

Nantes, le 24 juin 2015

*« 25 nuances de SCH :
esquisses, vécus et positionnement d'un corps très particulier au (sein du)
MAEDI ».*

NOTE DE SYNTHÈSE

1. HISTORIQUE

A l'occasion de l'élaboration de sa plateforme revendicative « Dialogue social » 2015-2018 et lors de la rédaction des professions de foi en vue des commissions administratives paritaires (CAP), la CFDT-MAE avait relevé de **réelles préoccupations propres au corps des secrétaires de chancellerie**¹.

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 souhaitons 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.

Vous trouverez ci-après la note d'analyse tirée des réponses au questionnaire que nous avons diffusé.

¹ Abrégés ci-après en SCH

2. METHODOLOGIE :

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.

Dans la mesure où il faisait une part assez large aux commentaires², ce questionnaire n'a pas été informatisé ; son traitement a donc été essentiellement manuel (*Excel* et *Word*). Dans la restitution qui suit, **on retiendra d'ailleurs comme principe de rédaction de laisser**, après l'étude des données chiffrées, **une part centrale au *verbatim*** tiré des réponses. Les citations³ seront signalées par un texte mis en *italique bleu*, sans guillemets⁴.

Le dépouillement a été accompagné d'une série d'entretiens informels avec :

- La DRH (sous-direction des affectations),
- Le médecin coordinateur de prévention et l'un des psychologues du Département,
- La section CFDT du ministère des Affaires sociales à Nantes,
- L'association « Gend XXI »⁵.

Notre liste mail comportait 771 noms ; 34 sont revenus en « erreur-messagerie » plus une quarantaine de messages « boîtes aux lettres pleine ». On peut donc raisonnablement estimer que +/- 700 personnes 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**⁶. Il est supérieur aux 12,4% obtenu, sur l'ensemble des agents du Département, lors de l'enquête sur l'expatriation familiale citée en introduction⁷.

² Sur 25 questions : 15 sont fermées, 8 offrent des possibilités de commentaires en texte libre et 2 sont des questions ouvertes. Sur le plan thématique, 8 déterminent le profil de l'agent, 2 s'intéressent aux fonctions en centrale, 3 aux fonctions/positionnement en poste, 6 aux conditions de travail et aux missions, 3 à la formation et 2 aux promotions. Une dernière fait le bilan quant au ressenti d'ensemble.

³ ...bien évidemment anonymisées.

⁴ Les liens internet sont, eux, **en vert**.

⁵ Toute récente association professionnelle de la Gendarmerie nationale.

⁶ Ce taux de retour est proche du taux moyen des questionnaires papier [retenu par l'ESEN](#) (Ecole supérieure de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche) lors de ses formations ; il semble même meilleur que ce que [certains sites de sondages privés retiennent habituellement](#).

⁷ 450 réponses pour un public cible de presque 4.000 agents.

3. INSTANTANE SUR LE CORPS DES SCH

D'un pointage effectué par nos soins début février⁸, il y avait **794 secrétaires de chancellerie en activité** au MAEDI ; un quart du corps a moins de 40 ans, un autre quart se situe entre 40 et 50 ans et un peu moins de la moitié se trouve au-delà de 50⁹. La parité est quasiment établie : 51% de femmes pour 49% d'hommes¹⁰.

462 personnes étaient en centrale (soit 58%) et **332 à l'étranger (42%)**¹¹ ; une cinquantaine de collègues sont à l'extérieur du Département¹².

Parmi les agents en France, 59% sont en fonction à Paris et 41% à Nantes. La DGA est de loin le plus gros pôle d'affectation (183 agents, soit 40%, repartis au 2/3 – 1/3 entre Paris et Nantes) suivi de la DFAE (118 agents, soit 26% et une proportion inverse entre les deux implantations). Une trentaine d'agents (soit 7%) relèvent de la DGM, autant que ceux mis à disposition de la SDV du ministère de l'Intérieur.

En centrale, nos collègues occupent principalement des postes de rédacteurs ou de gestionnaires (278 agents, soit 60%) ; une proportion moindre exerce des fonctions de chefs de secteur, de chefs de pôle ou d'adjoints au chef de bureau (137, soit 30%).

Parmi les agents à l'étranger, 25% sont en poste en Europe et une proportion équivalente en Afrique sub-saharienne. Un peu moins de 20% se trouvent en zone « ANMO » et presque autant en Amérique & Caraïbes.

Hors de France, 40% de nos collègues (soit 131) sont « multi-casquettes » : chefs de section consulaire et fonctions SCG / régie ; 30% (soit 96) sont chefs de section consulaire ou d'un secteur consulaire « seulement » et 24% (soit 80) sont sur des fonctions SCG ou Régie exclusivement. Seuls 13 collègues (4%) sont en SCAC ou en Institut culturel¹³.

4. REPRESENTATIVITE DE L'ECHANTILLON :

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

⁸ Source : Annuaire Diplonet. Toutes les données sans source spécifique mentionnée relèvent de ce pointage.

⁹ Source : Bilan social 2014 fourni à l'occasion du Comité technique ministériel du printemps 2015.

¹⁰ Source : *Ibidem*

¹¹ OFPRA, SDV, CRRV et SDANF y compris.

¹² Source : Bilan social 2014 fourni à l'occasion du Comité technique ministériel du printemps 2015.

¹³ ...et 4 agents seulement sur des fonctions « presse ».

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).

Pour être complet, 37% des participants ont une ancienneté dans la « maison » comprise entre 5 et 15 ans, 25% entre 15 et 25 ans et 28% au-delà de 25 ans ; **ils sont près de la moitié à être SCH depuis leur entrée au MAEDI**, un peu moins d'un tiers à avoir intégré le corps par concours après avoir été catégorie C ou recruté local et 14% à avoir bénéficié d'une promotion interne de C en B¹⁴.

Enfin, **plus des 2/3 des agents ayant répondu estiment avoir une carrière « centrée sur une alternance normale expatriations / retours »**, 12% « essayent de ne tourner qu'à l'étranger », 11% n'ont effectué que quelques expatriations et estiment que ce n'est pas là « le cœur de leur carrière » et 6% n'ont servi qu'en administration centrale¹⁵. Si l'on se fonde sur ces données, et sur une carrière moyenne de 35 ans, un secrétaire de chancellerie passe donc en moyenne 23 ans en poste, pour 12 ans en centrale (*soit deux-tiers – un tiers*).

5. SCH EN ADMINISTRATION CENTRALE : UN PASSAGE OBLIGE ET APPRECIÉ

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 (cf. *supra*).

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 France¹⁶. Il est ainsi assez fréquent de lire qu'*il y a un trop grand décalage entre les responsabilités exercées en poste et celles d'administration centrale* et que *certaines secrétaires de chancellerie en AC (s'estiment) très largement sous-employés*. Cela étant, la plupart d'entre eux positivent ce retour considérant que, certes, *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* mais, qu'en contrepartie, *ce*

¹⁴ Pas de données comparatives trouvées sur l'ensemble du corps.

¹⁵ Ces proportions sont quasiment identiques à celles recueillies sur l'ensemble des titulaires et contractuels du MAEDI lors de l'enquête sur l'expatriation familiale citée en introduction.

¹⁶ A la question « Lors de vos passages en Administration centrale, avez-vous globalement le sentiment que vos compétences/expériences « postes » sont mises à profit/valorisées », 14% répondent « oui », 29% « oui, mais... », 30% « non, mais... » et 27% « non, absolument pas ».

retour permet de « souffler un peu » grâce à un rythme de travail et un environnement généralement plus « apaisant ». De fait, aucune contribution ne remet en cause *une double-vocation* (qui) a été positive dans le sens où il y a eu cette obligation de revenir périodiquement à la « vie réelle » métropolitaine.

6. SCH EN POSTE - FONCTIONS, RESPONSABILITES, POSITIONNEMENT

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 poste¹⁷ ».

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 poste¹⁸ »**.

Dans le détail, nombre de contributions¹⁹ insistent sur un *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*²⁰. *Le positionnement du B dans le dispositif devient très difficile à tenir surtout pour les jeunes collègues qui débutent ; bien que « chefs », « responsables d'équipe », nous restons des « super agents C », puisque nous sommes*

¹⁷ 20% des sondés estiment ce positionnement comme « le plus souvent clair et défini » et une proportion identique le juge « source d'insatisfaction car mal défini ».

¹⁸ ...pour 30% choisissant « le plus souvent clair et défini » et 20% « source d'insatisfaction car mal défini ».

¹⁹ Le *verbatim* intégral est disponible sur demande sous format *Word* non remis en page.

²⁰ Plus crûment, mais réaliste : *Le « cul entre deux chaises » est peut-être l'expression la plus appropriée pour qualifier le positionnement du SCH, un « corps à tout faire » souvent tiraillé entre les exigences d'un patron et les récriminations du public.*

leurs binômes à tous, dans toutes les matières. Nous avons des dossiers propres mais devons aussi organiser l'ensemble de nos services et connaître en détail (puisqu'on remplace tout le monde) l'ensemble de leurs activités... Notre métier est donc finalement peu défini, à part que nous devons savoir tout faire en détail²¹ !

Les images utilisées pour illustrer les propos sont parlantes : le secrétaire de chancellerie y est tour à tour *le couteau suisse de l'ambassade ou du consulat, l'homme-orchestre, le second du navire, la cheville ouvrière... voire le Nestor des aventures de Tintin, « taillable et corvéable à merci ».*

Ceci posé, il est clair que **le corps des SCH se distingue probablement 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 et être à la fois directeur administratif et financier et directeur des Ressources humaines. Plus directement : 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 ?**

Des entretiens que nous avons pu avoir en marge de cette étude, il ressort effectivement que **la « gamme de responsabilités » des agents B / SCH du MAEDI est l'une des plus étendue de la Fonction publique²².** On retrouve cependant un vécu (et un ressenti) similaire chez les surveillantes d'hôpitaux ou certains gendarmes à forte autonomie (escadrons motocyclistes notamment).

La question des responsabilités rejoint celle du positionnement : *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 principal obstacle reste celui du **positionnement hiérarchique** : *le chef de chancellerie ne se bat pas à armes égales avec tous les autres chefs de services. Dans un même ordre d'idée, peu écouté, le secrétaire de chancellerie reste avant tout un B face à d'autres chefs de services (SER, AD, ASI) (...)* Il en découle un problème de **crédibilité**, car *imposer des règles et des limites à des collègues plus gradés et mieux écoutés devient alors impossible.* Il y a donc un net sentiment de **décalage entre la mission confiée et les moyens statutaires permettant de la réaliser.** *Si le secrétaire de chancellerie dispose bien de l'arsenal juridique devant permettre la réalisation de la mission dans les meilleurs termes, il n'en est pas moins vrai que, dans la réalité, « la raison du plus fort est toujours la meilleure ».* De manière synthétique, un contributeur ajoute : *je ne cesse de m'étonner qu'une catégorie B, qui exerce des responsabilités transverses et d'importance, soit toujours moins bien considérée qu'un*

²¹ Cette notion du *SCH censé tout savoir sur tout* est récurrente dans une trentaine de contributions au moins.

²² Deux contributions insistent sur cette « spécificité française » par rapport à nos collègues anglais, allemands, etc.

« conseiller presse ou politique intérieure » qui n'a, lui, qu'une seule activité et n'a pas de charge managériale et qu'il soit par ailleurs perçu comme un « technicien », sans capacité rédactionnelle ni esprit d'analyse.

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 : *peu soutenu en temps normal, le chef de chancellerie est abandonné au premier imprévu (...)* *par une hiérarchie peu soucieuse de vagues et ne maîtrisant pas les sujets qu'il doit gérer*. L'enfermement dans un processus de victimisation n'est pas loin : certes minoritaires, un certain nombre de témoignages révèlent une souffrance au-delà de l'objectif : *Je suis en burnout après 6 mois dans un poste à 3 casquettes éloigné, sans comptable, avec un collègue peu aidant et une hiérarchie caractérielle. Je suis en arrêt maladie pour 3 semaines, épuisée d'avoir travaillé plus de 12h par jour dans des conditions déplorables, sans aucune reconnaissance, bien au contraire*. De même, *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. ?* Remarque souvent partagée : *vu du statut d'agent B et de mon expérience (même minime), les catégories A et C ont l'air d'avoir des postes beaucoup plus confortables, l'une comme l'autre a tendance à se reposer sur la catégorie du milieu... Changer les mentalités est nécessaire afin de permettre aux agents B de continuer d'aimer leur travail, de le faire avec plaisir et non par dépit, de rester optimistes et efficaces*.

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 ».

7. POSTES « TRIPLES CASQUETTES » : L'EXPERIENCE 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 »²³ et 44% que la situation est proprement « intenable ».²⁴ Le ton est vite donné : *un poste à « triple-casquette » est une expérience schizophrénique où il*

²³ Plusieurs réponses possibles à la question.

²⁴ Les proportions s'élèvent à respectivement 57%, 39% et 41% sur l'ensemble des participants à l'enquête.

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 au fur et à mesure que les outils évoluent. De manière plus synthétique, l'augmentation des tâches à effectuer et la réduction des effectifs rend difficile la prise de recul sur le travail. Sur un poste tri-casquette SCG/CSLT/Régie, l'augmentation des commandes sur la partie SCG rend impossible une vraie implication sur les affaires consulaires ou une fonction de représentation/connaissance de la communauté française et a fortiori un véritable suivi de la législation locale.

L'analyse effectuée par nos collègues porte donc tant sur la multiplicité des fonctions et responsabilités (cf. supra) que sur la charge de travail :

L'obstacle le plus pointé du doigt est la « *manie du reporting* » : *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 (accumulation de tableaux à renseigner, croisements de statistiques demandées par différents services sous des formes différentes...)*²⁵. On se souviendra ici de « l'agenda du chef de chancellerie / chef de SCG » initié il y a quatre ans sur les forums, qui démontrait avec humour et amertume qu'un agent B tri-casquette devait suivre une moyenne mensuelle de 12 commandes, états de suivi, réunions d'instances etc. avec des pics à plus de 20 en janvier et novembre !

La complexification des tâches, notamment celles liées aux logiciels multiples suit : *On doit être immédiatement compatible avec des logiciels incompatibles entre eux : Diplomatie, Corège, Chorus, Gaia, Mahrs, Sirius, Sagaie 2 doivent être maîtrisés sans que l'on réalise l'investissement nécessaire. Nos outils sont chronophages²⁶, lancés sans réflexion sur leur ergonomie et non-interconnectés. L'on retrouve sur ce point le sentiment « d'abandon » déjà évoqué : le manque de réactivité ou d'accompagnement de l'administration centrale nous oblige à faire preuve de toujours plus de créativité, mais nous met face à des situations toujours plus complexes sans nous donner les clefs pour les résoudre. Plus lourd de sens : Cela veut (également) dire que nous acceptons de prendre des responsabilités pour des fonctions que nous ne maîtrisons pas.*

Les effets successifs de la RGPP puis de la MAP en termes d'effectifs sont ensuite soulignés dans de nombreux retours : *La suppression d'ETP redistribue de fait les tâches sur les autres agents. Je résumerai l'accumulation des fonctions par : « polyvalent = poly-incompétent ». Il est en effet impossible de maîtriser la totalité des thématiques consulaires, comptable et le « divers » qui s'accumule (affaires immobilières, gestion RH etc.). En d'autres mots, on a atteint les limites du « faire plus avec moins ». Le grand écart « réduction des moyens et du personnel /*

²⁵ *Verbatim* un peu direct mais ancré dans nos réalités : *il faut que le Département arrête de harceler les postes pour remplir des dizaines de questionnaires qui ne servent pas à grand-chose, puisque les services centraux ne se parlent pas et qu'il n'y a pas de communication entre les services.*

²⁶ Souvent cités : le nécessaire recours à *Excel* pour le suivi de gestion, la biométrie qui ne peut tourner sur les mêmes machines que le RMV, les indicateurs de performance LOLF, les référentiels *Corège* qui changent sans arrêt etc.

multiplication des missions & 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.

La **responsabilité de la hiérarchie** est pointée dans près du tiers des questionnaires : *méconnaissance des textes et des missions ; absence d'intérêt pour les questions SCG et consulaires ; 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*. Ces éléments viennent s'ajouter aux questions de positionnement déjà évoquées plus haut.

La disponibilité permanente qu'exigent les fonctions consulaires est rappelée. Il s'agit d'un *domaine dans lequel il n'y a aucun répit* et qui, pour ceux qui l'exercent, est *méconnu d'une hiérarchie qui, elle, connaît les week-ends. 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.*

Enfin, et le champ ouvert mériterait que l'on y revienne, une contribution lie ce ressenti très spécifique des SCH à **des valeurs professionnelles différentes** des collègues A en poste dans d'autres services : *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.*

Concrètement, les postes « multi-casquette » sont donc soumis à une tension toute particulière et sont excessivement tributaires de l'équipe humaine : 70% des agents concernés (et 66% de l'ensemble des SCH) estiment « qu'ils ne sont gérables que si l'équipe est performante et au complet ». *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.*

8. « JUSQU'ICI, TOUT VA BIEN » : DES AGENTS EN TENSION MAXIMUM

Les mots sont clairs : *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. L'agent B 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 : un quart des collègues contactés déclarent avoir vécu « un retour anticipé ou une non-prolongation en poste » en raison du poids de la charge et 34% « y avoir sérieusement pensé mais être resté »²⁷.

*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... Près de la moitié des contributions évoquent ainsi cette **tension professionnelle qui peut mener à la rupture**²⁸. 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 : **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**. L'impact sur la qualité de la vie des agents est en conséquence : *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*²⁹.*

De nombreux agents B se posent désormais la question : *Qu'avons-nous à y gagner et à y perdre ?* On rejoint là, à un autre niveau, l'un des constats de notre [enquête sur l'expatriation familiale](#) du printemps 2014 : **une envie de servir à l'étranger qui s'émousse et une motivation qui s'étiole**.

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.

Considérant qu'il *ne s'agit pas là d'un épiphénomène mais bien d'un mouvement de fond*, plusieurs contributeurs souhaitent **que ces cas de figure fassent l'objet d'un vrai suivi par l'administration et que cela puisse faire l'objet d'un rapport global et bien sûr non nominatif**

²⁷ Le « retour centrale » implique lui aussi un « rééquilibrage » inverse : *Désorientée les premiers mois par l'écart de responsabilités (passant d'un tri-casquette à un poste en bout de chaîne hiérarchique), je profite désormais d'horaires normaux laissant le temps et l'énergie pour une vie privée.*

²⁸ *Le nombre d'agents en difficulté est très probablement bien au-delà de ce que l'on peut imaginer (...), estiment plusieurs collègues.*

²⁹ Questionnement symbolique : *Comment repartir sur des fonctions de chef de chancellerie / SCG en ayant des enfants en bas âge ? Comment accomplir correctement ses tâches en ne comptant pas ses heures et dégager du temps pour s'occuper convenablement de sa famille... et de soi-même ?*

par la médecine de prévention. Ils formulent par ailleurs le vœu de *savoir aussi ce que propose la DRH dans ces cas de figure (et) quel soutien elle apporte à l'agent concerné³⁰. Sensibles au sujet, les SCH ajoutent que ce sont souvent de bons collègues, compétents et consciencieux, (qui) veulent accomplir toutes leurs missions, qui craquent.*

9. PISTES – SUGGESTIONS - PROPOSITIONS

Les problèmes posés, puis les diagnostics énoncés, une grande majorité des contributeurs fournissent des pistes pour y remédier.

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

Si l'adaptabilité et la *position charnière* des SCH *entre terrain et management* sont souvent invoquées voire revendiquées, la question d'un **renforcement de la spécialisation – métiers** revient de manière récurrente : *Il serait de bonne politique d'affecter les agents au vu de leurs compétences et de leurs appétences et de bien distinguer les postes de chefs de chancellerie à vocation consulaire des postes de ceux de responsables de SCG.*

Ce premier sentiment est confirmé par les chiffres : **plus des 2/3 des participants considèrent que la « spécialisation – métiers »** (administratif & comptable – consulaire – culturel) est « une bonne idée », dès lors qu'existent *des passerelles entre les domaines* ; la proportion atteint les 3/4 chez les agents en poste « multi-casquettes » : *la double ou triple casquette ne permet pas d'être sur tous les fronts en même temps.*

... 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. Cela suppose qu'elle se dote de moyens d'évaluation performants qui vont au-delà de la fiche FANEV (sens relationnel, motivation, connaissances informatiques, polyvalence, etc.).*

Dans un ordre d'idée parallèle, pour remédier au sentiment selon lequel *l'administration centrale « fait l'autruche »* (et) *ne soutient pas suffisamment les agents lorsque ceux-ci doivent faire face à un chef de poste « difficile », voire malhonnête*, un effort de pédagogie de la part

³⁰ Dans le détail : *Pourquoi un agent est-il victime d'un burnout ? Quelles en sont les raisons ? Jusqu'à quel stade doit-il s'impliquer dans ses fonctions ? Comment se remet-on d'un burnout ? Comment est-on aidé lorsque l'on reprend ses fonctions (par l'administration, par sa hiérarchie, par les collègues...) ? Quelles sont les conséquences d'un burnout sur la vie privée et familiale de l'agent (le MAEDI ne prône-t-il pas un équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale tant en administration centrale que dans les postes à l'étranger) ?*

de la DRH semble souhaitable... tout comme une communication peut-être plus « directe » sur les cas récents qu'elle a traités avec efficacité et discrétion au bénéfice d'agents « exposés ».

...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, soulignent-ils, **en prenant en considération les vraies difficultés et les retours d'expérience des agents en poste et en ne se basant pas uniquement sur des statistiques style SIGMA 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.

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)**.

... des chefs de poste impliqués...

On ne reviendra pas sur les éléments déjà fournis quant au ressenti évoqué plus haut ; il paraît cependant essentiel **d'aller vers une plus grande responsabilisation des chefs de poste, notamment en matière de gestion (vœu pieux !)** et **d'aider les chefs de poste et/ou les numéros 2 à mieux cerner et appréhender leur rôle en matière de ressources humaines notamment**.

Beaucoup d'incompréhensions et de frustrations **pourraient être évitées avec plus de support de la hiérarchie. Mais pour obtenir plus de support, il faudrait que la hiérarchie sache pourquoi nous en avons besoin. Pour cela, il faudrait qu'elle connaisse le travail que nous faisons et qu'elle comprenne le temps et l'énergie que nos fonctions requièrent. Or n'ayant jamais pratiqué, la hiérarchie ne peut pas en connaître les tenants et aboutissants. Comme dans certaines entreprises, il conviendrait de mettre en œuvre en formation initiale puis en cours de carrière de nos diplomates, un « stage ouvrier » de plusieurs semaines sur des fonctions de catégorie C et B afin qu'ils en connaissent le contenu et se rendent compte des difficultés et complexité d'exercice**.

...et une logistique améliorée.

Avoir des outils informatiques performants (notre système est rapidement obsolète, lourd trop multiple et trop souvent en panne) 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.

10.A METIERS SPECIFIQUES, FORMATIONS ADAPTEES ?

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 ».

La relative facilité d'accès aux formations semble être également soulignée : 42% des agents ont pu « facilement » obtenir des stages de formation » et 21% y sont arrivés après quelques difficultés. Seuls 15% de notre public fait état d'une impossibilité à s'intégrer à l'un des cursus³¹. Sur l'ensemble de leurs carrières, près de la moitié des SCH expliquent avoir suivi « la formation IFAAC de base (tronc commun) et plusieurs spécialisations », 20% « la formation IFAAC de base (tronc commun) et une spécialisation », 15% le tronc commun seul et 17% un ou des stages monomatière seulement.

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 notant 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.

11.SCH ET APRES ? EVOLUTIONS DE CARRIERE- PROMOTIONS :

A corps spécifique, promotions problématiques... la « culture SCH » semble bien circonspecte face aux possibilités de promotions : **39% des sondés déclarent « ne rien attendre des possibilités d'avancement ou de promotion »** et 32% ne se fient « qu'aux concours et

³¹ Les 22% restants ont répondu qu'ils « estiment ne pas en avoir besoin et/ou que ces stages ne correspondent pas à leurs besoins ».

examens professionnels »³². *Quant à la valorisation, une « carrière » se joue à peu de choses et pourrait se résumer à un jeu de hasard : une hiérarchie « reconnaissante » qui dispose du bon réseau, des rencontres « heureuses » au hasard du parcours professionnel. Ce principe aléatoire bénéficiera à certains mais pas à d'autres tout aussi compétents. Si l'opinion selon laquelle il faut « mendier » auprès de sa hiérarchie pour être proposé et que ce sont donc les agents les plus revendicatifs qui passent et non pas les plus méritants n'est pas la plus répandue, l'opacité des règles de promotions revient souvent.*

Les perspectives offertes aux SCH en SAE³³ questionnent également : 44% de nos interlocuteurs regrettent qu'il soit « dommage qu'elles impliquent généralement une réorientation de carrière » et 34% estiment que « les SCH promus SAE demeurent marqués « ex-B » et les postes qui leur sont confiés également »³⁴. *La promotion en catégorie A est susceptible d'ouvrir une nouvelle carrière (fonctions politiques par exemple), ce qui ne permet pas de valoriser les acquis de son expérience en catégorie B. Il n'y a donc pas (nécessairement) de progression logique de carrière. Dommage. L'idée de devenir rédacteur (...) ne me tente pas. Je me sens utile en consulaire, j'aime le terrain, j'aimerais pouvoir progresser dans mes domaines de compétences.*

A titre d'exemple, un contributeur relève que *l'on pourrait imaginer, comme la diplomatie suisse, d'avoir une filière consulaire/gestion dans laquelle on rentre à des postes de faibles responsabilités, mais qui permet de finir sa carrière à un niveau de catégorie A / consul général. Il est en effet dommage de ne pas permettre à des chefs de chancellerie méritants et expérimentés de ne pas accéder à un poste de consul général, d'autant que trop souvent les CG n'ont pas de culture ou de goût pour la matière consulaire.*

Deux contributions suggèrent de créer, à l'approche *des réflexions « carrières et rémunérations » dans la Fonction publique, en « haut » du corps des SCH l'équivalent d'un grade de major (sous-officier « hors-classe » pouvant remplir des fonctions d'officier et sur un indice d'officier)*. La proposition est complexe car elle relève de l'interministériel, et elle vient se greffer sur une carrière que la réforme récente a allongée et qui en a rendu la structure moins dynamique, ce qui a, du côté des représentants des personnels été mal accueilli. Pour autant, il y aurait une piste à explorer qui consisterait à réfléchir sur un statut d'emploi des SCH, en administration centrale et/ou dans les missions diplomatiques et les postes consulaires dès lors qu'une fonctionnalité d'un tel emploi serait définie. Il convient en effet de garder en mémoire que le décret n° 69-222 du 6 mars 1969 portant statut des agents diplomatiques et consulaires ouvre la possibilité, certes à titre exceptionnel, que les SCH-Ex accèdent à « des fonctions de chef de poste consulaire ». Il y a là une piste à ne pas négliger, qui permettrait de répondre au *sentiment de « frustration »* et au souhait de certains collègues de *terminer une carrière en consulaire*.

³² 15% attendent que ce soit leur hiérarchie qui les propose... et 14% le font par eux-mêmes.

³³ Secrétaire des Affaires étrangères.

³⁴ Seuls 22% estiment que cette réorientation est « logique après un début de carrière en SCH ».

12. EN GUISE DE CONCLUSION... ET POUR OUVRIR LA REFLEXION

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 RPS 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.**

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./FL