au Vietnam, d'abord en tant que coopérant, puis comme directeur du centre de formation auprès du ministère des Finances vietnamien, devenu par la suite antenne Adetef. Aujourd'hui conseiller référendaire à la Cour des comptes et adjoint au maire de Strasbourg chargé des finances et de l'évaluation des politiques publiques, il revient sur cette expérience

Pouvez-vous nous parler des débuts de l'antenne Adetef au Vietnam ?

Il a fallu asseoir la légitimité de l'antenne Adetef vis-à-vis de la partie vietnamienne, mais également vis-à-vis des services de l'ambassade. Cela a été rendu possible par la décision de la direction du Trésor de renforcer les crédits de coopération par un protocole et par la priorité donnée par le service de coopération de l'ambassade à l'attribution de nombreuses bourses d'étude en France à de jeunes fonctionnaires du ministère des Finances. Je dois ajouter que les actions de coopération bilatérales menées par les différentes directions de nos ministères, notamment la direction générale des Impôts, les Douanes, la direction de la Prévision (avec le ministère du Plan) et l'Insee, ont largement contribué à assurer la légitimité technique de l'antenne. Mais il fallait aussi adosser cette légitimité technique sur une légitimité politique, ce qui fut fait en octobre 1999 à l'occasion de la visite du ministre de l'Economie, Dominique Strauss-Kahn, pendant laquelle a été décidée la création du Forum franco-vietnamien économique et financier. Cette décision de principe a été confirmée et ratifiée en mai 2000 lors de la visite officielle en France du secrétaire général du Parti communiste vietnamien, M. Le Kha Phieu, pour répondre à une volonté commune de contribuer au débat de fond sur les grandes options de politique économique et de développement du Vietnam à un moment critique de sa transition et de son ouverture sur l'économie mondiale. C'est aussi à la même époque qu'Adetef s'est affranchie de la tutelle du ministère des Finances pour devenir le centre de la coopération économique et financière française au Vietnam, l'installation dans un immeuble d'affaires en octobre 2000 en étant le signe extérieur.

Qu'ont représenté pour vous ces années au Vietnam ?

La responsabilité de l'antenne Adetef m'a beaucoup appris. Cela m'a apporté une compréhension des questions de gouvernance dans l'administration, et des rapports de force lors de négociations. Cela m'a aussi aidé à savoir mieux gérer des situations dans ma vie professionnelle ultérieure : trouver les arguments nécessaires pour faire comprendre à mes interlocuteurs les enjeux et le pourquoi de décisions à prendre, par exemple. Et une aventure humaine comme celle que j'ai vécue au Vietnam pendant ces dix années ne peut être finalement qu'enrichissante pour celui qui a eu la chance d'en faire l'expérience.

Dans quelles circonstances avez-vous quitté le Vietnam ?

Je n'étais parti à Hanoi en 1993 que pour 15 mois et je m'y trouvais encore dix ans après ; je n'arrivais pas à quitter un poste aussi vivant et dynamique malgré les difficultés quotidiennes. Mais la rencontre à la fin de l'année 2002 de ma future épouse m'a décidé à rentrer. Je suis donc rentré définitivement en France au printemps 2003 pour intégrer la préparation à l'Ena, et j'ai été reçu à l'Ena en 2004. Mais le Vietnam tient toujours une place spéciale pour mon épouse et moi-même, et nous nous sommes d'ailleurs mariés à Hanoi.

En outre, Adetef développe ses relations avec des organismes ayant d'importantes activités de coopération dans des domaines voisins et complémentaires. C'est en particulier le cas avec le Conseil Supérieur de l'Ordre des experts-comptables ou de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, pour mettre en place des organisations similaires, par exemple au Liban, au Cambodge ou en Afrique subsaharienne ; ou encore avec la Commission de contrôle des assurances.

⁸ Les produits développés dans le domaine de l'informatisation de la dépense et de la recette publique sont la suite logique des efforts consentis dans la décennie 1980 dans le cadre du Programme Intégré d'Applications Financières (PIAF).

Retour sur quinze ans de coopération avec la Chine



Entretien avec Pascale Béracha, coordonnateur pays auprès d'Adetef

Alors que la Chine s'impose comme l'une des premières économies dans le monde et joue un rôle

croissant dans le dialogue multilatéral, l'idée que nos ministères aient pu, quinze ans durant, délivrer de « l'assistance technique » aux administrations économiques et financières chinoises paraît parfois incongrue aujourd'hui. Pour certains, elle appartient à un passé révolu. Quel bilan peut-on alors dresser après ces quinze ans d'efforts qui ont mobilisé sans exception toutes les directions de nos deux ministères ?

La coopération technique est un cadre privilégié d'exploration du système politico-juridique d'un pays, de compréhension des interrogations de politique publique de ses dirigeants. Dès 1997, le besoin de canaliser des flux continus d'imposantes délégations a imposé le décryptage de l'organisation administrative chinoise et conduit à bien des découvertes ou remises en cause : le poids spécifique des grandes commissions d'Etat, l'importance des pouvoirs locaux dans un pays que l'on croyait fortement centralisé, la réalité des expérimentations qui déstabilisaient notre conception du droit. Parallèlement s'imposait la nécessité de bien comprendre les demandes de nos interlocuteurs chinois. La diversité des sujets traités – de la restructuration des entreprises d'Etat aux contrôles de qualité des produits en passant par l'organisation de la dépense publique ou l'analyse macroéconomique – reflète bien notre souci de rester à l'écoute de nos partenaires et de les accompagner dans les grandes réformes du moment. La coopération technique est bien sûr aussi un canal utile de valorisation des savoir-faire et des idées français. Nos échanges avec la Chine ont bénéficié de la grande restructuration de la fonction publique d'Etat qui, dès 1997, a induit le renouvellement de près d'un cadre sur deux. Les délégations accueillies par la suite comptaient des agents plus jeunes, déjà formés aux concepts occidentaux, qui étaient, en outre, très fortement

encouragés par leurs dirigeants à s'instruire des exemples étrangers. L'expérience française a été ainsi une source d'inspiration pour la réforme budgétaire chinoise du début des années 1980 : réorganisation des circuits de dépense, création d'une direction du Trésor public. Fait moins prévisible entre des pays aussi différents par la culture et le niveau de développement : des convergences d'interrogations et de recherches se sont fait jour sur le juste équilibre secteur public/secteur privé, les responsabilités essentielles de l'Etat ou encore la déontologie de l'action publique.

Les débuts prometteurs de cette coopération ont permis à Adetef de remporter un de ses tout premiers appels d'offres en Chine en 1997, en consortium avec Gide-Loyrette, la Société Générale et Bossard. Ce projet, financé par la Banque mondiale, portait sur la restructuration des entreprises publiques, dans deux villes de la province de Hubei (Wuhan et Huangshi) et notamment sur les nécessaires transferts de gestion de certaines fonctions non productives (logements, écoles...).

La coopération technique est enfin et surtout une formidable aventure humaine. Là où l'on pouvait craindre des relations bureaucratiques et figées, le facteur humain a joué à plein. Des liens profonds et durables se sont noués au fil du temps. Un réseau très dense de partenaires s'est ainsi constitué dans les principales administrations économiques et financières chinoises. Aujourd'hui encore, il est alimenté par la mémoire de délégations reçues en 1997-1998 dont les membres ont souvent été promus à des postes de responsabilité.

Il existe donc bien un héritage de ces quinze ans de coopération : un cadre éprouvé dans lequel échanger de façon informelle sur des sujets complexes et des réseaux d'influence encore très actifs fondés sur la confiance et la reconnaissance de la qualité du travail effectué en commun.

Un effort tout particulier est consenti pour la formation des fonctionnaires des pays partenaires

En 1993 est inauguré à Hanoi un centre de formation aux métiers de l'économie et de la finance publique, auprès du ministère des Finances de la République socialiste du Vietnam, dans le cadre de la politique du « Doi Moi » (renouveau) décidée en 1986 par le Parti communiste vietnamien. La direction du Personnel et de l'Administration (DPA) des ministères et son Centre de formation professionnelle et de perfectionnement (CFPP) ainsi que les écoles françaises des régies financières (douanes, impôts, Trésor) soutiennent ce projet qui permet d'initier des cadres vietnamiens aux mécanismes d'une économie de marché, aux règles budgétaires et comptables et à la fiscalité ; ces formations sont accompagnées d'une formation au français, ce qui permet à de nombreux fonctionnaires vietnamiens (plus d'une centaine sur la période) de venir suivre les cycles annuels des écoles des régies financières, ou les cycles de plus courte durée organisés par l'IIAP, voire d'être reçus à l'Ena. Des séminaires sur l'organisation, le fonctionnement et la modernisation du ministère des Finances, animés par la DPA, sont organisés sur place.

En 1996, dans le cadre d'un protocole financier du Trésor français et à l'initiative du président du Conseil des ministres, M. Fouad Siniora, est créé au sein du ministère des Finances du Liban un Institut des Finances qui permet à plusieurs milliers de fonctionnaires libanais de relever le défi de la reconstruction d'une administration dévastée par de longues années de guerre civile. Cet Institut établit d'emblée des relations très étroites avec les directions de Bercy, en liaison avec Adetef, relations qui se sont inscrites dans la durée et ont tissé de vrais liens d'amitié entre les fonctionnaires de part et d'autre.

Adetef ouvre des antennes dans plusieurs pays

La place importante prise par les actions de coopération avec certains pays conduit à y installer des représentations permanentes. Ces antennes remplissent parfois un important rôle administratif et de gestion au fur et à mesure du développement des jumelages ; c'est par exemple le cas

des antennes de Varsovie puis de Bucarest⁹. Mais elles sont aussi des lieux privilégiés d'observation et d'accompagnement des préoccupations des pays partenaires ; c'est notamment le cas de l'antenne mise en place à Moscou (en avril 1995) ou de celle ensuite créée à Kiev au début des années 2000. Elles deviennent dès lors des points d'appui de la coopération bilatérale, rôle que joue déjà l'antenne très tôt mise en place (1993) à Budapest pour la Hongrie et la Slovaquie.

Les centres de formation aux métiers des finances créés au Liban et au Vietnam jouent aussi de facto le rôle d'antennes. Ils accompagnent la coopération bilatérale et servent de relais aux unités de coopération internationale des ministères pour organiser leurs actions. Le centre situé au Vietnam dès 1993 essaimera ultérieurement en une antenne Adetef en janvier 2003.

Le concept des jumelages institutionnels prend naissance

Après les décisions prises lors du Sommet de Copenhague, la Commission européenne crée à partir de 1997 le concept de « jumelages institutionnels ». Ce nouvel instrument de coopération administrative a pour but d'aider les pays candidats à renforcer leurs capacités administratives afin de pouvoir appliquer la législation européenne (« l'acquis communautaire ») en tant que futurs Etats membres de l'Union. Tous les projets de jumelage sont assortis d'un programme de travail et dotés d'un budget convenu entre les deux parties. Pierre-Yves Cossé, président à compter de 1996, pressent la portée majeure de ce nouvel outil et prépare avec conviction les directions et Adetef à s'en saisir. L'année 1998 est la date du premier jumelage remporté par Adetef : ce jumelage porte



Entretien avec Ludovic Morinière

En 2002, Ludovic Morinière part à Belgrade pour 3 ans comme assistant technique pour le compte d'Adetef avec pour mission la création du centre de Formation de l'administration fiscale serbe. Auparavant il avait exercé la fonction de direc-

teur adjoint de l'Institut des Finances Basil Fuleihan (Liban, 1996-1998). Aujourd'hui directeur du développement et directeur adjoint des opérations à Adetef, il a également exercé la fonction de chef du pôle d'expertise « Formation, organisation, ressources humaines ».

La création du centre de formation de l'Administration Fiscale serbe

L'objectif de ce projet était la modernisation de la plus grande direction du ministère des Finances serbe. Il devait aussi contribuer à remettre la Serbie en état de marche après de longues années d'embargo économique. Ce projet, au départ sur financement bilatéral, a très vite trouvé un soutien auprès de l'Union européenne, qui a financé la construction du centre et de ses annexes régionales. L'expertise française recouvrait la coordination de projet avec l'aide d'un volontaire international, la fiscalité et la gestion des ressources humaines. La conduite du projet a permis à l'Union européenne de sécuriser l'établissement du centre, qui est aujourd'hui entièrement géré par l'administration fiscale serbe. C'est un très bon exemple de projet de coopération technique pérenne, issu d'un partenariat entre la France, l'Europe et le pays bénéficiaire.

Depuis 2005, Adetef a capitalisé sur l'expérience acquise au cours de ce projet, tout comme elle l'a fait sur le projet de création de l'Institut des Finances au Liban, puisque des expériences similaires ont été menées en Jordanie, en Ouzbékistan, et actuellement en Palestine. Certains pays, comme le Maroc, se sont même inspirés de ces exemples pour établir eux même leurs propres instituts. Déjà en 1997 au cours du projet au Liban, nous envisagions de créer une offre de service « Institut des Finances », et cette vision, partagée avec M. Bijon, directeur du projet à l'époque, s'est finalement concrétisée de manière naturelle, par le besoin des pays bénéficiaires de notre expertise.

⁹ L'antenne de Varsovie a été ouverte en janvier 2002 et a été clôturée en août 2004 ; quant à l'antenne de Bucarest, elle a été créée en mai 2004 et clôturée en mars 2010.

De la coopération bilatérale aux jumelages : le Trésor public hongrois

Les ministères des Finances hongrois et français ont entretenu des contacts réguliers dès 1992 et ont décidé en 1996 de mener une coopération impliquant plusieurs directions des deux ministères. Son objectif était de mettre en place un Trésor public et ainsi de doter les autorités hongroises des moyens permettant une maîtrise et un contrôle de la dépense publique.

En 1998, la DGCP, en collaboration avec Adetef, remporte un jumelage financé par le programme Phare pour élaborer la définition du plan stratégique du Trésor public hongrois (HST) et portant aussi bien sur les questions institutionnelles et l'analyse prospective de l'environnement administratif que sur le management, l'évaluation de la performance et les besoins en formation des ressources humaines. Adetef, chef de file, avait pour partenaire la Suède.

D'un montant de 520 000 euros, il a mobilisé entre février 1998 et mars 1999 27 experts. Le programme a donné lieu à des visites d'étude dans sept Etats membres afin de comparer les pratiques budgétaires, à deux programmes de formation, à une assistance pour l'amélioration des institutions financières et à l'élaboration de manuels sur la gestion des fonds européens.

Entretien avec Jean-Luc Hélis

Jean-Luc Hélis, cadre de la DGCP, a rejoint l'association Adetef en 1994 pour s'occuper du projet de transformation du Trésor public hongrois selon le modèle français. Depuis 2004, il travaille au département des Finances publiques (fiscal Affairs) du FMI.

Comment vous êtes-vous retrouvé conseiller préadhésion du jumelage avec le Trésor public hongrois ?

Les jumelages se sont mis en place à partir de 1997 suite au Sommet de Copenhague. Le jumelage entre le Trésor hongrois et le Trésor français signé en 1998 a été l'un des tout premiers et en tout cas le premier confié à Bercy. Ma désignation comme conseiller préadhésion dans ce jumelage était la suite logique des actions de coopération que j'avais animées depuis 1994.

Que retenir de cette expérience ?

Je voudrais insister sur le fait que les jumelages, plus encore que les activités classiques de coopération, sont d'abord une aventure humaine et que la réussite de ce jumelage reposait sur des relations de confiance entre de nombreux fonctionnaires français et leurs collègues hongrois. Et les conditions du succès reposent parfois sur des actions parallèles. Cette première expérience et les leçons que nous en avons tirées nous ont permis de remporter plus tard avec la Hongrie deux autres jumelages dans lesquels j'ai été impliqué : l'un de 2000 à 2002 sur les aides publiques et l'autre de 2002 à 2004 sur la mise en œuvre d'une Autorité de paiement pour les fonds structurels.

sur la définition d'un plan stratégique pour le Trésor public hongrois. Il constitue donc une date clé dans l'histoire de l'association et de fait un nouveau tournant.

Après une décennie de très profondes évolutions dans le monde, l'activité de coopération dans les domaines économique et financier a pris une grande ampleur et les liens entre les directions et Adetef se sont considérablement renforcés.

L'Institut des Finances Basil Fuleihan : la réalisation phare de la coopération administrative franco-libanaise

Le Liban et la France entretiennent des relations historiques privilégiées, politiques, économiques, commerciales et culturelles. Le Liban a ainsi toujours été un pays d'ancrage de l'action francophone au Moyen-Orient.

Sur demande libanaise, les ministères économiques et financiers français ont entamé une coopération active au pays du cèdre à partir de 1995, date de la signature d'une déclaration d'intention par MM. Rafic Hariri et Alain Juppé, respectivement Premiers ministres libanais et français.

L'Institut des Finances, fruit de cette coopération, a été fondé en 1996 à travers un protocole bilatéral de 10 millions de francs qui se poursuivra par une subvention annuelle portée par Adetef. Conçu dans un contexte de réforme politique et économique pour être l'instrument d'une politique de modernisation des finances publiques, il est aujourd'hui reconnu comme la réalisation phare de la coopération administrative franco-libanaise et une vitrine au Moyen-Orient de la coopération technique française dans les domaines de la modernisation de l'Etat et de la gestion des finances publiques.

Adetef – Institut des Finances : une histoire d'amitié

Dès 1996, Adetef a mis à disposition de l'Institut d'importantes ressources qui ont accompagné son développement institutionnel et opérationnel : ressources humaines, financières et pédagogiques. Entre 1996 et 2000, le management et l'équipe sont français et travaillent sous l'égide d'un directeur français, M. Jean-François Bijon, jusqu'au recrutement, en 2000, de M^{me} Lamia Moubayed Bissat, directrice libanaise.

Pendant plus de dix ans, Adetef et l'Institut œuvrent à la consolidation et au transfert du savoir-faire français. Cette coopération technique englobe la mobilisation de missions d'assistance technique à destination du Liban, la participation des fonctionnaires libanais à des missions d'accueil, visites d'étude et stages de formation en France, l'organisation conjointe de colloques et conférences et le développement d'outils de formation.

L'assistance française coordonnée par Adetef et l'Institut a ainsi accompagné et soutenu la préparation et l'introduction des nouvelles réformes, notamment l'introduction de la TVA, la création de la direction des grandes entreprises, la modernisation des douanes ainsi que la réforme des finances publiques. La reconnaissance par les autorités libanaises de l'action de l'Institut a mené à son attribution en 2003 du statut d'institution publique autonome, placée sous la tutelle du ministre des Finances.

Dans une deuxième phase, à partir de 2006, la relation Adetef-Institut se positionne au-delà des frontières libanaises, en véritable partenariat au profit des pays de la région MENA, un monde à tradition majoritairement anglophone (pays du Golfe, Egypte, Palestine, Jordanie, etc.).

Ce partenariat stratégique offre notamment l'assistance technique nécessaire à la création de centres de formation pour le compte des ministères des Finances en Jordanie (depuis 2007) et en Palestine (depuis 2008).

Ce partenariat a également soutenu la création d'un outil de coopération Sud-Sud, le réseau GIFT-MENA des écoles et instituts de formation de la fonction publique dans la région MENA, dont le secrétariat est assuré par l'Institut des Finances libanais. Le soutien français s'est matérialisé par le don de 450 000 euros du Trésor français, opéré par Adetef, alloué au renforcement de la coopération et au développement du réseau.

L'expertise d'Adetef a aussi été mise à profit pour le développement d'un cycle complet de formation spécialisée aux finances publiques en langue arabe (le premier de la région), en 4 modules : préparation du budget, exécution du budget, contrôle et audit et comptabilité publique.



La directrice de l'Institut des Finances libanais, M^{me} Lamia Moubayed Bissat

Directrice de l'Institut des Finances Basil Fulei-

han depuis l'année 2000, ingénieur de formation, économiste et gestionnaire auprès du gouvernement libanais et d'institutions du secteur privé, M^{me} Lamia Moubayed Bissat a travaillé également pour le compte des Nations unies au Liban et dans la région, et a obtenu plusieurs prix d'excellence ainsi que la bourse de recherche McNamara de la Banque mondiale pour l'année 1998.

Elle s'est ensuite dédiée aux défis de modernisation de l'administration publique auxquels le Liban faisait face dans la période d'après-guerre.

En 2000, elle est nommée par les autorités françaises, représentées par Adetef, directrice de l'Institut des Finances, succédant à M. Jean-François Bijon, assistant technique expatrié français qui dirigeait l'Institut depuis 1996.

Grâce à sa proximité culturelle et professionnelle avec la France, elle a pu assurer une transition réussie de la gestion de l'Institut, maintenir des relations privilégiées avec les administrations françaises, gérer les fonds alloués par le Trésor français à l'Institut, et avec le même enthousiasme, assurer la coordination et le suivi du programme de coopération bilatérale avec les directions et écoles des ministères financiers et de l'ENA.

La France a honoré et couronné ses engagements et ses efforts en 2004 lorsque Son Excellence, le ministre Jean-François Copé, ministre délégué au Budget et à la Réforme de l'Etat, lui remit, à l'occasion du dixième anniversaire de l'Institut, les insignes de l'Ordre national du Mérite, au grade de chevalier.



Entretien avec Gisèle Nadalin, ancienne directrice de l'antenne Roumanie

Gisèle Nadalin a passé une grande partie de sa carrière à l'étranger en tant que fonctionnaire du ministère des Finances. Elle nous décrit les points forts de son parcours professionnel

Après avoir intégré la direction générale des Finances publiques à Bercy en septembre 1999 je suis devenue la première conseillère préadhésion en Roumanie, au ministère des Finances publiques, pour la « Création et la mise en œuvre de la fonction de contrôleur financier au ministère des Finances publiques », puis pour un second jumelage sur le « Développement des procédures d'audit et de contrôle financier déconcentré dans les départements » jusqu'au 30 mars 2004. Après cette étape, j'ai intégré Adetef le 1^{er} avril 2004 et créé une antenne de coopération au sein du ministère des Finances publiques roumain, pour aider les directions de la direction générale des Impôts et de la direction générale de la Comptabilité publique (maintenant DGFIP) à gérer les 5 jumelages gagnés en 2004 en Roumanie.

Directrice de l'antenne, j'ai coordonné pendant 6 années, avec une équipe de 4 collaborateurs roumains, l'ensemble des actions de coopération bilatérale et des jumelages (sur financement européen : Phare, MEDA, puis IEVP) que les ministères économiques et financiers, le ministère de l'Agriculture et d'autres institutions françaises ont engagés avec le pays. J'ai participé également en tant qu'experte en Turquie à la création et à la mise en œuvre d'un service d'audit. Puis j'ai développé pour Adetef la coopération avec le Maroc à travers la mise en œuvre d'un 1^{er} jumelage avec l'Institut national de la Consommation, puis avec le ministère de la Santé et l'Institut national d'hygiène. J'ai assuré la gestion financière, logistique et administrative de 44 jumelages pour 10 pays.

Comment avez-vous été accueillie par vos homologues roumains ?

L'intégration a été extrêmement chaleureuse dans toutes les directions du ministère. Immédiatement accueillie avec le peu de moyens dont ils disposaient en 1999, c'est-à-dire un bureau dans un coin du bureau du secrétaire d'Etat, et le téléphone et l'ordinateur partagés avec sa secrétaire. Tous les fonctionnaires étaient curieux de discuter avec moi pour connaître les systèmes français dans tous les domaines des finances. Les échanges se prolongeaient au cours de réunions tardives auxquelles j'étais conviée pour apporter mon point de vue. Des amitiés se sont nouées et aujourd'hui encore, de l'agent en faction à l'entrée du ministère jusqu'au cabinet je ne peux pas passer au ministère sans saluer un grand nombre d'amis.

Chapitre 3 1998-2011 : La montée en puissance de nouveaux modes d'assistance technique

En 1996, lors de la Conférence de Barcelone, l'Union européenne décide de lancer le « partenariat euro-méditerranéen » visant à construire ensemble un espace de paix, de sécurité et de prospérité partagé à travers des actions dans les domaines politique, économique, financier, culturel et social. A moyen et long terme est prévue l'association des neuf pays riverains de la Méditerranée au sud et à l'est (Algérie, Egypte, Israël, Jordanie, Liban, Maroc, Syrie, Tunisie, Autorité palestinienne) aux politiques communautaires d'intérêt commun.

Le partenariat privilégié s'élargit en 2004 à cinq pays de la frontière orientale de l'Union (Moldavie, Ukraine, et les pays du Caucase : Arménie, Azerbaïdjan, Géorgie) et prend le nom de « Politique européenne de voisinage » (PEV). L'instrument des jumelages est étendu à partir de cette date à tous les pays concernés par cette politique, en Méditerranée et à l'est de l'Europe.

En septembre 2000, l'ONU lance les Objectifs du

Millénaire pour le Développement, à atteindre en 2015. Dans ce but, les pays en développement s'engagent à réduire la pauvreté, notamment en investissant dans la santé et l'éducation, et les pays développés à les appuyer par le biais d'aides, de l'allègement de la dette et d'un commerce plus juste.

En 2005, l'OCDE organise un forum de haut niveau dont les résolutions finales constituent la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, qui sera complétée en 2008 par le programme d'action d'Accra. Son but est d'accroître les efforts d'harmonisation, d'alignement et de gestion axée sur les résultats de l'aide, en recommandant que les actions soient soumises à un suivi et évaluées à l'aide d'indicateurs. Cette Déclaration insiste sur la responsabilisation et l'implication (**empowerment**) des gouvernements aidés dans la gestion des aides qui leur sont apportées par les différents bailleurs, bilatéraux ou multilatéraux. Dans cet esprit, progressivement la migration des aides destinées à soutenir des projets (« aides projets »), vers des aides budgétaires grâce auxquelles les gouvernements aidés maîtrisent mieux leurs choix, se renforce.

Au niveau français, un Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (Cicid) se substitue en 1998 au Comité interministériel d'aide au développement. Le Cicid définit les axes prioritaires de la politique française d'aide au développement et, d'une manière plus générale, fixe la doctrine française en matière de coopération. Ses actions sont multiples : il détermine les contours de la Zone de solidarité prioritaire (ZSP) regroupant les pays de concentration de la coopération française, il fixe les orientations relatives aux objectifs et aux modalités de la politique de coopération internationale et d'aide au développement dans toutes ses composantes bilatérales et multilatérales, en veillant à la cohérence des priorités géographiques et

sectorielles des diverses composantes de la coopération et il assure une mission permanente de suivi et d'évaluation. En 2004, le gouvernement décide, après discussion au Cigid, de répartir les compétences en matière d'assistance technique entre le ministère des Affaires étrangères et européennes (MAEE) et l'Agence française de développement (AFD) : l'AFD s'occupe de la coopération sectorielle, tandis que le MAEE gère les assistants techniques mis à la disposition des gouvernements étrangers et des organisations internationales et est chargé de la coopération en matière de gouvernance et dans les domaines culturel, scientifique et de la recherche.

Le nombre d'offres de jumelages croît au fil des années

La montée en puissance des jumelages marque un changement significatif dans les modes de travail : nécessité de préparer des projets construits et d'entrer en compétition avec d'autres soumissionnaires, travail en commun avec des partenaires d'autres pays, évaluation ex-post des projets, utilisation de l'anglais comme langue de travail, détachement pendant au moins un an de « conseillers préadhésion » (CPA) dans le pays candidat...

Les unités de coopération des directions et Adedef, qui interviennent en appui, pour la gestion principalement, s'impliquent fortement : en 1999, un an seulement après le démarrage du premier jumelage avec le Trésor public hongrois, on note dans le domaine économique et financier cinq autres jumelages où la France est chef de file (dont deux en Roumanie) et onze autres où la France est partenaire d'un autre pays chef de file (dont quatre en Pologne), ce qui représente une performance bien au-dessus de la moyenne des pays membres de l'Union européenne à cette époque. Toute l'expérience acquise au cours de la période précédente, dans une intense coopération bilatérale, porte ses fruits. Les administrations économiques et financières démontrent leur capacité à construire des projets répondant aux besoins. Le nombre de jumelages gagnés ne cesse de croître dans les sept premières années de la décennie 2000. Adedef est amenée à porter directement certains jumelages.

Dix ans après, l'activité en matière de jumelages reste soutenue, même si la fin du cycle des nombreux programmes



Un exemple de coopération bilatérale : les Partenariats Public-Privé en Ukraine

Entretien avec Irina Zapatrina, présidente du centre de Développement des PPP

Irina Zapatrina, présidente du centre de Développement ukrainien des PPP, Docteur en sciences économiques, professeur au département des Finances de l'université ukrainienne de Commerce et d'Economie, et chercheur à l'institut d'Economie et de Prévision de l'Académie nationale des Sciences en Ukraine. Auparavant directrice adjointe de l'institut scientifique de recherche en finances publiques auprès du ministère des Finances ukrainien (2005-2007), elle a aussi occupé le poste de Ministre adjointe du Logement et des Services communaux ukrainien (2007-2010).

Pouvez-vous nous faire part de votre expérience de coopération avec les ministères économiques et financiers ?

J'ai pour la première fois coopéré avec Adedef lorsque j'étais Vice-ministre du Logement et des services communaux, dans le cadre d'un jumelage sur les régulations de l'Etat en matière d'approvisionnement et d'assainissement de l'eau. Plus tard, j'ai beaucoup apprécié la contribution d'Adedef et de l'Ambassade de France au développement des activités du Centre ukrainien des PPP, qui a été créé en avril 2010. Alain Thibault, le directeur de l'antenne d'Adedef en Ukraine, et Laurence Levauzel, attachée de coopération à l'Ambassade, font partie du Conseil stratégique du centre et participent activement à tous les événements organisés par celui-ci. En 2010, Adedef m'a accueillie en France. J'ai alors eu l'occasion de rencontrer des acteurs publics et privés des PPP en France et d'échanger avec eux sur les PPP ; j'ai aussi participé au 6e *International Women's Forum* à Deauville et à la 4e édition des Rencontres internationales des PPP à Paris. Ce fut une mission intéressante et utile.

Certaines actions de coopération vous semblent-elles marquantes ? Lesquelles ?

En 2011, nous avons signé avec Adedef un mémorandum de coopération sur la promotion des PPP, le soutien aux projets d'amélioration des infrastructures et des services publics, le développement de bases législatives et institutionnelles, et de renforcement des institutions. Son objectif est d'améliorer la diffusion des connaissances et de l'expérience sur les PPP, de renforcer le professionnalisme et les compétences au sein du secteur public, de promouvoir la coopération économique dans un esprit d'ouverture, d'égalité, d'amitié et de relations mutuellement bénéfiques aux 2 partenaires.

Nous avons décidé de coopérer dans les domaines suivants :

- l'échange d'informations, d'expérience et de documentation sur les PPP ;
- la diffusion de connaissances sur les PPP, notamment sur les événements à visée de formation et d'information (formations, séminaires, ateliers et conférences, visites d'étude, publications communes) ;
- la recherche de nouveaux projets en partenariat avec la mission d'appui aux PPP (MAPPP) sur la gestion des risques, le suivi des projets PPP, le développement d'un cadre légal et institutionnel pour les PPP, la conception de programmes de communication pour le renforcement institutionnel, la préparation de recherche sur les PPP ;
- la participation conjointe à des programmes ou des événements internationaux.

Une première étape de cette coopération est l'organisation d'une conférence sur « Les potentiels des projets PPP dans la modernisation des infrastructures communales » à Kiev le 20 septembre 2011.

A l'avenir, j'espère que nous aurons bien des projets intéressants avec Adedef, qui nous autoriserons à développer la coopération franco-ukrainienne dans les PPP et de développer un réel partenariat entre les secteurs public et privé dans la modernisation des infrastructures.

avec les PECO a entraîné en 2008 et en 2009 une baisse significative du nombre des nouveaux jumelages. Toutefois, dès la fin 2009 les propositions de jumelages connaissent à nouveau un élan, avec l'application de cet instrument aux pays de la zone de voisinage et à ceux des Balkans. En 2009, les ministères économiques et financiers et Adetef sont chefs de file dans quinze jumelages (dont cinq en Roumanie et trois en Tunisie) et partenaires dans quinze autres. La Méditerranée devient une zone d'intense coopération dans ce cadre. De plus, l'expérience acquise par Adetef dans la gestion des jumelages conduit plusieurs administrations extérieures à lui confier la gestion de leurs propres projets.

L'association Adetef se transforme en groupement d'intérêt public (GIP) en 2002 pour faire face à de nouveaux défis

En 1999, est créé au sein du ministère de l'Economie et des finances un Comité de direction de la coopération technique internationale (Codicti) qui, sous la présidence du ministre, fait un point régulier des grandes actions de coopération engagées et des difficultés rencontrées. Au cours de sa première séance, en novembre 2000, la première des orientations retenues est la transformation de l'association Adetef en GIP.

Vers la fin de la décennie 1990, il apparaît en effet que la structure associative qui avait été celle d'Adetef pendant plus de quinze années n'est plus adaptée, et pas seulement pour des raisons juridiques (l'association aurait pu en effet être qualifiée de **gestionnaire de fait**, même si sa situation était loin d'être unique dans l'administration). La transformation de l'association en GIP est aussi destinée à renforcer la sécurité juridique lors des réponses aux appels d'offres, dont on pressent qu'ils peuvent devenir une source importante de financement à côté des jumelages. Le statut de GIP permet aussi à Adetef de s'associer à de nouveaux partenaires tels que l'Agence française de développement ou la Caisse des dépôts.

Pierre-Yves Cossé, en tant que président de l'association de 1996 à 2002, fut l'artisan de cette transformation. Il a dû traiter une difficulté particulière : il n'existait pas de catégorie juridique permettant de créer des GIP

dans le domaine de la coopération, ce qui aurait dû en théorie conduire à passer par une loi spécifique. Mais il s'est avéré possible d'utiliser un cadre déjà existant, celui des GIP consacrés à la formation tels que celui dénommé « Centre d'études européennes de Strasbourg ». L'entrée dans le conseil d'administration du GIP Adetef des établissements d'enseignement supérieur placés sous la tutelle des ministères, l'Ecole nationale supérieure des Mines de Paris et le Groupe des écoles des télécommunications, a permis de surmonter cette obstacle.

En même temps que le GIP Adetef est créé sous la tutelle du ministère des Affaires étrangères le GIP « France Coopération Internationale » (FCI), dont l'un des administrateurs est le président du GIP Adetef. D'autres suivront. La France se dote ainsi de plusieurs opérateurs publics pour mobiliser le savoir-faire des fonctionnaires et des agents publics au service de la coopération technique.

La transformation d'Adetef en GIP s'accompagne d'une mutation organisationnelle

Daniel Morel est nommé premier président du GIP Adetef en mars 2002. Il engage une mutation qui couvre trois volets et de nombreux aspects d'organisation :

- regroupement progressif des équipes, qui restaient dispersées, sur un seul site pour renforcer échanges, cohésion et efficacité ; nouvelle identité visuelle ; accroissement des références Adetef ; évolution des modes de gouvernance du groupement ; développement des compétences et recrutements correspondant aux nouveaux métiers ;
- mise en place d'une comptabilité et d'outils de gestion performants conformes aux standards internationaux ; mutualisation de ce savoir-faire sous forme d'offres de services à d'autres opérateurs publics ; définition du régime fiscal du GIP ;
- recherche d'un effet de levier entre la coopération bilatérale et les projets multilatéraux, qui s'exprime dans le choix des offres remises et la révision périodique des priorités géographiques, qui intègre les opportunités sur financements européens.

Le GIP tient son premier conseil d'administration le 30 septembre 2002. A l'occasion de cette réunion, le ministre Francis Mer adresse une lettre de mission dans laquelle il rappelle

2002 : de l'association au Groupement d'intérêt public



Entretien croisé des présidents

Pierre-Yves Cossé

Dernier président de l'association Adetef, vous êtes, depuis 2002, membre du conseil d'administration du GIP en tant que personnalité qualifiée. Pouvez-vous dire comment le GIP a

su faire face aux nouvelles conditions de la coopération internationale ?

La mutation n'a pas été seulement juridique et qualitative. Compte tenu du contexte budgétaire et du développement des financements multilatéraux, Adetef devait accroître son activité concurrentielle sans renoncer à appuyer les directions dans leurs actions de coopération bilatérale. Elle y est parvenue en quelques années, ce qui est une performance remarquable, la réponse à des appels d'offres étant pratiquement un nouveau métier. En 2010, les deux tiers des ressources du GIP ont une origine extrabudgétaire. Cela dit, la concurrence ne cesse de croître, et les politiques des financeurs multilatéraux peuvent changer. La position acquise est fragile et Adetef a l'obligation d'améliorer son professionnalisme pour poursuivre son chemin.



Daniel Morel

Le 10 avril 2002, vous devenez le premier président du GIP Adetef. A quels enjeux êtes-vous alors confronté ?

Le changement de statut devait s'accompagner d'une ambition forte : transformer une association relativement modeste en un véritable opérateur de référence sur le marché de l'assistance

technique internationale. Cela impliquait un changement de taille significatif, l'objectif étant d'atteindre un volume d'activités de l'ordre de 30 millions d'euros comparable, à l'époque, à celui des entreprises françaises de dimension moyenne exerçant dans ce secteur. Pour cela, il fallait intervenir sur l'ensemble du marché de l'assistance technique et donc répondre aux appels d'offres. De nombreuses réticences durent être surmontées pour y parvenir.

Tout en veillant aux aspects régaliens de certains projets, s'associer avec le secteur privé était alors indispensable pour des raisons de complémentarité, de même que se rapprocher d'autres opérateurs publics afin de construire des offres pluridisciplinaires correspondant à l'évolution des projets lancés par les bailleurs internationaux. Le GIP devait aussi pouvoir disposer de sa propre expertise technique, gage de réactivité et de crédibilité, sauf à apparaître comme un simple gestionnaire sur la scène internationale, ce qui aurait affaibli sa position et donc par contrecoup celle de nos ministères.

notamment qu'Adetef est « un organe fédérateur d'actions et de réflexions » et que la mise en place du GIP « offre des opportunités supplémentaires et des complémentarités dont il conviendra de tirer le meilleur parti ». Francis Mer insiste aussi sur le fait que « la coopération constitue un instrument indispensable de diplomatie économique et financière ». Il ajoute que « pour que l'influence française grandisse, nous devons accepter la confrontation durable des modes de pensée et d'action, ce qui implique d'être présents et actifs dans tous les lieux où se conçoivent et où se préparent les institutions et les régulations adaptées à un monde ouvert et globalisé et de combiner à bon escient différentes formes d'intervention ».

Adetef, avec l'aide des directions, se positionne sur le marché des appels d'offres

Avant 2002, Adetef avait déjà participé à des consortiums d'opérateurs et d'experts ayant gagné des appels d'offres de la Banque mondiale, par exemple dans la décennie 1990, en Turquie, en Chine (avec la ville de Wuhan), en Hongrie ou en Slovénie. Mais les obstacles juridiques et administratifs avaient été un frein au développement de telles actions. En 2003, le Codicti autorise Adetef à tenter l'expérience des réponses aux appels d'offres. Adetef apprend pendant ces années à nouer des partenariats efficaces avec le secteur privé, et à jouer de l'effet de levier sur le tissu économique. Le changement de statut et le développement important des financements européens sur appels d'offres entraînent un développement très rapide de ce type de projets, qui ne vont pas tarder à représenter plus d'un tiers des ressources d'Adetef.

L'expérience acquise au cours de la préparation des jumelages joue un rôle clé dans cette croissance.

La gestion des contrats qui en découlent entraîne un renforcement de la gestion administrative et financière d'Adetef, ce qui permet progressivement de gérer des projets d'un montant très important.

Parmi les contrats dont Adetef a été chef de file et dont le montant dépasse les 2 millions d'euros, on peut par exemple citer en Algérie la restructuration du circuit de la dépense publique ; ou l'aide au management de l'économie (Ameco) financé par l'Union européenne ; deux projets consécutifs

La coopération franco-marocaine, une relation exemplaire



Entretien avec Mohamed Chafiki, directeur des Etudes et des Prévisions financières au ministère de l'Economie et des Finances du Maroc

M. Chafiki, directeur des Etudes et des Prévisions financières depuis 2004, est également professeur d'économie, notamment à la Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Rabat, et membre actif de l'Association des Economistes marocains. Ancien chef du Cabinet du Ministre des Finances et de la Privatisation (1998-2004), il a été décoré de l'Ordre national du Mérite du Royaume du

Maroc, classe exceptionnelle, et de l'insigne de Chevalier dans l'Ordre de la Légion d'Honneur de la France.

Depuis son institution, la coopération technique internationale entre les ministères chargés de l'Economie et des Finances au Maroc et en France a servi de levier à la mise en place de jalons importants et de relations fructueuses entre les deux pays.

La coopération entre la direction des Etudes et des Prévisions financières (DEPF) et la direction générale du Trésor (DGT), coordonnée par le Groupement d'intérêt public Adetef, présente un exemple de bonne pratique en matière de coopération et de partenariat. Une coopération enrichie par un niveau d'expertise élevé, qui a été mise au service d'une coopération franco-marocaine d'exception.

En effet, ces deux directions ont rehaussé les modalités de coopération en retenant une formule originale et quasi unique d'organisation de deux séminaires de haut niveau par an, qui permettent aux cadres et responsables de croiser leurs regards sur l'évolution de l'environnement international et national, et de passer en revue les progrès enregistrés par les deux entités en matière d'analyse des instruments de modélisation et d'évaluation des politiques publiques, tout en explorant les mesures susceptibles d'enrichir leurs politiques publiques, au regard d'objectifs préalablement déterminés par les deux gouvernements.

Les espaces de partenariat et de coopération gagnent en richesse à la lumière de ces échanges. La qualité des débats qui marque ces rencontres irrigue de manière avantageuse l'amélioration des compétences des responsables et des cadres qui y participent. Elles leur permettent d'inventorier une panoplie de réponses pertinentes dans un environnement mondial perturbé, complexe et de plus en plus imprévisible.

Par ailleurs, ces rencontres permettent, lors d'ateliers techniques, de confronter les outils de modélisation, de prévision et d'analyse de la conjoncture dans une logique d'affinement et d'amélioration constante de part et d'autre. Ces échanges techniques permettent également d'instaurer une doctrine commune sur les objectifs de modélisation, de construire des consensus sur les objectifs, les hypothèses et les termes dans lesquels se développent les efforts de modélisation. Ces échanges, soutenus par des contacts continus entre les cadres des deux directions, permettent de développer une convergence heureuse sur la production instrumentale des deux entités.

Renforcer cette coopération, tel est le défi lancé par la DEPF et la DGT pour la deuxième période (2010-2012) de la convention de coopération entre le Ministère de l'Economie et des Finances Marocain et le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi français ainsi qu'Adetef. Cette coopération devrait accompagner encore davantage les transformations profondes que connaît le champ de l'analyse économique. Elle doit être sécurisée dans une démarche pérenne, en vue de créer une dynamique nouvelle en phase avec les exigences d'une coopération d'exception, et qui pourrait servir de modèle pour enrichir la coopération bilatérale. Elle doit aussi rapprocher nos approches sur le plan régional, notamment euro-méditerranéen, plus particulièrement dans le cadre de l'UPM, et servir au mieux nos ambitions communes face aux mutations qui traversent notre région.

sur le renforcement du système statistique ukrainien (Union européenne, puis Banque mondiale) ; les grands projets européens MEDSTAT II et MEDSTAT III visant au renforcement des capacités statistiques dans les pays du voisinage des rives sud et est de la Méditerranée (financement UE) ; le programme de formation des statisticiens européens ; ou encore la participation à un volet du projet EUROsociAL en Amérique latine (financement UE), qui s'appuie sur un dialogue entre administrations concernant l'apport des finances publiques à la cohésion sociale. Dans la gestion de ces contrats, Adetef a démontré son savoir-faire technique et de coordination des projets, sa capacité à monter des offres globales en gérant des structures complexes faisant intervenir des experts d'un grand nombre de pays différents et à rassembler une variété de compétences concentrées autour de métiers.

a coopération bilatérale maintient sa dynamique

Le fort développement des projets sur financements européens ne se traduit pas par un désengagement de la coopération bilatérale. Les directions restent mobilisées à cet égard et la poursuite des actions bilatérales est rendue possible par le maintien de la subvention ministérielle au titre du programme 110 (aide économique et financière au développement). Cette coopération devient même un contrepoint indispensable pour rendre crédibles et efficaces les propositions des directions et d'Adetef en réponse aux demandes de jumelages et aux appels d'offres.

Chaque fois que cela est possible, l'accent est mis sur les coopérations régionales, afin de rendre plus efficaces les programmes, de réaliser des économies d'échelle et de permettre des coopérations entre les pays partenaires eux-mêmes, prémises à de véritables « coopérations Sud-Sud » dans l'esprit de la déclaration de Paris de 2005. Outre le soutien constant apporté par l'Insee à l'Observatoire économique et statistique d'Afrique subsaharienne, Afristat, plusieurs actions régionales de coopération avec les pays d'Amérique latine sont menées dans le domaine statistique, ou par la DGFIP dans celui des finances publiques à travers la Commission économique pour l'Amérique latine et des Caraïbes des Nations unies (CEPALC) ou le Centre interaméricain des administrations fiscales (CIAT). Grâce à un don du Trésor français, Adetef

soutient le développement du réseau GIFT-MENA (Governance Institutes Forum for training in the Middle East and North Africa) créé en 2006 à l'initiative de l'Institut des Finances du Liban.

Les actions de coopération bilatérale sont prioritairement menées dans les pays d'Europe centrale et orientale devenus membres de l'Union européenne en 2004 et en 2007, dans les pays des Balkans après la fin des guerres civiles dans l'ancienne Fédération yougoslave, dans les pays du Maghreb, au Moyen-Orient (Liban, Jordanie, Palestine), en Chine et en Asie du Sud-Est, en Amérique latine et en Afrique francophone. En liaison avec l'Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE), un accent tout particulier est mis sur la formation continue des cadres à partir des expériences développées au Liban et au Vietnam, par exemple en Serbie auprès de l'Agence des revenus de l'Etat, en Jordanie, en Palestine où se met en place depuis 2008 un institut de formation auprès du ministère des Finances de l'Autorité palestinienne, ou encore en Russie.

Au Vietnam, la légitimité technique acquise à la fin de la décennie 1990 est renforcée par la création en octobre 1999 d'un Forum économique franco-vietnamien, dont le co-secrétariat est assuré par Adetef et le ministère du Plan et de l'investissement du Vietnam, et qui a pour ambition de contribuer au débat de fond sur les grandes options de politique économique et de développement du Vietnam à un moment critique de sa transition et de son ouverture sur l'économie mondiale. Le Forum a tenu huit sessions depuis sa création parmi lesquelles deux ont été organisées en France.

Les réunions internationales initiées lors de la période précédente se poursuivent. En 2006, au cours du colloque international des services du Trésor, est décidée la création d'une structure associative permanente à l'image du Credaf, l'Association internationale des services du Trésor (AIST), afin de renforcer le partage de compétences, l'échange d'expériences et de bonnes pratiques. Les réunions de l'AIST prennent le relais des Colloques internationaux des services du Trésor. Le 26^e colloque du Credaf se tient ainsi à Oran en mai 2011 tandis que la 16^e réunion des directeurs généraux des Douanes des pays francophones est organisée à Paris en juin 2010.



Entretien avec Danièle Lajoumard, Inspecteur général des Finances, Coordinatrice Adetef pour l'Ukraine.

Vous coordonnez la coopération avec l'Ukraine depuis 2003. Qu'est-ce qui vous a le plus marquée depuis que vous assurez ces fonctions ?

Sur une période somme toute assez courte, j'ai pu voir la coopération avec l'Ukraine s'adapter à l'évolution rapide et profonde de ce pays dont l'indépendance, il faut le rappeler, ne remonte qu'à une vingtaine d'années.

A travers Adetef et les directions de Bercy, la France a accompagné, aussi bien la reconstruction des structures de gestion publique qui a suivi l'implosion de l'URSS, que l'ouverture de l'Ukraine à l'Europe et au monde après la « révolution orange », avec désormais un nouveau défi : l'adoption et le respect des standards internationaux dans de multiples domaines, de la comptabilité au commerce international et à la sécurité sanitaire ou environnementale.

Pour répondre aux préoccupations des autorités ukrainiennes, cet élargissement a conduit Adetef à associer d'autres ministères français à ses actions mais aussi à s'inscrire dans les projets de financeurs internationaux, notamment ceux de l'Union européenne.

C'est ainsi que le premier appel d'offre auquel Adetef a répondu est un projet TACIS, sur financements européens, pour la modernisation de la gestion des finances publiques ukrainiennes.

L'importance de ce projet et le nombre des jumelages emportés par les administrations françaises en Ukraine ont justifié l'ouverture d'un bureau d'Adetef à Kiev.

Au-delà de ces changements de nature et de volume des échanges avec l'Ukraine, il me semble essentiel de souligner le renforcement de l'image de la France auprès des autorités et administrations ukrainiennes au travers de notre présence dans des actions de coopération bilatérale ou internationale. Pour répondre peut-être plus précisément à votre question, je dirai que ce qui me frappe tout particulièrement est la confiance placée dans leurs partenaires français, confiance forgée au cours de deux décennies d'échanges professionnels mais aussi humains de grande qualité.

Adetef remporte l'un de ses premiers appels d'offres

La modernisation du Trésor public en Ukraine

Adetef a remporté en Ukraine l'appel d'offres « Modernisation du Trésor public » financé par l'Union européenne dans le cadre d'un projet Tacis.

Le consortium mené par Adetef associait deux partenaires privés, le néerlandais Berenschot et le français Jean Planet Conseil, ainsi qu'un partenaire ukrainien, l'*Institute for International Business Development* (IIBD).

La direction générale de la Comptabilité publique s'est fortement impliquée tout au long du projet, en particulier avec l'organisation de visites d'étude et de séminaires.

Le projet, d'un montant global de 2 740 000 euros, s'est déroulé sur deux ans, de novembre 2004 à décembre 2006. Son objectif général était l'amélioration de la gestion des finances publiques, en assistant le Trésor public ukrainien (TPU) dans la mise en place d'un système comptable performant afin de contribuer à la transparence et à l'efficacité de la gestion budgétaire ainsi qu'à l'amélioration de la gestion de la trésorerie et de la dette de l'Etat.

L'accent a été mis sur l'établissement d'un système de formation adapté et l'introduction de méthodes de management modernes et l'optimisation des relations entre les organisations budgétaires et le Trésor.

Les principales réformes adoptées par le TPU à la suite des recommandations du projet ont été la création de la fonction de comptable public ainsi que l'engagement d'une réforme visant à appliquer les normes internationales de comptabilité.

De nouveaux champs d'intervention apparaissent

Le socle des actions de coopération appuyées et menées par les directions économiques et financières et Adetef reste la gestion des finances publiques (fiscalité, gestion publique, gestion de la dette et de la trésorerie de l'Etat, contrôle et audit interne, systèmes d'information, lutte contre la fraude et les trafics, modernisation douanière, lutte contre le blanchiment et le terrorisme économique), la conduite de l'économie (statistiques, politiques financières et macroéconomiques, régulation de la concurrence, protection du consommateur, gestion des fonds structurels) et le montage de centres de formation adaptés au contexte des pays demandeurs ; c'est ainsi que la création d'instituts de formation pour les ministères financiers au Liban

ou en Serbie a pu servir de modèle à d'autres pays comme la Jordanie, l'Autorité palestinienne ou la Russie.

Mais à côté de ces domaines d'intervention classiques, l'activité s'étend progressivement à de nombreux autres domaines, à la suite des nouvelles responsabilités confiées aux ministres et des repérimétrages administratifs. La normalisation, les partenariats public-privé, les politiques d'innovation et d'économie numérique, le cadre réglementaire en matière de télécommunications, la conduite des réformes de l'Etat et les fonctions supportant ces réformes, les marchés publics, plus récemment la réponse à des sollicitations dans le domaine des questions énergétiques et de développement durable donnent lieu à des actions bilatérales et des opportunités de contrats apparaissent. La recherche d'un effet de levier sur les entreprises, aussi bien françaises que des pays bénéficiaires, devient dans la période récente une préoccupation importante.

En 2010, un plan stratégique à trois ans est adopté

Les ministres Christine Lagarde et Eric Woerth adressent en mai 2009 une nouvelle lettre de mission à Agnès Arcier, qui a succédé à Daniel Morel à la présidence d'Adetef en février 2009. Ils lui demandent d'élaborer un plan stratégique à trois ans qui a pour objectif de préciser les priorités géographiques et les thèmes de coopération majeurs.

Le plan est préparé avec l'ensemble des directions et organismes partenaires et est adopté par le conseil d'administration en avril 2010. Il réévalue fortement le niveau de priorité que constitue l'Afrique francophone, tout en confirmant l'importance des pays partenaires traditionnels en Méditerranée et à l'est de l'Europe, ainsi qu'en Asie du Sud-Est. Il demande que soient recherchés des effets de levier, de l'action bilatérale vers les projets multilatéraux, de l'action de coopération vers l'internationalisation du tissu économique.

En 2010, l'organisation d'Adetef est aussi consolidée car l'agence atteint désormais un effectif de cent personnes. Une direction des opérations et un secrétariat général sont créés, l'activité des antennes se régionalise et est de plus en plus orientée vers la recherche de financements multilatéraux. La décision de mettre en place des instances représentatives du personnel est adoptée. La Cour des comptes effectue son premier contrôle du GIP. Un site Internet, www.adetef.fr, est



Un parcours emblématique

Entretien
avec Yves Dodane

Yves Dodane a rejoint l'association Adetef en 1997 comme correspondant pour la coopération bilatérale avec les pays de l'Est, grâce à sa double compétence : son expérience de comptable public et sa connaissance du russe. Il est actuellement conseiller résident pour le jumelage « Gestion de la dette et prévision budgétaire » en Ukraine.

Qu'est-ce qui vous a le plus frappé à votre arrivée à Adetef ?

Adetef était une association employant une dizaine de personnes. C'était l'antithèse de mon administration : j'y ai eu une liberté d'action considérable.

Je viens de la DGCP, une administration très organisée, normée. A Adetef il faut être dans l'instant présent en permanence ; il y a un flux d'informations entrant et sortant à traiter constamment, et qu'il ne faut surtout pas bloquer.

Il m'a fallu faire preuve de souplesse et de polyvalence ; avoir des échanges avec des personnes de la haute administration, française ou étrangère, m'a demandé de faire preuve de beaucoup de capacité d'adaptation au début. Ainsi, travailler à Adetef a signifié pour moi un changement radical, aussi bien de vie professionnelle que de méthode de travail.

Puis Adetef s'est structurée, et au moment de la transformation en GIP, il y a eu de grands changements, avec la montée en puissance des jumelages puis des appels d'offres. Je me suis orienté vers la gestion de projet, parce que l'aspect organisationnel me convenait.

Comment décririez-vous l'évolution d'Adetef depuis votre arrivée ?

C'est essentiellement un changement dans la conception des rapports que l'on entretient avec les pays partenaires. Jusqu'en 1998, il y avait surtout de la coopération bilatérale. Des fonctionnaires français allaient présenter « le modèle français » à l'étranger, ou bien des fonctionnaires étrangers étaient reçus en France.

Les jumelages ont débuté en 1998, et avec eux la notion de « projet », c'est-à-dire une activité avec un début, une fin, des objectifs et des contrôles.

Le fonctionnaire en mission doit regarder l'existant et réfléchir à la façon dont cet existant pourrait évoluer. Il doit proposer des réponses adaptées et réalisables. Il ne s'agit plus de décrire sa façon de travailler, à la limite il faut même oublier son propre système.



Mission Adetef-Trésor public, Ukraine, 1998.

ouvert début 2010, et sa version anglaise mise en place à l'été 2011. Adetef organise son premier colloque international en mars 2010, suivi d'un deuxième en mars 2011.

La décennie 2000 voit la croissance forte du volume de projets et d'actions de coopération gérés, appuyés ou pilotés par Adetef. Adetef est désormais l'un des très grands opérateurs publics français d'assistance institutionnelle, et le plus important sur ressources multilatérales.

Les « Regards croisés des administrations économiques et financières »

« Regards croisés » est devenu en deux ans un rendez-vous régulier proposé par les ministères économiques et financiers. Les deux colloques, Coopérer en Méditerranée (10 mars 2010), et Répondre aux défis de la gouvernance économique et financière (22 mars 2011), ont privilégié un climat d'écoute et de respect, un ton convivial et direct, propices à l'échange de bonnes pratiques autant qu'à la réflexion sur les perspectives d'avenir.

2010 – Le choix de la Méditerranée s'imposait, tant l'intensité du dialogue institutionnel et la qualité des travaux réalisés ensemble marquent les échanges de coopération administrative avec la France. La Méditerranée a été en outre confirmée comme l'une des priorités stratégiques de la coopération économique et financière.

2011 – L'accent a été mis sur les problématiques développées lors du G20 sous présidence française. La gouvernance institutionnelle dans les domaines de l'économie et des finances est en effet plus que jamais au coeur de l'agenda des relations internationales, à un moment où se succèdent les crises financières et leurs conséquences dans l'économie réelle.

Quelques grands projets d'Adedef

Ameco

Le Programme d'Appui au Management de l'Economie en Algérie (Ameco), financé par la Commission européenne dans le cadre du programme MEDA, vise à améliorer l'information économique et à faciliter ainsi la prise de décision à moyen terme en matière de politiques macroéconomiques, sectorielles et régionales.

Deux objectifs sont fixés : développer le système de collecte, d'analyse et de modélisation des données statistiques pour rendre l'information économique plus fiable et utilisable par les décideurs ; illustrer l'aide à la prise de décision qu'apporte l'utilisation de l'information économique par un exemple tiré du secteur des travaux publics.

Disposant d'un budget de près de 10 millions d'euros sur une période de 42 mois, de juin 2007 à décembre 2010, le programme a été piloté par un consortium dont Adedef était chef de file et qui a réuni des partenaires français (Sofreco), allemand (GTZ), italien (Formez), espagnol (Altaïr Asesores) et algérien (INSAG).

L'unité d'appui, installée en Algérie, a travaillé dans quatre directions : l'amélioration des capacités de planification, de prospective et de vulgarisation de l'information économique du Commissariat général à la planification et à la prospective (CGPP), le renforcement des capacités de l'Office national des statistiques (ONS), l'amélioration des capacités d'analyse et de modélisation de la direction générale des Etudes et prévisions du ministère des Finances et la modernisation du ministère des Travaux publics.

Adedef s'est impliquée dans l'aide au pilotage du programme, dans le transfert des acquis du projet, la communication et la formation. L'agence a aussi mis à disposition du projet deux experts long terme ainsi que des experts court terme pour la réalisation des activités prévues au titre des quatre composantes du programme.

EUROsocial Fiscalidad



La cohésion sociale constitue l'un des piliers du partenariat stratégique entre l'Union européenne et l'Amérique latine tel qu'il a été défini au Sommet de chefs d'Etat et de gouvernement à Guadalajara en mai 2004 et lors des Sommets de Vienne et de Lima en 2006 et en 2008.

Le programme EUROsocial a pour objectif de contribuer, par le biais d'échanges d'expériences, à l'augmentation du degré de cohésion sociale des sociétés latino-américaines. Pour cela il intervient sur les politiques publiques des domaines suivants : éducation, santé, administration de la justice, finances publiques et emploi.

Le volet Finances publiques (EUROsocial *Fiscalidad*) a bénéficié d'un budget de 8 millions d'euros, financé à hauteur de 80 % par l'Union européenne et de 20 % par les pays européens participants.

Adedef a exercé pendant cinq ans la direction adjointe du volet Finances publiques, au sein d'un consortium d'institutions publiques d'Amérique latine et d'Europe.

Les grandes orientations de son action ont concerné l'efficacité du système fiscal, la légitimité de la dépense publique de cohésion sociale et le lien entre finances publiques et cohésion territoriale.

En relation avec le volet Education (EUROsocial *Educación*), Adedef a également travaillé sur les politiques de financement de l'éducation.

Adedef poursuit depuis 2011, en qualité de « partenaire opérationnel », son engagement dans le nouveau programme EUROsocial II, prévu pour une durée de 48 mois, avec un budget de 40 millions d'euros.

MEDSTAT



MEDSTAT est un programme européen de coopération statistique au service du partenariat euro-méditerranéen (le processus de Barcelone) décidé à la Conférence de Barcelone tenue en 1995. Il vise à intensifier les relations entre les pays membres de l'Union européenne et les pays méditerranéens à travers l'harmonisation des méthodes statistiques avec les normes et standards européens et internationaux, la cohérence des données et leur comparabilité avec les données disponibles dans les pays de l'UE. Il s'adresse aux pays des rives sud et est de la Méditerranée. L'approche régionale a permis de renforcer les liens directs entre pays méditerranéens et a généré une émulation positive, deux éléments qui ont largement contribué aux avancées réalisées à travers le projet.

Trois programmes se sont succédé depuis 1996. Avec un budget de 20 millions d'euros, MEDSTAT I a concerné six secteurs (commerce des marchandises et des services, transport, migrations, tourisme, environnement et comptes nationaux), sur une période de six ans.

MEDSTAT II, qui a débuté en 2006 pour 45 mois, avec un budget de 30 millions d'euros, a prolongé MEDSTAT I, avec un champ élargi aux statistiques sociales, à l'agriculture et à l'énergie. Le consortium, mené par Adedef, avait pour objectif d'améliorer la cohérence des données, leur harmonisation et leur diffusion.

Enfin, Adedef a remporté en avril 2010 le contrat MEDSTAT III en tant que chef de file d'un consortium auquel participent neuf instituts statistiques nationaux (Espagne, France, Hongrie, Italie, Jordanie, Lituanie, Maroc, Portugal, Royaume-Uni), et trois autres opérateurs, ICON-INSTITUTE Public Sector GmbH, InWEnt et SOGETI. Doté d'un budget de 7 millions d'euros sur 44 mois, MEDSTAT III vise à poursuivre l'amélioration de la qualité des systèmes statistiques publics des pays partenaires. Il concerne six secteurs de la statistique publique (agriculture, commerce, énergie, migration, social et transport) et un secteur horizontal (formation et diffusion). Il doit permettre de consolider les résultats déjà obtenus et s'attache tout particulièrement à satisfaire les besoins croissants et diversifiés en facilitant leur accès aux statistiques publiques.

Après 30 ans

L'histoire d'Adetef est celle d'un organisme qui a su, en liaison étroite avec les directions et à travers de profondes mutations, s'adapter à son environnement international et national et à l'évolution des dispositifs mis en place par les différents bailleurs au fil des ans pour rendre solvables les demandes d'assistance technique présentées par les pays en développement ou en transition. Adetef l'a fait en restant fidèle à la vision développée par ses pères fondateurs, à savoir, comme l'indique Jacques de Chalendar, apporter aux pays partenaires une

assistance adaptable, adaptée en permanence à l'évolution de leurs besoins et de leurs demandes. Le GIP Adetef est bien loin aujourd'hui de la petite cellule du début des années 1980 qui ne comprenait qu'une poignée de personnes. Mais l'objectif de présenter une offre coordonnée autour des différents métiers exercés par les directions des ministères économiques et financiers et d'offrir une visibilité internationale à cette offre, dans le cadre des orientations portées par les pouvoirs publics, reste toujours présent et oriente l'avenir.

Les présidents d'Adetef

1981-1984 : Jean Bailly

- Né le 31 mai 1922
- Député du Territoire-de-Belfort (1962-1969)
- Secrétaire d'Etat au Commerce (1969-1972)
- Conseiller général du Territoire-de-Belfort, canton de Delle (1962-1970)
- Sénateur du Territoire-de-Belfort (1971-1980)
- Conseiller maître en service extraordinaire à la Cour des comptes (1980-1984)
- Décédé le 20 avril 1984

1984-1989 : Jacques de Chalendar

- Né le 5 décembre 1920
- Inspecteur général des Finances honoraire
- Cabinet de M. Pasteur Valleri-Radot, secrétaire général à la Santé publique du gouvernement provisoire (1944-1945)
- Délégation économique et financière française du Conseil de contrôle à Berlin (1945)
- Caisse centrale de la France d'outre-mer (1945-1954)
- Cabinet de M. André Bettencourt, secrétaire d'Etat à la Présidence du Conseil (1954-1955)
- Service de l'Inspection générale des Finances (à partir de 1955)
- Banque nationale pour le développement économique, Rabat (1959-1962)
- Cabinet de M. Gaston Palewski, ministre d'Etat chargé de la Recherche scientifique (1963), de M. Yvon Bourges, secrétaire d'Etat à la Recherche scientifique (1965-1966), puis de M. Edgar Faure, ministre de l'Education nationale (1968-1969)
- Chef de la division de Coopération économique et financière de l'Inspection générale des Finances (1976-1986)
- Président de la Fondation France-Pologne (1989-1998)
- Président de l'association Initiatives France-Hongrie (1994-2008)

1989-1992 : Redjem Benzaïd

- Né le 3 août 1924
- Institut d'études politiques
- Inspecteur général des Finances honoraire
- Secrétariat de l'Assemblée algérienne, puis ministère de l'Algérie (1951-1958)
- Organisation commune des régions sahéliennes (1958)
- Service de l'Inspection générale des Finances (à partir de 1959)
- Cabinets du ministre des DOM-TOM (1969-1971), puis de M. Pierre Messmer, Premier ministre (1971-1974)
- Administrateur de l'Institut du Monde arabe (1984-1988)
- Chef de la division de Coopération économique et financière de l'Inspection générale des Finances (1986-1992)

1992-1996 : Bernard Vieux

- Né le 8 juillet 1933
- Ecole de la France d'outre-mer

- Inspecteur général des Finances honoraire
- Cabinet de M. Valéry Giscard d’Estaing, ministre de l’Economie et des Finances (1969-1970)
- Chef de service à la direction générale de la Concurrence et des Prix (1971-1977)
- Directeur des Affaires financières, puis directeur général adjoint à la SCET (1978-1982)
- Directeur général de la Compagnie internationale des Wagons-Lits Tourisme (1983-1985)
- Directeur de l’Office national interprofessionnel des céréales (1985-1988)
- Chef de la division de Coopération économique et financière de l’Inspection générale des Finances (1992-1996)

1996-2002 : Pierre-Yves Cossé

- Né le 24 novembre 1934
- Inspecteur général des Finances honoraire
- Institut d’études politiques, Ecole nationale d’administration
- Direction de la Prévision (1968-1972)
- Directeur administratif et financier de la SCET (1973-1978)
- Ministre conseiller, chef de la mission économique et financière près l’ambassade de France en Algérie (1979-1980)
- Cabinet de M. Jacques Delors, ministre de l’Economie et des finances (1981)
- Directeur général adjoint à la BNP (1982-1988)
- Commissaire au Plan (1989-1991)
- PDG de la COFACE (1991-1994)
- PDG de la Société anonyme de financements immobiliers et de transactions (1995-1996)
- Chef de la division de coopération économique et financière de l’Inspection générale des Finances (1996-2002)

2002-2009 : Daniel Morel

- Né le 13 février 1954
- Contrôleur général économique et financier
- Ecole nationale des impôts, Ecole nationale d’administration
- Direction générale des Impôts
- Cabinet de M. Pierre Bérégovoy (1990-1992), puis de M. Michel Sapin (1993), ministres de l’Economie, des Finances et du Budget
- Directeur du Personnel et des services généraux du ministère de l’Economie et des finances, puis du ministère du Budget (1992-1993)
- Directeur, directeur général adjoint, puis directeur général de l’Institut français du pétrole (1993-2001)

Depuis 2009 : Agnès Arcier

- Née le 23 septembre 1961
- Conseiller économique
- ESSEC, Institut d’études politiques, Ecole nationale d’administration
- Direction des Relations économiques extérieures (1986-1998)
- Adjoint du chef des Services d’expansion économique au Japon (1989-1994)
- Directrice du cabinet de M^{me} Christine Chauvet, secrétaire d’Etat au Commerce extérieur (1995)
- Sous-directrice (1998-2004), puis chef de service des Politiques d’innovation et de compétitivité à la direction générale des Entreprises (2005-2008)
- Présidente d’honneur – fondatrice de l’association Administration moderne (association de femmes hauts fonctionnaires)

L'auteur :
Entretien avec Jean-Louis Bodin



**Comment
avez-vous été
amené
à travailler
avec Adedef ?**

Dès le début de ma carrière à l'Insee en 1966, j'ai eu le souci de mieux connaître son environnement international. Mais, si j'avais participé à certaines actions de coopération dans les années 1970 et 1980, ce n'est qu'à partir de ma nomination au poste de chef du département des Relations internationales et de la Coopération de l'Insee en 1989 que j'ai été amené à travailler avec Adedef. De 1989 à 1997, j'ai pris part à presque toutes les réunions du conseil d'administration qui réunissaient, à un rythme quasiment mensuel, les principales directions du ministère. Adedef était à l'époque une petite équipe. Pendant mon mandat à l'Insee, j'ai essentiellement défini, organisé et évalué les actions menées par mon département en liaison avec Adedef et le ministère de la Coopération.

Je me suis aussi beaucoup intéressé aux questions de déontologie et d'organisation des services statistiques. J'ai notamment été vice-président du groupe de rédaction de la *Résolution des Nations unies sur les principes fondamentaux de la statistique publique*, adoptée après la chute du mur de Berlin à la demande des PECO, qui avaient besoin d'un nouveau paradigme dans leur transition vers la démocratie et l'économie de marché. Cette Résolution est devenue une référence universelle.

En 1997, je suis parti trois ans à la Commission européenne en tant qu'expert national détaché pour mettre en place un bureau de liaison entre le Parlement européen et Eurostat. En 2000, à la fin de mon contrat, le président Pierre-Yves Cossé m'a proposé de rejoindre Adedef, notamment pour ma connaissance de l'Afrique subsaharienne. Il m'a demandé de coordonner les actions des directions en Afrique subsaharienne et d'être le correspondant au siège d'Adedef de l'Institut des Finances du Liban et de l'antenne Adedef au Vietnam.

Et Singapour ?

Ah oui ! C'est une histoire intéressante ! Singapour est un pays très actif en matière de coopération avec les pays à revenu intermédiaire ; au cours d'une mission à Singapour en 1999, le directeur de l'Institut des Finances du Liban, Jean-François Bijon, avait évoqué avec le ministère singapourien des Affaires étrangères l'intérêt pour les pays de l'Asean d'avoir une vision croisée de Singapour et de la France sur des questions économiques et financières. J'ai repris cette idée et j'ai organisé en octobre 2001 la première édition des « séminaires Singapour » sur le thème « TVA versus taxe sur chiffre d'affaires » et en décembre 2002 la seconde édition sur le thème de la « gestion de la dette ». Ces séminaires sont devenus maintenant réguliers et leur organisation a été consolidée sous la conduite de Yannick Richet.

**Les moments forts
de la coopération de l'Insee**

J'ai eu le privilège de prendre mes fonctions à la tête du département des Relations internationales et de la Coopération à l'Insee en 1989, au moment où les régimes communistes en Europe de l'Est s'effondraient comme un château de cartes. L'Insee a réagi particulièrement vite à ces événements : mon premier contact avec les responsables de la statistique polonaise a lieu en juin 1989, entre les deux tours de l'élection libre qui a vu le triomphe de Solidarność. J'ai effectué ma première mission à Varsovie en septembre 1989 ; et ma première mission en Roumanie s'est déroulée en janvier 1990, moins d'un mois après la chute de Ceaușescu.

Avec les PECO, nous avons su surfer sur une vague, en restant en équilibre certes, mais à mon sens, l'action la plus innovante, et à laquelle je reste particulièrement attaché, c'est la création d'Afristat, l'organisation internationale statistique des pays francophones d'Afrique subsaharienne.

La décision de créer Afristat s'appuyait sur plusieurs constats. D'abord, une inefficacité relative du dispositif d'assistants techniques en Afrique. Dans un pays comme la Côte d'Ivoire, il y avait une vingtaine d'assistants techniques détachés qui occupaient des postes dans l'administration, pas toujours de façon efficace : par exemple, un statisticien

français enseignait les mathématiques en 1^{er} cycle de l'université, ce qu'un Ivoirien aurait très bien pu faire. De ce fait, alors que la tâche des assistants techniques aurait dû être de transmettre des savoir-faire, ils faisaient le travail à la place des nationaux, à l'inverse de ce que préconisait le président Mao (« *Si tu donnes un poisson à quelqu'un tu le nourris pour la journée ; si tu lui apprends à pêcher tu le nourris pour la vie* »). En outre, les pays d'Afrique subsaharienne étaient confrontés aux mêmes problèmes de production statistique et il y avait par ailleurs un besoin d'harmonisation des outils, des concepts et des nomenclatures entre ces pays. Enfin, il apparaissait efficace qu'une organisation sous-régionale permette de mettre en commun des ressources humaines rares.

Quel est votre regard sur Adedef ?

Je voudrais insister sur le rôle transversal d'Adedef, qui apporte une vision globale de la coopération de nos ministères, alors que les directions ont naturellement une vision plus sectorielle et morcelée. Adedef peut apporter une véritable réflexion stratégique. J'ai la conviction qu'elle doit continuer à marcher sur ses 2 pieds : l'un, bilatéral, et l'autre multilatéral. Elle a besoin de remporter des contrats et des jumelages pour être présente dans le panorama mondial de la coopération technique mais doit aussi mener des actions bilatérales pour assurer sa crédibilité. Dans un tel processus, les directions de nos ministères et Adedef sont tout aussi complémentaires qu'interdépendantes.

Remerciements

Un très grand merci à Jean-Louis Bodin, qui a accepté de se charger de l'écriture de cet ouvrage, ainsi qu'à Elsa Berry, chef du service communication, Elisabeth Blanchard, responsable du centre de documentation, Mona Kubec, chargée de mission, correctrice, et Laurence Sandrin, chargée de communication, qui l'ont assisté dans cette tâche.

03

adetef

Atrium
5 place des Vins de France
75573 Paris Cedex 12
France
Tél. + 33 (0)1 53 44 25 35
Fax + 33 (0)1 53 44 25 31
adetef-contact@adetef.finances.gouv.fr
www.adetef.fr

2ms