

Édito

« 25 nuances de SCH »

Secrétaires de Chancellerie : esquisses, vécus et positionnement d'un corps très particulier au (sein du) MAEDI.



A L'OCCASION DE L'ÉLABORATION de sa plateforme revendicative « Dialogue social » 2015-2018, la CFDT-MAE avait relevé de *réelles préoccupations propres au corps des secrétaires de chancellerie*.

Pour aller au-delà de la simple (et facile) esquisse corporatiste, nous avons souhaité réaliser une *enquête de fond sur ce corps* : positionnement en centrale et en poste, stress lié aux doubles voire triples casquettes en expatriation, burnouts à l'étranger semblant en augmentation, attributions, responsabilités et missions, perspectives de carrières (la liste n'est pas exhaustive).

Comme pour notre *enquête sur l'expatriation familiale* du printemps 2014, nous souhaitions obtenir suffisamment de retours de la part de nos collègues afin d'asseoir notre légitimité à en dresser la synthèse puis à en tirer des pistes de discussion et de revendications.

Les contributions souvent très riches que nous avons reçues font ressortir de manière parlante les préoccupations d'un corps qui n'existe qu'au MAEDI et jouit d'une *culture*, d'une *identité* et d'une *solidarité* assez fortes. Entre sens du service public, importance accordée aux missions, « vague à l'âme », surexposition aux risques psycho-sociaux et doutes quant aux perspectives, *il semble essentiel d'écouter non seulement le ressenti de ces agents, mais aussi de suivre les pistes qu'ils ouvrent*. Une large place a donc été laissée au verbatim tiré de leurs commentaires, cité en *italique marron*.

Cette Lettre du syndicat reprend, sous un format spécifique, l'essentiel de la **note de synthèse complète** (<http://www.cfdt-mae.fr/non-classe/enquete-25-nuances-de-sch-les-resultats/>) disponible sur notre nouveau site Web; n'hésitez pas à enrichir la réflexion... et à nous rejoindre si vous souhaitez être dans le mouvement !

Rédacteur : Frank Laval
Conception : Nadine Monchau

CFDT-MAE :

▪ 57, bd des Invalides -
75700 Paris
▪ Tél. 01 53 69 36 99 -
11, rue de la Maison
Blanche - 44035 Nantes
Tél. 02 51 77 25 81 -
Fax 02 51 77 26 21

Site internet :
www.cfdt-mae.fr

facebook [https://
www.facebook.com/cfdt.mae](https://www.facebook.com/cfdt.mae)

twitter (@CFDTMAE)



SCH en administration centrale : un passage obligé et apprécié...

Corps particulièrement mobile et tourné vers l'expatriation, les SCH occupent des places clefs au sein de certaines directions lors de leurs passages en France.

Les 2/3 d'entre eux estiment que les fonctions qu'ils y occupent alors sont « satisfaisantes », une proportion similaire estime qu'elles « correspondent à ce qu'ils attendaient en passant le concours » et plus des 3/4 ajoutent qu'elles sont en adéquation avec « ce que l'administration et/ou les formateurs en disent ou annoncent ».

Une écrasante majorité des participants

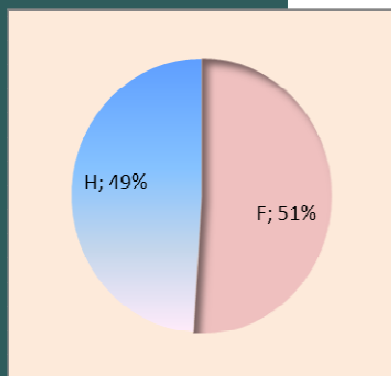
*(89%) juge cependant que le **niveau de responsabilités de ces fonctions « est inférieur » à celles exercées à l'étranger.** En parallèle, il est à relever que 63% des SCH considèrent que les fonctions occupées en AC sont « sans relation avec celles occupées en poste ». Une majorité de nos collègues (57%) estime que leur expérience en poste n'est pas mise à profit lors de leur séjour en France. Cela étant, la plupart d'entre eux positivent cette expérience considérant que ce retour à la « vie réelle métropolitaine » est indispensable.*

Paroles d'agent

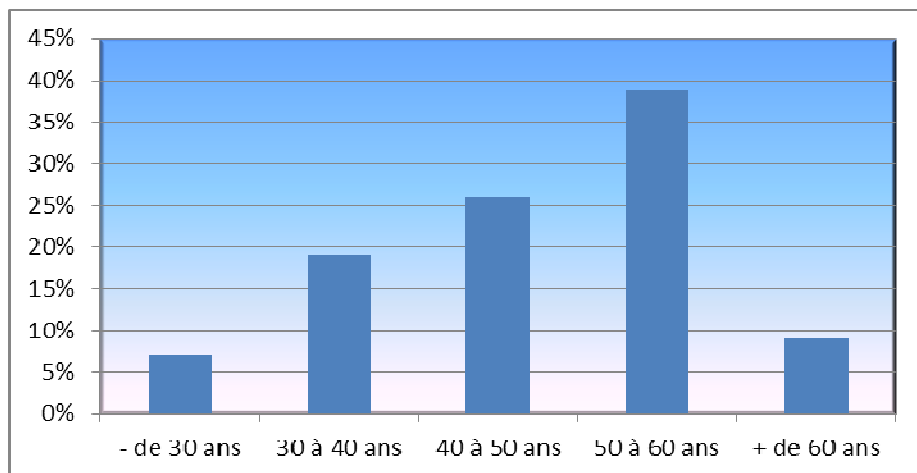
« Il y a un trop grand décalage entre les responsabilités exercées en poste et celles d'administration centrale où l'on est très largement sous-employé. »

« Le SCH redevient mono matière dans un domaine qui l'éloigne parfois de son cœur de métier à l'étranger, au risque de perdre ses acquis. En contrepartie, ce retour permet de souffler un peu grâce à un rythme de travail et un environnement généralement plus apaisant. »

Des classes d'âge marquées



Portrait de quelques 800 SCH en quelques graphiques



Une parité quasi-parfaite

L'appréciation que nos collègues ont de leurs **fonctions** est claire : les 3/4 estiment qu'elles correspondent « à ce à quoi ils s'attendaient en passant le concours ou en entrant dans le corps » et « à ce que l'administration et/ou les formateurs en disent ou annoncent ». En revanche, **88% des participants** relèvent qu'elles « **ont évolué sur les dernières années dans un sens négatif** ».

2/3 des SCH jugent les responsabilités qui leurs sont confiées « importantes, voire lourdes » ; 30% les considèrent même « excessives ». Il est intéressant de juxtaposer ces chiffres au sentiment de (non) reconnaissance : **79% des agents concernés pensent que ces responsabilités « ne sont ni reconnues ni valorisées par l'administration »**.

La proximité adoucit un peu le sentiment, mais encore 55% des agents B en poste ajoutent qu'elles ne sont pas, non plus, « reconnues ni valorisées par leur hiérarchie » sur place.

Cette notion de dimension locale est encore plus prégnante lorsque l'on s'intéresse au **positionnement** des agents de catégorie B : **64% d'entre eux** en effet **considèrent qu'il n'est « pas en adéquation avec les fonctions exercées »** et près de 60% ajoutent qu'il « varie selon les postes et/ou les chefs de poste ». Une question sur les **missions** confiées aux secrétaires de chancellerie offrant le même choix de réponses ouvre sur un constat presque similaire : **près de la moitié de nos collègues estiment également que leur définition « varie selon les postes et/ou les chefs de poste »**.

Des entretiens que nous avons pu avoir en marge de cette étude, il ressort clairement que la « **gamme de responsabilités** » des agents B / SCH du MAEDI est l'une des plus étendue de la Fonction publique. On retrouve cependant un vécu (et un ressenti) similaire chez les surveillantes d'hôpitaux ou certains gendarmes à forte autonomie (escadrons motocyclistes notamment).

Paroles d'agent

« Notre corps qui, coincé entre l'obligation d'animer les équipes et d'épauler nos collègues C et l'obligation de résultats imposés par la hiérarchie des A, est à l'évidence le plus exposé aux coups. »

« Le secrétaire de chancellerie est tour à tour le couteau suisse de l'ambassade, l'homme-orchestre, le second du navire, la cheville ouvrière... voire le Nestor des aventures de Tintin, taillable et corvéable à merci. »

« Souvent se pose le problème de la légitimité du chef de SCG ou du chef de chancellerie, qui n'est pas considéré par les autres chefs de service car c'est un agent de catégorie B alors que la plupart des chefs de service sont des agents de catégorie A+. »

« Le corps des SCH se distingue (...) de la majorité des corps de catégorie B d'autres ministères ou collectivités territoriales en raison notamment de la double vocation, du niveau de responsabilité à l'étranger (qui ne manque pas de surprendre les fonctionnaires expatriés issus d'autres ministères), de l'étendue des domaines de compétence et du niveau moyen des lauréats au concours externe. Dans une entreprise privée vous ne pouvez jamais être à la fois directeur administratif et financier et directeur des ressources humaines. »

« La gestion (RH, budget, etc.) est un métier à part entière; la fonction consulaire en est un autre. Demande-t-on à un attaché culturel de suivre les questions politiques ? »

Une spécificité cher payée !

Placé *entre le marteau et l'enclume*, le SCH fait très souvent remonter le sentiment d'être isolé. On retrouve en effet dans une bonne vingtaine de textes le « *sentiment d'isolement* » ou de « *grande solitude* », ces mots font par ailleurs écho à la sensation *d'abandon* qui revient souvent.

L'enfermement dans un processus de victimisation n'est pas loin : certes minoritaires,

un certain nombre de témoignages révèlent une souffrance réelle.

Une première conclusion semble s'imposer : *les SCH*, se trouvant, en poste, au cœur d'une équation à trois inconnues (fonctions – responsabilités – positionnement) *se sentent fréquemment surexposés* ; c'est particulièrement valable pour ceux exerçant en « triple casquette ».

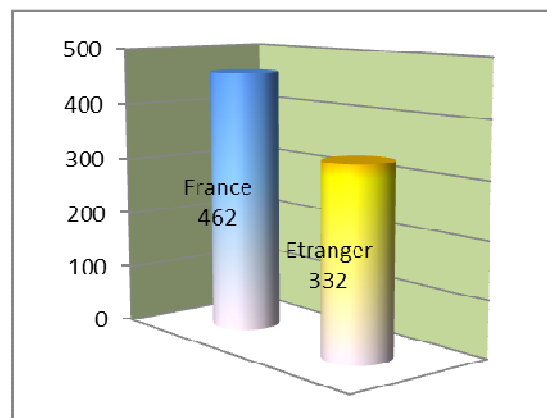
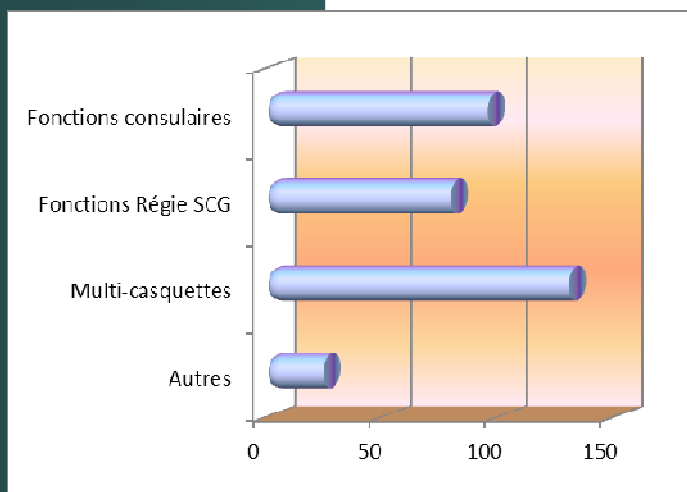
Paroles d'agent

« Peu soutenu en temps normal, le chef de chancellerie est abandonné au premier imprévu par une hiérarchie soucieuse de ne pas faire de vagues et ne maîtrisant pas les sujets qu'il doit gérer. »

« Comment changer une idée bien ancrée que l'agent B n'est pas un être humain comme les autres et qu'il sait tout, qu'il est corvéable à merci, que son salaire dépasse les montagnes, qu'il est responsable de tout et de toutes les erreurs commises, etc. ? »

Portrait de quelques 800 SCH en quelques graphiques

Des fonctions variées à l'étranger



Un corps tourné vers l'expatriation

« Jusqu'ici, tout va bien » : des agents en tension maximum

Un quart des collègues contactés déclarent avoir vécu « un retour anticipé ou une non-prolongation en poste » en raison du poids de la charge de travail et 34% « y avoir sérieusement pensé mais être resté ».

Près de la moitié des contributions évoquent ainsi cette **tension professionnelle qui peut mener à la rupture**. On y retrouve les mots-clefs déjà cités (positionnement trop « exposant », sentiment de solitude, d'absence de soutien hiérarchique, surcharge de travail) mais les dimensions santé et famille s'y rajoutent vite.

Les entretiens que nous avons eus avec l'administration montrent que tant la DRH que la médecine de prévention commencent à prendre la mesure du phénomène. Si l'appareil statistique ne permet pas encore de distinguer ces problématiques par grades et fonctions, nos interlocuteurs admettent avoir à connaître d'un nombre de cas non négligeable. Il reste cependant à travailler en profondeur la question afin de distinguer ce qui relève d'une augmentation « brute » des situations de détresse et ce qui relève d'une parole plus libérée.

Paroles d'agent

« Il faut être solide psychologiquement pour assumer des charges et responsabilités auxquelles l'administration ne vous prépare pas judicieusement; il faut une personnalité forte et équilibrée, ainsi que de l'expérience, pour résister. **Mais même résister a un coût physique.** Les fonctions de l'agent B à l'étranger impliquent un engagement à 100% dans chacune des activités. Il donne de lui-même, il s'investit dans ses fonctions, il n'a pas le choix, il a tellement de responsabilités qu'il ne peut pas faire autrement car c'est à lui qu'on va demander de rendre des comptes. Il doit être capable d'anticiper les problèmes, de gérer des dossiers de natures différentes, il doit tout savoir... Avec le stress au quotidien et la pression exercée, l'agent B est constamment sous tension. »

« Vivre son poste en se posant perpétuellement la question d'un possible burnout, en se disant que « jusqu'ici tout va bien », n'est pas souhaitable ni pour l'agent, ni pour ses collègues, ni pour le ministère... **Il faut une capacité de résilience sans limites pour résister au niveau d'exigences professionnelles et de pression vécus. A terme, ces conditions de travail très usantes ne peuvent avoir qu'un effet nocif pour la santé physique et morale des agents.** »

« Beaucoup de SCH sacrifient leur temps libre à leur travail. Or, il existe une différence entre l'investissement personnel dans une mission et le renoncement à la vie privée et aux droits de base (droits à congés en particulier). Il est nécessaire, voire vital, de concilier travail et vie privée pour préserver l'équilibre moral et la motivation. »

Question de méthode

Un questionnaire visant à établir profil, expérience et ressenti de nos collègues SCH a été établi par nos soins et diffusé par mail à l'ensemble d'entre eux ; un *Flash Info* interne CFDT à destination de nos adhérents et un article posté sur notre site Internet en ont complété la publicité.

Le dépouillement a été accompagné d'une série d'entretiens informels avec la DRH, le médecin coordinateur de prévention et l'un des psychologues du Département, la section CFDT du ministère des Affaires sociales à Nantes et l'association « GenX XXI ».

On peut raisonnablement estimer que +/- 700 SCH ont eu, d'une manière ou d'une autre, connaissance de cette enquête.

Au 27 mai, le nombre de retours était de 145, soit un peu plus de 20 % de l'ensemble du public visé. Il est supérieur aux 12,4% obtenus, sur l'ensemble des agents du Département, lors de l'enquête sur l'expatriation familiale citée en introduction.

Représentativité de l'échantillon

L'échantillonnage des réponses correspond assez fidèlement au profil du corps. On relèvera cependant une certaine surreprésentation des hommes (59% de l'échantillon pour 49% du corps), des agents en poste à l'étranger (56% pour 42%) et, parmi eux, des agents « multi-casquettes » (48% pour 40%). La participation des 40/50 ans est également supérieure à leur proportion générale (32% pour 25%); inversement, les plus de 50 ans ont légèrement moins répondu (40% de l'échantillon alors qu'ils sont 50% de l'ensemble).



Triple casquette : le poste de tous les dangers

40% de nos collègues hors de France (soit 141) sont sur des fonctions « multi casquette »... qui sont le plus souvent triples : chef de chancellerie, responsable SCG et régisseur. On les retrouve essentiellement dans les ambassades de taille moyenne ou petite et dans les gros consulats généraux.

Leur appréciation est sans appel : 69% des agents concernés estiment que dans ces postes le SCH est « trop exposé » ; 56% qu'ils sont obligés « à privilégier un secteur au détriment de l'autre » et 44% que la situation est proprement « intenable ».

Paroles d'agent

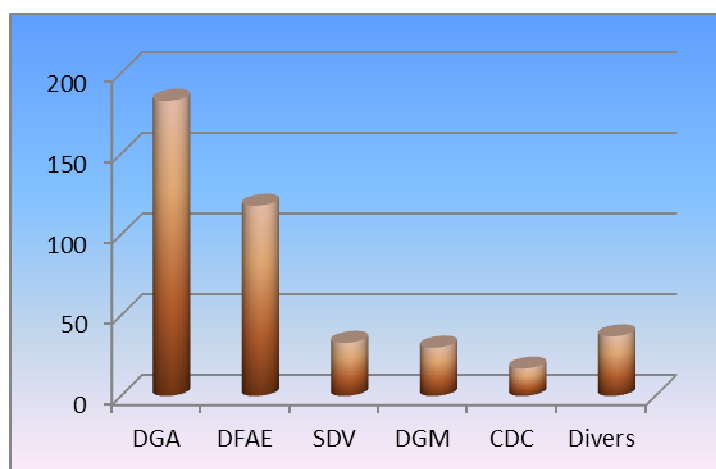
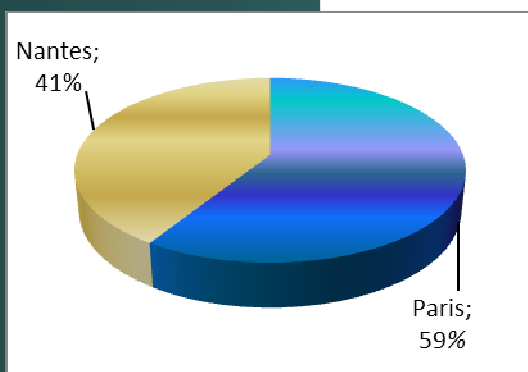
« Un poste à « triple-casquette » est une expérience schizophrénique où il faut exercer en même temps des fonctions qui devraient être incompatibles (régisseur et chef de SCG) et qui réclament une technicité de plus en plus élevée. »

« Triple casquette : dans le cadre d'une équipe complète et performante, le niveau de responsabilité et la charge de travail restent lourds et sources de stress. Dans un petit poste, en l'absence d'un agent, et /ou avec des agents sur lesquels on ne peut s'appuyer, l'expérience peut virer au cauchemar absolu. »

« Dans certains postes de taille moyenne, à effectif plein, on travaille à flux tendu, la moindre absence impacte l'exigence de qualité qui est attendue de nous et que l'on ne manque pas de nous réclamer. »

Portrait de quelques 800 SCH en quelques graphiques

De Paris à Nantes...



... des services employeurs très spécifiques en centrale

Poser un diagnostic...



En professionnels qu'ils sont, nos collègues pointent objectivement toute une série d'obstacles, tant sur la multiplicité des fonctions et des responsabilités que sur les méthodes et la charge de travail :

Paroles d'agent

L'obstacle le plus pointé du doigt est la « **manie du reporting** » :

La **complexification des tâches**, notamment celles liées aux logiciels multiples suit; l'on retrouve sur ce point le sentiment « d'abandon » déjà évoqué :

Les effets successifs de la RGPP puis de la MAP en termes d'effectifs sont ensuite soulignés dans de nombreux retours :

La **responsabilité de la hiérarchie** est pointée dans près du tiers des questionnaires :

La **disponibilité permanente qu'exigent les fonctions consulaires** est rappelée :

Enfin, et le champ ouvert mériterait que l'on y revienne, une contribution lie ce ressenti très spécifique des SCH à **des valeurs professionnelles**

« Depuis une dizaine d'années, dans un soi-disant souci de transparence, nous passons plus de temps à justifier, quantifier et évaluer toutes les tâches qu'à les accomplir ! »

« On doit être immédiatement compatible avec des logiciels incompatibles entre eux : Diplomatie, Corège, Chorus, Gaia, Mahrs, Sirhius, Sagaie 2 doivent être maîtrisés sans que l'on réalise l'investissement nécessaire. Nos outils sont chronophages, lancés sans réflexion sur leur ergonomie et non-interconnectés. Le manque de réactivité ou d'accompagnement de l'administration centrale nous oblige à improviser. »

« On a atteint les limites du faire plus avec moins. » « Le grand écart entre réduction des moyens et du personnel et multiplication des missions et responsabilités est plus sensible dans les aspects consulaires et gestion (opérationnels et soumis à obligation de résultat) que dans les domaines politique ou culturel. Cela marche seulement parce que les agents sont consciencieux, ont un sens développé de l'intérêt général mais ils paraissent à bout. »

« Il y a une réelle méconnaissance des textes et des missions; une absence d'intérêt pour les questions SCG et consulaires; un manque de soutien et d'écoute, quand ce n'est pas simplement une vision très personnelle des finances publiques du chef de poste ou de son conjoint. »

« Il s'agit d'un domaine dans lequel il n'y a aucun répit, qui est méconnu de la hiérarchie. Peu de diplomates savent notre travail (sauf ceux qui y sont passés) et ne cherchent pas à s'y intéresser; il en résulte une incompréhension (au mieux) ou des reproches (au pire) lorsque l'on a du mal, un lundi matin, à embrayer sur la gestion de la résidence, après avoir passé le dimanche entre hôpital et compagnie d'assurance. »

« Il y a clairement une « ancienne école » du « service » qui anime encore grandement le corps des SCH et j'ai de plus en plus le sentiment de ne plus parler le même langage que mes collègues A ou que l'administration. »

IFAAC, mention spéciale !

A fonctions spécifiques, formation adaptée : « Sans le passage par l'IFAAC, il serait tout simplement impossible de travailler en poste sur trois fonctions aussi dissemblables que celles du SCH ». Nos collègues se rejoignent en « un grand bravo et un grand merci à l'IFAAC et à ses équipes pédagogiques pour le savoir délivré. » Ils en apprécient le contenu et l'utilité avec

un **taux de satisfaction voisin de 90%** : pour 25% des participants en effet, les stages sont « adaptés, efficaces et complets » et pour 66% ils sont « appropriés, utiles, mais partiels ».

Parmi les observations à relever et les pistes de réflexion, celle de la mise en situation professionnelle et du stage à l'étranger de plusieurs semaines revient à plusieurs reprises. De même, l'absence de formations spécifiques « presse » ou « culturel » est à souligner (tout en no-

tant que seule une vingtaine d'agents sont concernés). Une dizaine de contributeurs regrettent enfin qu'il n'y ait pas au moins une session IFAAC par an organisée à Paris, pour les agents d'Ile de France ayant des enfants en bas âge.

La dimension comparative avec nos partenaires européens est également évoquée. Bien qu'apprécié comme on l'a vu, l'IFAAC pèse peu face aux « écoles consulaires et diplomatiques » allemande ou italienne.



... ouvrir des pistes revendicatives

**A votre écoute,
la CFDT-MAE
se propose
d'explorer
les pistes
de réflexion
suivantes :**

EN GUISE DE CONCLUSION

Trois indices pourraient clore cet exercice et rendre compte du « grand écart » décrit par certains : interrogés sur une évaluation « de l'intérêt porté à leurs fonctions et à l'investissement accordé », les SCH contributeurs répondent avec une moyenne de 8,6/10. Si on leur demande de chiffrer « le sentiment de prise en compte de leurs contraintes, stress, pression etc. par l'administration » ils l'évaluent à 4,4. Enfin, si l'on tente une synthèse sur le « sentiment final quant à l'exercice de leurs fonctions mixant les deux indices précédents », le curseur s'arrête à 6,1...

**... la marge
de progression
est donc
considérable !**

Vers la définition de
« **profils métiers** » B...

La question d'un **renforcement de la spécialisation – métiers** revient de manière récurrente : plus des 2/3 des participants considèrent que la « spécialisation – métiers » (administratif et comptable / consulaire / culturel) est « une bonne idée », dès lors qu'existent des passerelles entre les domaines.

La possibilité pour les agents B en haut de grille d'accéder à des fonctions de chef de poste consulaire, certes exceptionnelle, mais ouverte par le décret n° 69-222, mériterait d'être rappelée afin de permettre une fin de carrière gratifiante dans le corps.

... avec une **politique
RH adaptée...**

L'importance de l'adéquation agent/poste est centrale : « Il faut **renforcer l'équipe des affectataires** afin d'avoir une expertise RH assumée et une **vraie adaptation profil/poste** » et ainsi « éviter de mauvais aiguillages ». Il est souhaité « que la DRH sélectionne plus rigoureusement les agents aptes à servir à l'étranger. »

... pour un **réseau
adapté ...**

Aucun agent ayant fait part de ses réflexions ne remet en cause le bien-fondé d'une adaptation du réseau mais « **en prenant en compte les retours d'expérience des agents en poste** » et « en ne se basant pas uniquement sur des statistiques qui ne donnent qu'une image virtuelle des activités et sur des contraintes budgétaires ». La création de sections consulaires régionales est parfois suggérée, mais avec « une redistribution judicieuse et réelles des ETP. » En clair : « il ne faut pas avoir peur de dire qu'il y a des ETP à créer à l'étranger... et très certainement certains à rendre en centrale pour compenser » : découplages de B chefs de chancellerie / chefs de SCG, nomination d'un régisseur C avec une indemnité afférente etc.

...avec des **chefs de
poste impliqués...**

Dans un même ordre d'idée, il paraîtrait essentiel « **d'étoffer les équipes de quelques services critiques en centrale** qui doivent intervenir en soutien des postes, notamment dans le domaine comptable (SOS-compta), juridique (RH et consulaire) et immobilier (DIL notamment). »

...et une **logistique
améliorée.**

Il paraît essentiel « d'aller vers **une plus grande responsabilisation des chefs de poste**, notamment en matière de gestion et de ressources humaines notamment. »

Avoir des outils informatiques performants semble la préoccupation première de nos collègues en matière de logistique; simplifier réellement les procédures comptables et administratives vient ensuite, afin de réduire au maximum les transmissions papier (bourses scolaires, actes juridiques, PV divers...). Le recours au tuilage en SCG et sur les fonctions consulaires semble par ailleurs plébiscité.