

MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES ET EUROPEENNES

Exercice de gestion prévisionnelle à horizon 2011 et orientations pour la période 2011-2013

Le ministère des affaires étrangères et européennes concourt à trois des missions de l'Etat définies par la nomenclature budgétaire («action extérieure», «aide publique au développement», «médias») et s'appuie, pour exercer ses fonctions régaliennes, sur un personnel qualifié et à structure spécifique. Les orientations stratégiques en termes de GRH retenues par le MAEE s'inscrivent dans le cadre tracé par la révision générale des politiques publiques et les livres blancs, «affaires étrangères et européennes» et «fonction publique», et sont actuellement contraintes par un plan triennal 2009-2011 de réduction des effectifs. Ce plan s'appuie sur la mise en place d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences.

I / CONTEXTE SOCIOLOGIQUE ET JURIDIQUE

Les effectifs sous plafond d'emplois du MAEE se répartissent –au 31 décembre 2009- entre 6 059 agents titulaires et CDI (majoritairement à l'administration centrale), 3 248 agents contractuels (CDI et CDD recrutés sur le marché du travail ou auprès d'autres administrations), et 5 338 agents de droit local (personnels recrutés localement à l'étranger). De façon structurelle, **60% des agents du MAEE ne sont pas titulaires de la fonction publique**, et un tiers de nos effectifs contractuels sont des fonctionnaires détachés d'autres administrations. La révision générale des politiques publiques se traduit pour le MAEE par une baisse des effectifs et leur redéploiement géographique.

A) Baisse des effectifs et nombreux départs à la retraite

Le plan triennal 2009-2011 prévoit la **suppression de 700 ETP** par le MAEE sur les trois années, dont 308 titulaires, 122 contractuels et 250 agents de droit local. Il montre que le ministère poursuit sa politique de réduction des effectifs après le contrat de modernisation 2006-2008 qui a donné lieu à la suppression de 739 ETP entre 2006 et 2008 (plus de 800 en comptant les transferts au ministère de l'immigration).

1 / Les agents titulaires sont recrutés très majoritairement par **des concours spécifiques au MAEE** pour pourvoir les emplois permanents (en 2009, sur 122 recrutements réalisés, seuls 8 étaient issus de concours interministériels) et leur déroulement de carrière est caractérisé par une très forte mobilité, géographique, internationale et fonctionnelle. Avec une rotation annuelle de 33%, le MAEE a le taux de mobilité le plus élevé de l'ensemble de la fonction publique.

Compte tenu de la démographie des agents titulaires (30% de l'effectif actuel partira à la retraite d'ici 2016), la prévision en termes de recrutement et de parcours professionnel les concernant requiert, avant même la mise en service des nouveaux outils informatiques de gestion des ressources humaines (SIRH), un degré de précision élevé et une mise à jour régulière du plan de recrutement 2006-2012.

Pour ces mêmes raisons démographiques, et du fait des restructurations du réseau consulaire qui ont conduit à fermer de nombreux consulats généraux, le MAEE s'est engagé à réduire le sureffectif de l'encadrement supérieur par diverses mesures d'ores et déjà en application (réduction des recrutements et des promotions, mobilité extérieure, «outplacement»). Le contrat de modernisation 2006-2008 a déjà permis d'engager un **repyramidage** des agents titulaires, avec un rajeunissement et une réduction du nombre des cadres supérieurs, partiellement compensé au niveau «A-type».

Plusieurs évolutions en cours ajoutent à ces contraintes pesant sur les effectifs titulaires. La mise en place du service européen d'action extérieure (pour lequel le MAEE fournira la plupart des effectifs directement issus de l'administration française, soit une trentaine d'agents dans un premier temps) et la mise en place à venir d'une formation longue au sein du ministère (Institut diplomatique et consulaire, 15 à 20 agents par an -cf. infra-) imposeront de mieux anticiper les futurs recrutements en catégorie A, pour lesquels les prévisions correspondantes sont en cours d'élaboration, tout en continuant à intégrer le plan actuel de réduction d'effectifs.

Enfin, la loi du 3 août 2009 sur la mobilité et les parcours professionnels dans la fonction publique, en ouvrant le droit à intégration au-delà d'une période de cinq ans de détachement, appelle à préciser davantage la gestion prévisionnelle des besoins de chaque corps ainsi qu'un suivi attentif des détachements au sein du ministère. Or, le MAEE, du fait de son attractivité, accueille trois fois plus de mobilités entrantes qu'il n'envoie d'agents vers l'extérieur.

2 / Les agents contractuels répondent à une nécessité **dans le cadre de besoins clairement définis** au sein du MAEE. Les nombreuses missions dont le ministère a la charge, outre l'analyse politique, les négociations diplomatiques et les activités consulaires, requièrent des compétences spécialisées extrêmement diverses : sécurité, coopération culturelle et scientifique, coopération linguistique, action audiovisuelle extérieure, aide au développement, économie globale, etc. qui justifient le recrutement de nombreux agents pour une durée déterminée, des contractuels (qui sont souvent des agents détachés d'autres ministères), des volontaires internationaux ou des militaires.

Certains personnels contractuels sont recrutés pour une durée très courte, aussi leur effectif varie directement en fonction des postes de travail à pourvoir. C'est particulièrement le cas pour l'assistance technique, caractérisée par un taux de rotation élevé (la durée du contrat est fonction de celle du projet de développement) et un fort degré de technicité. Ces recrutements doivent aussi faire l'objet d'une réduction, alors que la réorganisation interne du MAEE et l'importance attachée aux enjeux économiques globaux rend nécessaire un recours accru à des spécialistes dans ces domaines. Il reste que les besoins appelant le recours à des contractuels sont susceptibles d'évolutions fréquentes, ce qui rend difficile une gestion prévisionnelle précise des emplois et des compétences recouvrant cette catégorie. Le besoin apparaît cependant d'organiser la gestion des agents concernés de manière à les fidéliser pour plusieurs années.

3 / Les agents de droit local sont recrutés sur contrat par les postes diplomatiques et consulaires. Ces personnels peuvent être de nationalité française ou étrangère. Ils exercent des fonctions très diverses : communication et presse, affaires consulaires, gestion financière, intendance, logistique, etc. Leurs contrats de travail sont régis par le droit applicable dans le pays de résidence, qui peut imposer des règles différentes en termes de durée de contrat, de rémunération, de couverture sociale ou d'âge de départ à la retraite. Aussi n'est-il pas possible de dresser une typologie d'ensemble des agents de droit local. Le recours au recrutement local est **justifié par le besoin d'accomplir certaines tâches** nécessitant une connaissance approfondie du contexte local et/ou de la langue du pays, pour lesquelles nous ne disposons pas d'un roulement suffisant de personnels expatriés. Le MAEE recherche en permanence le bon équilibre, dans chaque poste, entre la présence de personnels expatriés et le recrutement local, sachant que les emplois de sécurité ou correspondant à une mission régaliennne sensible restent attribués à des agents titulaires.

En matière de dialogue social, un accord cadre signé en juillet 2008 permet pour la première fois aux recrutés locaux de disposer d'une instance spécifique, une commission consultative locale, élue sur place. Les agents de droit local ont participé à 76% aux élections qui se sont déroulées au printemps 2009. Les réunions des CCL ont commencé à se tenir avant l'été 2009. Ce nouveau dispositif permet aux ADL de discuter séparément des questions qui leur sont propres, et de débattre des questions communes avec les autres catégories dans des réunions conjointes.

B / Un redéploiement vers les zones d'influence

Le tableau ci-après décrit la **répartition par région de nos effectifs à l'étranger (expatriés et recrutés locaux)**, et leur évolution depuis que le dialogue de gestion (cf. infra) a été mis en place dans le cadre de la LOLF :

| % | mai 2006 | mai 2008 | mai 2009 | évolution 2006-2009 |
|------------------|----------|----------|----------|---------------------|
| Afrique | 28,9 | 27,4 | 26,8 | -7,2% |
| AfrNord-M.O. | 15,8 | 16,3 | 16,6 | +5,1% |
| Asie-Océanie | 13,8 | 14,2 | 14,6 | +5,8% |
| Amériques | 14,4 | 14,0 | 14,1 | -2,1% |
| Europe orientale | 6,3 | 6,5 | 6,1 | -3,2% |
| UE | 18,7 | 18,7 | 19,0 | +1,6% |

| | | | | |
|-------|-------|-------|-------|--------|
| RP | 2,1 | 2,9 | 2,7 | +28,5% |
| total | 100,0 | 100,0 | 100,0 | |

Conformément aux orientations interministérielles, les effectifs affectés aux pays émergents connaissent une rapide augmentation (en Asie : Chine et Inde notamment, mais aussi renforcement des effectifs en Afghanistan), par un redéploiement de moyens jusqu'alors affectés en Afrique et en Amérique latine. La croissance des effectifs en Afrique du Nord-Moyen-Orient est due à la réouverture de consulats en Algérie et à un renforcement de nos postes en Iraq et dans le Golfe. La forte croissance relative dans les représentations permanentes est due à des facteurs conjoncturels (présidence française de l'UE que le MAEE a assumée sur ses propres ressources sans aucun moyen supplémentaire, certains agents de renfort étant encore en poste en 2009). Le redéploiement des effectifs vers les zones émergentes depuis plusieurs années a conduit à la transformation en Europe d'une douzaine de consulats en postes à gestion simplifiée.

II / LA RGPP ET SES CONSEQUENCES SUR LA GESTION PREVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES AU MAEE

A / Sur le réseau diplomatique : modularité et interministérialité

1 / Modularité

Le Livre blanc sur la politique étrangère et européenne de la France (juillet 2008) avait préconisé de « **maintenir l'universalité du réseau** » qui constitue un avantage comparatif indéniable pour notre diplomatie d'influence (161 ambassades bilatérales, 21 représentations auprès d'organisations internationales et 97 consulats généraux et consulats). La RGPP a décidé de préserver cette universalité. Toutefois, le maintien de l'ambition d'un réseau universel doit tenir compte, dans le contexte budgétaire très contraint que connaît le MAEE, de la nécessité d'établir des priorités et de concentrer les moyens humains et financiers sur les missions prioritaires. Compte tenu de l'évolution de nos moyens et dans le but de conserver son étendue à notre réseau, nous avons choisi d'adapter la taille de nos représentations aux enjeux des relations de la France avec les pays de résidence et à la préservation de ses intérêts.

Dans le cadre de la RGPP, cette **modulation du format des ambassades** se traduit par trois mesures :

- mesure 98 : transformation d'une trentaine d'ambassades en postes de présence diplomatique simple à format allégé et simplifié ;
- mesure 99 : lissage des formats d'exception dans les ambassades où les moyens sont les plus importants ;
- mesure 316 : le réseau de l'Etat à l'étranger est recalibré selon une double logique de modularité et d'interministérialité.

La nouvelle cartographie des ambassades a été définie en conséquence.

A l'issue d'un **dialogue de gestion** original (reposant sur une charte du dialogue de gestion de 2006 qui institue une procédure collégiale de gestion prévisionnelle de l'emploi, des ressources humaines dans les réseaux à l'étranger et à l'administration centrale, impliquant les postes diplomatiques et consulaires, les directions géographiques et fonctionnelles, les responsables de programme, l'inspection générale et la direction des ressources humaines qui anime ce dialogue), l'évolution triennale des moyens des postes pour 2009-2011 a été arrêtée. Les propositions formulées par chaque ambassadeur ont été étudiées par les différents services concernés du ministère (direction générale de l'administration, directions politiques dont les compétences de gestion sont renforcées, secrétariats des programmes 105, 151, 185 et 209, inspection générale des affaires étrangères). Au premier semestre 2009, en réponse aux propositions des postes, le département a validé l'évolution triennale, adaptée à la situation de chaque poste : évolution du réseau, évolution des effectifs (un plafond d'emplois à l'horizon 2011, qui peut être révisé en tenant compte des situations locales), évolution des moyens immobiliers et des crédits de fonctionnement.

Ces mesures doivent générer une économie nette de 382 ETP en trois ans, se répartissant de la manière suivante : les huit postes « à format d'exception » (Etats-Unis, Royaume-Uni, Allemagne, Espagne, Italie, Maroc, Sénégal, Madagascar) devront rendre 159 ETP à l'horizon de 2011. La trentaine de postes de présence diplomatique à format allégé devront *a priori* voir leurs effectifs

diminuer de 112 ETP à la même échéance. Mais l'évolution réelle des effectifs dépendra aussi des enjeux spécifiques de chaque poste (enjeux de sécurité par exemple).

2 / Interministérialité

Le comité interministériel des réseaux internationaux de l'Etat (CORINTE) a été créé par un décret du 17 février 2009. Il prend la suite du CIMEE (comité interministériel des moyens de l'Etat à l'étranger). Le Comité permanent du CORINTE est présidé par le secrétaire général du ministère des affaires étrangères et européennes. Il prépare les délibérations du Comité interministériel, présidé par le Premier ministre ou, par délégation, le ministre des affaires étrangères et européennes. Le Comité permanent s'est réuni jusqu'à présent deux fois, le 3 juin 2009 et le 22 janvier 2010.

La dimension interministérielle du réseau de l'Etat étranger se trouve renforcée avec l'organisation des ambassades en pôles de compétences interministériels sous l'autorité de l'ambassadeur dont les pouvoirs de coordination et d'animation sont réaffirmés, la création de pôles supports communs à tous les services de l'Etat à l'étranger, le développement des postes mixtes consulats et missions économiques.

Les **services de gestion à l'étranger** sont particulièrement concernés. Des services administratifs et financiers unifiés (SAFU) chargés de l'ensemble des fonctions de gestion des services du MAEE au sein des ambassades ont été mis en place en 2005, dont la compétence a été ensuite étendue aux fonctions de gestion de l'ensemble des services de l'ambassade, quel que soit leur ministère de rattachement, donnant ainsi naissance aux services administratifs et financiers unifiés à vocation interministérielle (SAFUI). En avril 2008, le conseil de modernisation des politiques publiques a décidé la mise en place systématique de **services communs de gestion** (qui remplaceront les SAFUI). Cette mesure consiste à unifier dans une structure unique, sous l'autorité de l'Ambassadeur, les personnels exerçant les fonctions de gestion courante (fonctions budgétaires et comptables, fonctions domaniales et juridiques, gestion administrative du personnel de droit local, fonction achat). Les SCG devront se mettre en place au plus tard le 1^{er} janvier 2011. Le périmètre de leurs futures fonctions sera prochainement fixé par une circulaire validée au niveau interministériel.

3 / Conséquences en termes de politique de gestion des ressources humaines

La réorganisation du réseau diplomatique autour de la modularité et de l'interministérialité aura un fort impact sur la gestion des ressources humaines dans la mesure où elle renforcera la **polyvalence** des agents (en particulier des agents de catégories C et B), mettra l'accent sur les fonctions d'**encadrement** et conduit d'ores et déjà à **externaliser** certaines tâches.

Les agents, toutes catégories confondues, sont soumis à une exigence de polyvalence croissante, laquelle, si elle est une des richesses des métiers du MAEE (cf. infra) et un critère de parcours professionnel important dans le cadre des promotions, pèse tout particulièrement sur certains agents de catégorie C dans un contexte d'aménagement/réduction d'effectifs, où ils se voient confier les attributions d'« agent ressource », voire se trouvent placés en position d'encadrement (interim d'un chef de poste B ou chef d'antenne consulaire). La catégorie B, numériquement la plus réduite mais aussi catégorie « intermédiaire » entre d'une part les métiers d'encadrement et de rédaction et, d'autre part, les métiers techniques et d'exécution, est aussi très fortement sollicitée en termes de polyvalence, de manière structurelle.

Ces exigences, dans un contexte d'augmentation de la charge de travail à effectifs moindres, peuvent contribuer à des situations de stress au travail, auxquelles la DRH du MAEE est particulièrement attentive. L'éventail des formations continues et la professionnalisation des processus de recrutement visent à permettre aux agents de faire face à la diversité croissante de leurs fonctions.

Enfin, les transformations du réseau consulaire dans le cadre de la RGPP se traduisent par des redéploiements et l'externalisation progressive de certaines fonctions (prise de rendez-vous, collecte des dossiers de demande de visa, recueil des données biométriques), qui auront un impact sur le travail des agents et sans doute à terme sur les choix de recrutement.

Dans ce contexte, le MAEE a engagé une série de réformes visant à **mieux prendre en compte les sujétions rencontrées, les responsabilités exercées et les conditions de travail dans la**

rémunération des agents, d'abord en établissant des cartographies précises des emplois à l'administration centrale afin de distinguer les différents niveaux fonctionnels d'attribution de la prime de fonctions et de résultats (pour les catégories A et B à ce stade), et en préparant une refonte des grilles d'indemnités de résidence à l'étranger qui tiendra davantage compte de la nature des fonctions réellement exercées, outre le grade de l'agent.

B / En administration centrale : mutualisation, regroupements, réorganisation

1 / Mutualiser

Le MAEE s'est doté d'un **service central des achats** le 1^{er} janvier 2009, chargé de centraliser l'ensemble des achats courants du ministère. Ce service englobe le bureau des marchés et de nouvelles compétences et s'est adjoint de nouveaux agents redéployés à partir des directions et services qui assuraient eux-mêmes leurs achats.

Le projet CHORUS piloté par l'agence pour l'informatique financière de l'Etat doit se substituer à l'ensemble des applications de comptabilité existantes (ACCORD). Le ministère procède au regroupement de la saisie ou à sa « mutualisation » dans des **centres de services partagés (CSP)**, agissant comme prestataires des services dépensiers. La phase de déploiement a été lancée le 2 avril 2010. La bascule des programmes des ministères vers Chorus doit avoir lieu au 1^{er} janvier 2011.

2 / Regroupements immobiliers

Les programmes de regroupements sur sites ont pour objectif de recentrer les services du ministère, d'offrir des conditions de travail plus sûres et de mieux accueillir les chercheurs dans le service d'archives. Au premier semestre 2009, les services hors Quai d'Orsay ont été regroupés rue de la Convention dans les bâtiments de l'ex-Imprimerie nationale et un nouveau centre d'Archives a été construit à la Courneuve. Ces regroupements entraîneront une **externalisation** de certains emplois techniques (fonctions de gardiennage, de maintenance, d'accueil, de nettoyage) qui aura un impact sur les besoins à moyen terme du MAEE s'agissant du recrutement d'adjoints techniques.

3 / Réorganisation des services

Le livre blanc sur la politique étrangère et européenne a préconisé la constitution au sein du MAEE d'une direction d'Etat major chargée des questions globales et des politiques de développement, avec tutelle politique et stratégique renforcée sur les opérateurs du ministère. **La direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats (DGM)** a été créée en mars 2009 à partir de la fusion de la direction générale de la coopération internationale et du développement (DGCID) et de la direction des affaires économiques et financières. Elle est dotée de quatre directions : direction de l'économie globale et des stratégies du développement, direction des biens publics mondiaux, direction de la politique culturelle et du français, direction des politiques de mobilité et d'attractivité. La mise en place de cette direction générale rend nécessaire le recrutement de certains spécialistes externes au MAEE.

Parallèlement, le ministère a renforcé les directions géographiques en y transférant une partie des effectifs de la DGCID (coordination par zones géographiques) et en les dotant de compétences partagées en matière de gestion sur le réseau à l'étranger. Enfin la direction de l'Union européenne (à la suite de l'entrée en vigueur du traité de Lisbonne) et la direction de la communication et du porte-parolat ont également été restructurées en 2009.

III / VERS UNE GESTION DES COMPETENCES PLUS SYSTEMATIQUE

A / Une approche par emploi-type et par métier (répertoire NOMADE)

Le MAEE s'est doté d'un répertoire des métiers et des compétences baptisé NOMADE, déclinaison ministérielle du RIME. Les fiches-métiers sont classées au sein de filières (direction générale, politique, consulaire, coopération et action culturelle, communication, administration, informatique, logistique et patrimoine). Cette cartographie complète des métiers exercés au sein du ministère constitue un outil pour les programmes de formation, pour l'évaluation de l'ensemble des agents titulaires (application FANEV) et pour la gestion des relèves (fiches de poste).

La quasi-totalité des agents titulaires du MAEE (exception faite du corps des traducteurs) ont vocation à servir tant à l'administration centrale que dans les postes à l'étranger. Une enquête interne réalisée en 2009 à partir de la campagne d'évaluation FANEV a permis de dresser une carte des compétences actuellement détenues par les agents titulaires du MAEE et des compétences dont le ministère aura besoin.

Les résultats de cette enquête¹ ont permis de dégager des compétences communes à tous les agents titulaires travaillant au MAEE, aussi bien en ce qui concerne les « savoir-être » (sens du travail en équipe, faire face aux crises et tensions, respect de la confidentialité), que les connaissances spécifiques (connaissance de l'anglais et d'une autre langue et culture étrangère), ainsi que les contraintes propres au MAEE (exercice à l'étranger et forte disponibilité).

B / Les compétences par catégories (A,B,C)

Les agents de catégorie A travaillent majoritairement dans le domaine politique (40 % des agents de cette catégorie). Les métiers les plus courants sont conseiller politique en poste ou administration centrale, conseiller négociateur, numéro deux d'ambassade. Les agents de catégorie A ont également un **rôle d'encadrement** dans les filières direction générale et consulaire : consul général ou consul, cadre dirigeant d'administration centrale, coordinateur administration générale ou dans le domaine de la coopération (responsable sectoriel filière coopération et culturelle).

De telles fonctions requièrent des compétences relationnelles pour gérer et animer une équipe dans un contexte culturel différent, ainsi que des connaissances spécifiques : anglais et langue du pays, connaissance d'une région du monde et d'une autre culture, connaissance du droit public, des institutions internationales et des questions européennes.

Les agents de catégorie B exercent des compétences d'encadrement dans les domaines consulaires (chef de section consulaire, chef de chancellerie, chef de service des visas). Ils sont également présents dans les filières administration en tant que gestionnaires (gestionnaire budgétaire et financier, régisseur, gestionnaire des personnels) et une partie d'entre eux (les secrétaires des systèmes d'information et de communication) exercent des compétences spécialisées en informatique : spécialiste des systèmes d'information, chargé de la protection de l'information diplomatique.

Exercer ces responsabilités implique des savoir-faire spécifiques : gérer une équipe, former et encadrer des agents de recrutement local, faire face aux crises ou aux menaces, accueil du public, respect des règles de confidentialité. Les compétences techniques leur sont indispensables et doivent être régulièrement actualisées : culture juridique et connaissance de la réglementation applicable, connaissance de l'organisation administrative et des différents métiers du MAEE, connaissances en informatique et sur la LOLF, connaissance de langues étrangères dont l'anglais, maîtrise des divers domaines consulaires tels que la nationalité, le notariat, l'état civil.

Les agents de catégorie C exercent le plus souvent des compétences d'exécution dans les filières d'administration : un peu plus d'un tiers occupent les postes d'assistant administratif et de secrétaire. Viennent ensuite les métiers dans le domaine logistique : gestionnaire courrier et archives courantes et gestionnaire de ressources documentaires et éditoriales occupent près de 30 % des effectifs totaux. Un peu moins de 25 % des effectifs exercent dans le domaine consulaire les métiers de vérificateur de dossier des visas et de chargé des diverses affaires de chancellerie. Ici aussi, des « savoir-être » sont indispensables (travailler en équipe, dialogue, sens de la confidentialité, faire face aux crises et tensions, rigueur, faire preuve esprit de synthèse et d'organisation), de même que des compétences techniques (connaissance de l'organisation administrative du MAEE et de la réglementation, comptabilité publique, bureautique, gestion documentaire, informatique et NTIC).

Un problème aujourd'hui vécu par de nombreux agents de catégorie C au MAEE est soulevé par l'inadéquation dans certains cas entre le niveau de diplôme ou de qualification d'un agent et son

¹ Cette enquête ne concerne que les agents titulaires, et repose sur les compétences déclarées sur les fiches de postes génériques. La spécificité de certains postes pouvant mélanger les caractéristiques de plusieurs postes génériques n'a pas été prise en compte. Les évaluations FANEV ne prennent en compte que les compétences génériques sur un poste présent mais ne donnent pas un aperçu du parcours d'un agent, ni de ses spécialités. La mise en place du système d'information des ressources humaines (SIRH) devra pallier ces insuffisances.

niveau d'emploi, principalement en raison de **l'afflux de candidats sur-diplômés aux concours** d'adjoint administratif de chancellerie depuis quelques années (un phénomène également rencontré – dans une moindre mesure- en catégorie B). Ce phénomène est aggravé par la réduction du nombre de postes offert, qui entraîne une sélectivité accrue. Aussi le MAEE a recours au dispositif du PACTE pour recruter chaque année en catégorie C des jeunes agents sans diplôme ou qualification professionnelle reconnue et les affecter en premier lieu sur des fonctions administratives ou techniques.

C / Les compétences d'avenir

1 / Adaptation de l'outil de formation

En réponse aux recommandations du Livre blanc visant à instaurer une formation initiale au sein du MAEE et à améliorer la formation des diplomates confirmés accédant aux emplois d'encadrement supérieur, le ministère a mis en place **l'Institut diplomatique et consulaire (IDC)**. Le projet a fait l'objet d'une étude approfondie dans le cadre d'une mission de préfiguration. Les propositions finales se sont appuyées sur l'avis d'un grand nombre d'agents interrogés, et les organisations syndicales ont été consultées tout au long du processus. L'IDC comprend deux projets distincts :

- un cycle de formation initiale obligatoire (quatre mois) à l'attention des nouveaux agents de catégorie A (dernière promotion de l'ENA et des IRA, lauréats des concours externes et internes du MAEE, promus de B en A, recrutements au titre du handicap, militaires loi 70-2), dont la première session se tient du 6 avril au 30 juillet 2010 et concerne près de 50 agents ;
- un cycle de formation long (dix mois) destiné aux diplomates confirmés avant que ceux-ci accèdent aux emplois d'encadrement supérieur, et qui reprendra une partie des enseignements de l'ancien institut diplomatique tout en marquant de nouveaux axes : le perfectionnement linguistique, la gestion d'équipe et un programme de formation individualisé. La première session pourrait être lancée en septembre 2011 et concernera 15 à 20 agents.

Une réflexion est engagée pour étoffer la formation offerte aux agents des catégories B et C ainsi qu'aux recrutés locaux dans le cadre de l'Institut de formation aux affaires administratives et consulaires (IFAAC). Celui-ci, toujours installé à Nantes, va être rattaché administrativement à l'IDC dont il constituera le pôle de formation administrative et consulaire de tous les agents du MAEE.

2 / La création de la DGM rend nécessaire un recours accru à des spécialistes, ce qui favorise dès à présent certains métiers : celui de conseiller spécialisé au sein des postes, chargé de conseiller le chef de mission diplomatique sur des questions nécessitant une expertise (domaines économiques, de la finance internationale, commerciaux, de défense, sécurité, douanes, environnement, climat...) ou celui d'expert auprès d'institutions étrangères ou d'organisations internationales dans des domaines spécialisés). Plusieurs ambassades dans de grands pays émergents ont ou auront dès cette année un diplomate aux attributions redéfinies sous le terme « conseiller **enjeux globaux** ».

3 / Le contexte de réduction des dépenses publiques et de transformation du rôle de l'Etat implique que le ministère ait une vision prospective et un sens de l'évaluation des politiques publiques. Les métiers suivants sont appelés à se développer : conseiller d'études et analyses (réflexions prospectives pour aider à la prise de décision stratégique du ministère) et chargé d'études (volet évaluation des politiques publiques). Ces métiers exigent une capacité à dialoguer avec des experts et à travailler en réseau.

En corollaire de la mise en place de la DGM intervient l'adaptation de notre réseau culturel (fusion programmée des services de coopération et d'action culturelle et des instituts et centres culturels en un établissement unique par pays), dont sont attendues des économies en ETP, mais qui inviteront aussi à développer davantage les **compétences de coopération culturelle, scientifique et technique et d'aide au développement** parmi les agents titulaires du MAEE.

Les services de l'Etat sont confrontés à des publics de plus en plus divers et de plus exigeants et désireux de bénéficier d'un accueil individualisé, ce qui donne une **importance renouvelée aux métiers liés à l'accueil** et à l'e-administration (vote, carte nationale d'identité). C'est le cas en particulier du domaine consulaire, y compris au profit du ministère de l'immigration (chef de service des visas ou vérificateur dossiers visas, ou chargé état civil et nationalité, chef de l'administration des Français de l'étranger). En plus des connaissances juridiques inhérentes à ces métiers, (notamment

législation du pays de résidence), ces métiers exigent des capacités relationnelles (qualité d'écoute et d'accueil malgré des situations parfois tendues, faire face à la diversité des publics).

L'ouverture du ministère sur l'extérieur implique le développement des métiers liés à la communication et aux médias : chargé de presse, chargé de communication événementielle ou de communication audiovisuelle, responsable éditorial intranet ou internet, secrétaire de rédaction. De même, l'utilisation croissante des NTIC, notamment à l'étranger, ainsi que l'émergence de nouvelles menaces, impliquent un développement des métiers liés à l'informatique : urbanistes des systèmes d'information (concevoir une évolution cohérente du système d'information), responsable domaine métier, gestionnaire de données et de référentiels métiers, spécialiste des systèmes de sécurité. Le développement de la responsabilité de l'Etat pourrait par ailleurs favoriser des métiers de consultant juridique interne.

4 / Importance des métiers supports

La LOLF et la réforme de la comptabilité publique, mais surtout l'objectif d'unifier les services administratifs et financiers de l'ensemble des administrations représentées dans les ambassades nécessitent de valoriser et développer les compétences en finances publiques (métiers comme gestionnaire budgétaire et financier et contrôleur de gestion).

L'évolution des missions de l'Etat et la meilleure prise en compte de la diversité (parité, handicap), de la valorisation des compétences et de la performance (évaluation, rémunération au mérite) nécessitent le développement de métiers liés à la valorisation de carrière des agents, avec une approche plus axée sur les métiers comme celui de responsable RH, responsable du conseil en mobilité et carrière.

Le bien-être des agents serait ainsi mieux pris en compte (vieillesse de la population active, exigences accrues en matière de sécurité et de santé au travail) ce qui devrait favoriser des métiers liés à la santé et l'inclusion sociale, tels que gestionnaire de dispositifs sociaux, conseiller experts, médecin, assistante sociale, ou celui de chargé de la prévention des risques professionnels.

Ces orientations ont été prises en compte dans le plan de formation 2009-2011.