MINISTÈRE
DE L'EUROPE
ET DES AFFAIRES
ÉTRANGÈRES

Liberté
Égalité
Fraternité

ÉTATS
GÉNÉRAUX
DE LA DIPLOMATIE

Pour un plan de réarmement de la diplomatie française

Mars 2023

Lettre de couverture 5

Introduction 7

Principales recommandations 8

Observations méthodologiques 11

CONSTATS – Le MEAE au miroir de ses agents et de ses partenaires : du malaise à l'espoir 15

1. Une diplomatie compétente et reconnue face à un choix essentiel : réarmer ou décrocher 16

2. Une communauté professionnelle aspirant à une modernisation de notre outil diplomatique dans le cadre d'un nouveau contrat 30

Comparaisons internationales 54

RECOMMANDATIONS – Réarmer le MEAE par les méthodes, les structures, les moyens et, surtout, ses agents 60

PREMIER AXE 61

FIXER LE CAP : Une diplomatie agile et efficace, capable de coordonner l'action extérieure de l'État et d'incarner le service public à l'étranger 61

CHAPITRE I – UN MINISTÈRE PLUS AGILE ET INNOVANT 62

FICHE 1 – Redonner de l'agilité à notre diplomatie 63

FICHE 2 – Renforcer la capacité de pilotage interministériel du MEAE sur les enjeux globaux 66

FICHE 3 – Accélérer la transformation numérique du MEAE 68

FICHE 4 – Favoriser les méthodes collaboratives et le partage d'expérience 71

CHAPITRE II – UNE DIPLOMATIE À L'OFFENSIVE SUR LES GRANDS ENJEUX DE NOTRE TEMPS 73

FICHE 5 – S'adapter à l'évolution de nos grandes priorités et renforcer nos capacités d'anticipation et d'innovation 74

FICHE 6 – Réinvestir les trois vecteurs majeurs de la diplomatie culturelle, scientifique et économique 77

CHAPITRE III – JOUER PLEINEMENT LE RÔLE DE CHEF DE FILE DE L'ACTION EXTÉRIEURE DE L'ÉTAT À L'ÉTRANGER 82

FICHE 7 – Systématiser les task forces et les modes de fonctionnement transversaux à tous les niveaux 83

FICHE 8 – Renouveler la relation du MEAE avec ses opérateurs 85

FICHE 9 – Faire du MEAE le creuset de l'expertise internationale de l'État par une politique ambitieuse de mobilité 88

CHAPITRE IV – LE MINISTÈRE DE L'INFLUENCE EN EUROPE ET DANS LE MONDE 91

FICHE 10 – Faire du MEAE la tour de contrôle de la communication internationale du gouvernement 92

FICHE 11 – Mieux faire connaître le rôle et l'action du MEAE 95

CHAPITRE V – FÉDÉRER L'ENSEMBLE DES ACTEURS AUTOUR DES MISSIONS DE SERVICE PUBLIC ET D'APPUI AUX INTÉRÊTS FRANÇAIS À L'ÉTRANGER 97

FICHE 12 – Travailler en plus étroite collaboration avec le Parlement 98

FICHE 13 – Investir davantage les territoires et renforcer le dialogue avec les acteurs en régions 99

FICHE 14 – Créer un réflexe de travail en commun avec la société civile 101

FICHE 15 – Réarmer le service public consulaire 103

DEUXIÈME AXE 105

INVESTIR DANS LA RICHESSE HUMAINE DU QUAI D'ORSAY 105

CHAPITRE VI – REFONDER NOTRE POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES 106

FICHE 16 – Adapter notre schéma d'emploi à la nouvelle donne 107

FICHE 17 – Investir dans les parcours des agents pour une diplomatie professionnelle 110

FICHE 18 – Recrutement : pour une politique plus lisible, cohérente et adaptée aux besoins 112

FICHE 19 – Progression de carrière : sécuriser les perspectives fondées sur le mérite et les compétences 115

FICHE 20 – Affectations : disposer des compétences adaptées aux missions, dans le cadre d'un processus à la transparence et à la prévisibilité renforcées 117

FICHE 21 – Situation et perspectives de carrière des Secrétaires des Affaires étrangères 119

FICHE 22 – Revalorisation de la situation des agents de droit local 127

FICHE 23 – Améliorer la qualité de vie au travail et renouveler nos méthodes de travail 129

FICHE 24 – Renforcer l'accompagnement des agents lors des départs en poste et des retours 133

CHAPITRE VII – ADAPTER, CONSOLIDER ET ENRICHIR NOS COMPÉTENCES 136

FICHE 25 – Adapter et enrichir nos compétences 137

FICHE 26 – Professionnalisation des filières 141

FICHE 27 – Faire de l'École pratique des métiers de la diplomatie la matrice incontournable pour la formation des diplomates français et au-delà 145

CHAPITRE VIII – ÉGALITÉ, INCLUSION, DIVERSITÉ : INCARNER ET FAIRE RAYONNER LES VALEURS RÉPUBLICAINES PAR LES ACTES 151

FICHE 28 – Poursuivre les efforts engagés pour l'égalité entre les femmes et les hommes 152

FICHE 29 – Passer à la vitesse supérieure pour l'inclusion des personnes en situation de handicap 155

FICHE 30 – Mieux représenter la société française pour mieux dialoguer avec le monde 157

Conclusion 160

ANNEXES 162

Remerciements 163

Charte concernant l'organisation des États généraux de la diplomatie 164

Organigramme des États généraux de la diplomatie 165

Membres du comité consultatif 166

Synthèse du questionnaire adressé aux agents 167

« Métiers et missions » 169

« Parcours, fonctionnement et qualité de vie au travail » 181

« Le MEAE, chef de file de l'action extérieure » 233

Les 1000 propositions issues de la consultation 236

Liste des personnes auditionnées ou rencontrées en entretien individuel 277

Bibliographie 285

Liste des comptes rendus des ateliers et auditions ouvertes 293

Sigles employés et définitions 296

Lettre de couverture

Madame la Ministre,

Au nom du comité que vous avez chargé d'animer les États généraux de la Diplomatie, j'ai l'honneur de vous adresser notre rapport.

D'octobre 2022 à ce jour, notre comité a travaillé en ayant à l'esprit d'une part, les propos du Président de la République lors de son discours aux ambassadrices et ambassadeurs le 1er septembre dernier, ainsi que les vôtres lors de la séance d'installation le 28 octobre, et d'autre part, les raisons qui ont motivé ce processus : un profond malaise au sein du Ministère, ancien mais exacerbé par la perception des effets de la réforme de la haute fonction publique sur les carrières diplomatiques.

Tout au long du processus, nous avons pu bénéficier de la confiante implication des agents, des organisations syndicales et professionnelles qui les représentent, de nombreux partenaires extérieurs, des cabinets de nos autorités politiques et des cadres des principales administrations compétentes. Nous avons étroitement associé Parlement, élus locaux et représentants des Français de l'étranger. Qu'ils en soient tous remerciés. C'est grâce à cela que notre travail exprime, du mieux que nous l'avons pu, l'état des lieux et les aspirations de la communauté diplomatique française. Les orientations qu'il retient, dont nous assumons la pleine responsabilité, résultent de la confrontation entre des visions parfois divergentes, le plus souvent convergentes, avec ce qui nous semble constituer l'optimum dans l'esprit de réalisme ambitieux auquel nous avons été invités.

Nous inspirant de précédents tels que le Ségur de la Santé ou les États généraux de la Justice, et les adaptant au cadre qui nous était assigné, nous avons procédé de façon à rassembler un corpus de témoignages et de recommandations aussi vaste que possible : questionnaire adressé à tous les agents, réception de plusieurs dizaines de contributions collectives et de centaines de messages individuels, auditions et tables rondes ouvertes ou à huis clos, visites de sites et consultations à distance, comparaisons internationales, confrontation de nos travaux avec un comité consultatif actif et imaginatif. Nous avons veillé à ce qu'un référent - transparence et inclusion, notre collègue l'Ambassadeur Didier Le Bret, nous accompagne pour assurer la pleine liberté des débats. Nous avons attentivement étudié la façon dont nos principaux partenaires abordent ces questions. Il en est résulté à nos yeux le dévoilement d'une réalité et d'une ambition que nous espérons être parvenus à décrire fidèlement.

Ces États généraux avaient deux objectifs : que s'expriment librement et sans filtre les agents de notre Ministère ; qu'il en émane non seulement des propositions pour répondre au malaise, mais tout autant une vision et un chemin pour l'avenir de notre diplomatie, ce que doit être désormais notre Ministère pour répondre aux besoins de notre pays. Aussi notre rapport présente-t-il d'abord le fruit des consultations, illustré de nombreuses annexes ; puis propose-t-il deux séries de mesures, les unes pour conduire la modernisation de nos outils et de nos méthodes, les autres pour moderniser notre politique de ressources humaines.

Pour résumer notre propos, les agents de ce Ministère manifestent un profond attachement à ce qu'ils estiment constituer un métier à part entière au service de la France et des Français. Inquiets pour leur avenir et celui de la diplomatie française, car pleinement conscients des problèmes qui se posent au Ministère, ils relèvent, comme la plupart des observateurs, qu'après des décennies d'attrition, le statu quo n'est plus possible. La plupart sont prêts à ce que des réformes profondes soient engagées, pourvu que celles-ci ne soient plus le prétexte à donner moins de moyens pour prétendre faire plus, mais bien à investir pour l'avenir de notre diplomatie. Ces États généraux ont ainsi suscité de fortes attentes et un espoir : sensibles à vos premières annonces, les agents aspirent à ce que les actions que vous retiendrez rompent avec les tendances des dernières années et marquent le début du réarmement de l'appareil diplomatique français.

Ce sentiment général nous a paru partagé par de très nombreux responsables politiques et administratifs, au point qu'il nous semble que le processus que vous avez souhaité lancer peut constituer le point de départ d'un aggiornamento de notre outil diplomatique sans précédent depuis la Libération.

C'est pourquoi nous vous proposons que celles de nos préconisations que vous retiendrez fassent l'objet d'un plan d'action pluriannuel chiffré par lequel l'État s'engagerait solennellement dans une entreprise de modernisation qui donnera à la France l'appareil de projection extérieure dont elle a besoin compte tenu de ce qu'elle est, de l'évolution de l'Europe et du monde, et de ses ambitions pour elle-même et les Français.

Exprimant au nom de notre comité le vœu que notre travail réponde à vos attentes autant qu'à celles des collègues qui nous ont témoigné leur confiance, je vous prie de bien vouloir agréer, Madame la Ministre, l'expression de ma très haute considération.

Jérôme Bonnafont
Rapporteur général

Introduction

Pour demeurer une grande puissance d'équilibre dans un monde en profonde mutation, la France doit réinvestir dans son outil diplomatique comme elle l'a fait pour ses armées. Nos compétiteurs stratégiques étendent leur influence, nos alliés se repositionnent. Nous continuons d'occuper le terrain, d'être à l'initiative et de renforcer nos partenariats grâce à un réseau universel d'ambassades et de consulats. Nous faisons souvent la différence dans les négociations bilatérales, européennes et multilatérales. La voix singulière de la France est écoutée, respectée. Ces succès tiennent aussi au travail de nos diplomates de métier qui œuvrent en coulisses pour obtenir les meilleurs accords. Mais, une diplomatie ne saurait reposer exclusivement sur le dévouement et les mérites de ceux qui se consacrent au service de nos intérêts, de nos valeurs et de nos concitoyens.

Les États généraux de la diplomatie interviennent après l'expression d'un malaise lié à trois décennies d'attrition du budget et des personnels du Quai d'Orsay et de son réseau. Face au risque de décrochage, le Chef de l'État et la Ministre ont souhaité inverser la tendance et renforcer notre appareil diplomatique pour le rendre plus agile. Cela suppose d'être davantage en ordre de bataille en interministériel, à l'écoute des aspirations de nos concitoyens et en phase avec toutes les parties prenantes de l'action extérieure de la France. Les enjeux globaux tels que la santé, le numérique ou la lutte contre le changement climatique requièrent la mobilisation de tous les acteurs pour concevoir des solutions innovantes et ancrées dans le réel. On ne fait plus de diplomatie à huis clos seulement. Les diplomates n'ont plus le monopole de l'action internationale mais ils en assurent la cohérence et la continuité. Leur rôle de chef de file de l'action internationale a été réaffirmé par nos autorités. Ils entendent l'exercer pleinement, pourvu que les moyens leur en soient donnés.

Les agents du Ministère et les personnalités extérieures auditionnées ont formulé dans le cadre de cette consultation un millier de propositions pour adapter le Ministère aux défis d'aujourd'hui et être plus efficaces individuellement et collectivement. Ils veulent le faire évoluer et être au cœur du changement. Plusieurs pistes avaient déjà été proposées par le passé mais les ressources humaines et budgétaires avaient manqué pour les mettre en œuvre. L'équipe des États généraux retient dans le présent rapport ceux qu'elle juge prioritaires. Ce sera un travail de longue haleine mais le cap sera fixé. La modernisation de la gestion publique des ressources humaines, l'optimisation des compétences et la sécurisation et l'accompagnement des parcours, y compris dans le contexte de la réforme de la haute fonction publique que le président de la République nous a invités à « enrichir », lui permettront d'intégrer les talents dont il a besoin et de valoriser au long cours l'engagement de ses agents.

Principales recommandations

FIXER LE CAP : UNE DIPLOMATIE AGILE ET EFFICACE, CAPABLE DE COORDONNER L'ACTION EXTÉRIEURE DE L'ÉTAT ET D'INCARNER LE SERVICE PUBLIC À L'ÉTRANGER

UN MINISTÈRE PLUS AGILE ET INNOVANT

- Renforcer la priorisation et faciliter les bascules d'effort à court terme grâce à un mécanisme d'adaptation « RAPID » (Réponse Agile aux Priorités Importantes de la Diplomatie).
- Lancer une analyse approfondie des potentialités de l'intelligence artificielle (IA) pour le MEAE.
- Stimuler et valoriser l'innovation et la créativité avec notamment la création d'une cellule de conseil et de soutien aux projets innovants et la constitution de groupes transversaux de brainstorming.
- Mettre en place une capacité distribuée d'exploitation des sources ouvertes (OSINT) au sein du Ministère.

UN MINISTERE QUI JOUE PLEINEMENT LE RÔLE DE CHEF DE FILE DE L'ACTION EXTÉRIEURE DE L'ÉTAT À L'ÉTRANGER

- Mettre en place SESAME (Service de Soutien et d'Armement en Moyens des Equipes interministérielles) pour le déploiement rapide de task forces internes ou interministérielles.
- Conforter la capacité de pilotage interministériel de la DGM sur les enjeux globaux en précisant par décret le rôle du DGM.
- Mettre à l'étude un nouveau système d'information de l'État pour l'international et faire de la DNUM du MEAE l'opérateur unique des réseaux informatiques de l'État à l'étranger.
- Créer une *task force* visant à renforcer la coordination interministérielle sur les sujets de diplomatie numérique.
- Alimenter la diffusion de la culture internationale au sein de l'État et de la culture interministérielle au MEAE grâce à une politique renforcée de mobilité extérieure des agents.

LE MINISTÈRE DE L'INFLUENCE EN EUROPE ET DANS LE MONDE

- Mettre l'influence, nouvelle fonction stratégique, au cœur de notre diplomatie
- Donner au MEAE un rôle clair de pilotage interministériel en faisant de la DCP un Service d'information du gouvernement pour l'international.
- Développer des produits d'analyse exportables sur des sujets de géopolitique et de géoéconomie pour des publics-cibles.

- Organiser sur une base annuelle des journées de la géopolitique rassemblant l'ensemble de nos partenaires (société civile, territoires, entreprises etc.) et ouvertes au grand public.

FÉDÉRER L'ENSEMBLE DES ACTEURS AUTOUR DES MISSIONS DE SERVICE PUBLIC ET D'APPUI AUX INTÉRÊTS FRANÇAIS À L'ÉTRANGER

- Renforcer l'information du Parlement sur les grandes négociations européennes et internationales ayant un impact direct sur la vie quotidienne des Français.
- Mieux associer les collectivités territoriales à l'action extérieure de la France
- Augmenter les effectifs des consulats prioritaires afin de renforcer la qualité du service rendu aux usagers et réduire les délais de traitement des dossiers.
- Renforcer la mobilisation de notre réseau pour répondre à la demande croissante des entreprises, en complémentarité avec la direction générale du Trésor.

INVESTIR DANS LA RICHESSE HUMAINE DU QUAI D'ORSAY

REFONDER NOTRE POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES

- Adapter notre gestion des ressources humaines à la réforme de la haute fonction publique, dans un esprit « d'enrichissement de la réforme », et à l'évolution des enjeux diplomatiques et des besoins du Ministère, en tenant compte des évolutions de la société et des aspirations des agents.
- Renforcer les effectifs et consolider les missions de la DRH.
- Créer un mécanisme d'accueil et de gestion de chaque agent, de l'arrivée à la retraite, comportant des modalités individualisées d'intégration, de reconnaissance et de départ.
- Sécuriser les perspectives de carrières des agents A et A+ en tenant compte des nouvelles réglementations et continuer à offrir des mobilités verticales aux agents B et C.
- Engager une réflexion sur le volume de recrutement des agents titulaires, en prenant en compte les besoins de long terme. Revoir la doctrine de recrutement, d'affectation et de gestion des contractuels en administration centrale et des agents de droit local en poste.
- Définir un plan de revalorisation de la situation des agents de droit local pour plus de cohésion et de rayonnement.
- Accompagner davantage les agents dans leur expatriation et à leur retour.
- Améliorer la qualité de vie au travail des agents et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

ADAPTER, CONSOLIDER ET ENRICHIR NOS COMPÉTENCES

- Renforcer les compétences qui sont au cœur du métier (langues, négociation, questions européennes, etc.) et lancer une réflexion sur les nouveaux besoins pour aujourd'hui et à 10 ans.

- Transformer l'École pratique des métiers de la diplomatie (EDI) pour en faire la matrice de la montée en compétence des agents du MEAE ainsi qu'un outil d'influence et de rayonnement à vocation interministérielle et internationale.

ÉGALITÉ, INCLUSION, DIVERSITÉ : INCARNER ET FAIRE RAYONNER LES VALEURS RÉPUBLICAINES PAR LES ACTES

- Continuer de promouvoir une meilleure représentation des femmes au sein de l'encadrement supérieur et intermédiaire.
- Favoriser une meilleure inclusion des personnes porteuses de handicap tout au long de leur parcours professionnel.
- Renforcer les programmes existants en matière de « diversité ».

Observations méthodologiques

Un processus sans précédent

S'ils peuvent s'apparenter à des exercices similaires conduits récemment par d'autres administrations (État généraux de la Justice, Ségur de la Santé…), les États généraux de la diplomatie (EGD) constituent un processus sans précédent dans l'histoire du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. On notera, à cet égard, que plusieurs de nos partenaires étrangers conduisent actuellement ou ont conduit des exercices comparables (Canada, Belgique, Singapour… - cf. partie sur les comparaisons internationales).

Au cours des trente dernières années, nos gouvernements et singulièrement nos ministres des Affaires étrangères successifs ont pu engager, à plusieurs reprises, des réflexions approfondies sur les missions et l'organisation de notre outil diplomatique (rapport Picq sur l'État en France en 1994, Livre blanc sur la politique étrangère en 2008, Rapport MAEDI 21 en 2015). Ces réflexions ont généralement permis de consolider des principes clés tels que celui de l'universalité du réseau diplomatique français, condition de la poursuite d'une politique étrangère ambitieuse qui ne délaisse aucun sujet, ni aucun partenaire. Elles ont également souvent débouché sur des réformes, parfois ambitieuses, visant à adaptation l'outil diplomatique aux enjeux contemporains.

Les EGD se sont inspirés de ces précédents. Ils s'en sont également distingués : pour la première fois, en effet, il s'est agi de formuler des recommandations opérationnelles sur la base d'une consultation de grande ampleur, systématique et approfondie, incluant d'une part l'ensemble des agents du Ministère, quel que soit leur statut, et, d'autre part, de très nombreuses personnalités extérieures.



Un calendrier resserré

Lancés à la suite du mouvement social de juin 2022 au MEAE et souhaités par plusieurs organisations représentatives de ses agents, les EGD avaient vocation à offrir un espace d'expression à tous celles et ceux qui voulaient participer à l'état des lieux et formuler des propositions. Au regard du sentiment d'urgence prévalant chez les agents et des enjeux de mise en œuvre des recommandations à venir, l'équipe des EGD s'est ainsi vue confier la mission d'organiser une large consultation dans un calendrier très resserré. Installée fin octobre 2022, elle a organisé une phase de consultation interne et externe de début novembre 2022 à mi-janvier 2023. Celle-ci a donné lieu à un premier exercice de restitution qui a réuni plus de 800 agents le 16 janvier. L'équipe s'est ensuite attelée à la rédaction du rapport.

Une approche grand angle développée par une équipe dédiée

Sous la houlette du Rapporteur général, une équipe d'une quinzaine de personnes, dont une partie à plein temps, a été constituée pour animer la consultation (cf. organigramme en annexe). Le champ très large des EGD (consigner l'état des lieux et les aspirations de la communauté diplomatique française) comme l'accent mis sur l'inclusivité des travaux, et donc sur la possibilité pour les agents d'aborder tout thème de leur choix, ont guidé le choix de l'équipe de se structurer en trois groupes de travail (GT) aux périmètres très étendus :

- GT1 : les défis de la diplomatie et la définition du métier de diplomate au 21e siècle dans un monde en profonde mutation.
- GT2 : les conditions d'exercice de nos métiers, le déroulement des carrières, le fonctionnement et les méthodes de travail, la valorisation de l'expertise et des parcours des agents et la préservation d'une compétence de haut niveau au service de notre politique étrangère.
- GT3 : le rôle du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères comme chef de file interministériel de l'action extérieure de l'État et les interactions avec les partenaires hors de la sphère étatique.

L'équipe a ainsi développé une méthode fondée sur : le recueil systématique de la parole des agents à travers des ateliers ; des contributions écrites libres ; la diffusion d'un questionnaire détaillé (100 questions environ – cf. synthèse des réponses en annexe). Elle a également procédé à l'audition de nombreuses personnalités extérieures au MEAE et a pu confronter ses propres impressions avec l'expérience des membres d'un comité consultatif (cf. liste en annexe) qui l'a accompagné durant tout le processus.

Un accent mis sur la transparence et l'inclusion

D'emblée s'est posée la question du positionnement de cette équipe. Installée par la Ministre, elle devait néanmoins se montrer indépendante, neutre et impartiale pour permettre la participation sans entrave de chacun à l'exercice. Une charte a été adoptée et diffusée, à cette fin (cf. annexe). L'équipe s'est par ailleurs appuyée sur les conseils d'un collègue du Ministère, l'Ambassadeur Didier Le Bret, qui avait eu l'occasion dans son parcours personnel de développer une expertise sur les grandes consultations publiques. Enfin, l'équipe a consacré un temps important à l'information continue (lettre d'information hebdomadaire, page intranet dédiée, messages vidéo, compte-rendu d'auditions et ateliers, médiatisation sur les réseaux sociaux et dans la presse…) des agents sur l'avancée des travaux. De même, la plus grande partie des travaux a fait l'objet de captation vidéo avec diffusion en directe (pour permettre la participation des agents à distance, notamment dans les postes) et constitution d'une banque de 90 heures d'enregistrements pour rediffusion (« replay »).

Une large mobilisation des agents

Après un temps d'observation, les agents se sont largement impliqués dans la consultation. Les chiffres parlent d'eux-mêmes (cf. détails en annexe) :

- Une cinquantaine d'auditions et ateliers ouverts
- Plus de 200 auditions et entretiens individuels avec des agents ou des personnalités (anciens ministre, parlementaires, administration entreprises, société civile, recherche, personnalités étrangères)
- Une trentaine de contributions écrites de collectifs (ambassades, directions, associations et syndicats) et une cinquantaine de contributions individuelles
- Trois réunions plénières avec les organisations syndicales et associations professionnelles
- Des rencontres avec plus d'un millier agents dans les différents sites du Ministère en France (Paris, Nantes, La Courneuve) et à l'occasion de déplacements dans le réseau diplomatique (Alger, Berlin, Bruxelles, Dakar, Londres, New Delhi, New York, Washington)

Au total, l'équipe des EGD a recensé plus de 1.000 propositions formulées par l'ensemble des participants (cf. annexes). Elle estime à plus de 5.000 le nombre d'agents impliqués directement ou indirectement dans les États généraux. Celles et ceux-ci se sont révélés animés du souci de contribuer à la réflexion collective. Ils ont partagé non seulement leurs expériences individuelles, leurs doutes, leurs critiques et leurs aspirations, mais aussi souvent leur vision plus large du métier et leur passion pour celui-ci. Ils ont régulièrement énoncé des propositions concernant les réformes

qui devraient, selon eux, être mises en œuvre pour améliorer l'appui apporté à nos autorités dans la conduite de la politique étrangère comme les services publics

CONSTATS – Le MEAE au miroir de ses agents et de ses partenaires : du malaise à l'espoir

1. Une diplomatie compétente et reconnue face à un choix essentiel : réarmer ou décrocher

Intervenant à un moment décisif pour la diplomatie française et le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE), les États généraux de la diplomatie ont permis à ses agents d'exprimer des constats lucides et de formuler de très nombreuses propositions visant à réarmer notre outil diplomatique.

Cette partie du rapport s'attache à décrire la façon dont ils ont répondu aux questions sur l'évolution du monde et de leur métier ; sur leur situation professionnelle et l'organisation du Ministère ; sur la place de celui-ci dans l'État.

1.1 Un monde en profonde mutation

Tous les agents insistent sur la mutation de la scène internationale, accentuées par l'agression russe contre l'Ukraine : **multiplication des crises**, évolution de la conflictualité, désinhibition de puissances révisionnistes et brutalisation des rapports de force, fragilisation des cadres multilatéraux, perte d'influence de l'Occident au Sud, structuration du système international autour de la rivalité sino-américaine, conséquences de cette rivalité sur l'Europe et nécessité de repenser la puissance européenne.

Source normative majeure au plan mondial, acteur économique de premier rang, disposant de leviers très significatifs en matière de coopération et d'aide au développement, l'Union européenne (UE) est plus que jamais un multiplicateur de puissance et d'influence pour la France. Dans un moment de fragilisation forte du système multilatéral, elle constitue le principal rempart pour protéger notre modèle (droits, santé, sécurité) et notre souveraineté (technologique, économique et commerciale). Elle assume des responsabilités croissantes en matière de sécurité et de défense et a vocation à contribuer au pilier européen de l'OTAN.

Plus largement, dans le contexte de l'agression russe contre l'Ukraine, c'est l'ensemble du continent européen qui doit accroître sa coopération et sa solidarité à travers la Communauté politique européenne. La diplomatie française doit, dans ce contexte, déployer tous ses efforts pour renforcer encore son influence au sein de l'UE et de l'ensemble du continent.

Simultanément **les enjeux globaux** (au premier chef le climat, mais également la biodiversité, la géoéconomie, l'énergie, la sécurité alimentaire, la santé, le numérique, etc.) prennent une place croissante dans les relations internationales, se traduisant par la priorité accrue que leur accordent nos autorités politiques, le poids désormais pris

par ces questions dans nos relations avec nos partenaires étrangers, et l'intense mobilisation du MEAE dans ces domaines.

S'y ajoutent des **facteurs plus structurels** : la place croissante prise par la bataille des perceptions et la prolifération de la désinformation, la numérisation généralisée, l'accélération technologique, le poids des grandes plateformes de type GAFAM, la remise en question des chaînes de valeur existantes, les attentes accrues de nos concitoyens en matière de sécurité mais aussi d'environnement, le dynamisme des sociétés civiles, la fermeture de sociétés entières du fait de régimes autoritaires (cf. Chine, Russie, Iran), etc.

Enfin, les agents mesurent à quel point la définition et la mise en œuvre de la politique étrangère ne peut séparer enjeux sécuritaires et enjeux de coopération et de solidarité internationales, notamment en matière de défis globaux. Soucieux de notre capacité à peser dans les rapports de force, le MEAE doit aussi rester la voix de la coopération, et poursuivre son ancrage sur le terrain grâce à son réseau diplomatique, consulaire et de coopération et d'action culturelle.

Les États généraux de la diplomatie ont fait émerger un constat partagé par tous : ces évolutions appellent une transformation profonde de notre diplomatie, de nos méthodes et outils de travail, pour la rendre plus agile, innovante et influente.

1.2 Une diplomatie française sous haute tension

Alors que nos moyens ont été drastiquement réduits au fil des ans (cf. encadré) nous devons faire face à cette multiplication des crises et des enjeux ; nous subissons une pression informationnelle de tous les instants ; et nos autorités attendent de nous, pour y répondre, toujours plus de réactivité, d'efficacité et de créativité.

Nous devons de fait gérer une double temporalité : le très court terme, qui est celui de la gestion des crises comme celle des urgences du quotidien, avec une forte demande de réactivité ; et le long terme, le temps de la stratégie, qui exige réflexion, anticipation et préparation. Aujourd'hui, faute de temps, de priorisation et de moyens, la réponse aux urgences se fait au détriment de la réflexion, de l'innovation et de la stratégie.

La sphère informationnelle prend une importance croissante, donnant une place essentielle aux fonctions de communication et d'influence, qu'il s'agisse (i) de livrer la bataille des récits et des perceptions à court terme, (ii) de renforcer notre communication stratégique de moyen terme, (iii) d'accroitre enfin notre attractivité et notre rayonnement à plus longue échéance.

Les actions culturelles et de coopération, essentielles pour l'attractivité et le rayonnement de la France à l'étranger, se poursuivent grâce au dévouement des agents impliqués, mais dans un contexte rendu plus difficile par l'absence de doctrines claires, la diminution et l'éparpillement des moyens, les problèmes de coordination interne et externe, alors même que nous faisons face à une concurrence étrangère accrue.

Le service public aux Français à l'étranger, qu'ils soient de passage ou expatriés, est généralement apprécié par nos concitoyens et source d'une grande fierté pour les agents consultés, mais, dans un contexte de diversification des crises, non seulement sécuritaires mais également sanitaires et environnementales, il est soumis à des demandes croissantes de protection et d'immédiateté. On observe, par ailleurs, un effet de ciseaux entre la diminution des moyens au fil des années, notamment des effectifs, et le maintien, voire l'accroissement, de la charge de travail, en réponse aux fortes attentes des Français (forte hausse des demandes sur l'état civil) et des demandeurs de visas. Les difficultés rencontrées dans certains pays par les étudiants, des personnalités du monde de l'entreprise ou par des officiels pour obtenir un visa dans des délais acceptables entrent en contradiction avec nos objectifs affichés de plus grande attractivité et d'influence.

Hémorragie des moyens humains et budgétaires[1] : une pression continue sur le Quai d'Orsay

Avant l'inversion de tendance dessinée par les ministres Jean-Yves Le Drian et Catherine Colonna (hausse de l'aide publique au développement, renforcement des effectifs dans le budget 2023), la diplomatie française a subi une forte déperdition de ses moyens au cours de ces trois dernières décennies qu'il s'agisse de ses effectifs ou de son budget.

- Depuis 1996, notre budget se situe en deçà du seuil de 1 % du budget de l'État.

- Les effectifs du ministère ont baissé de 30 % sur les deux dernières décennies alors même que le périmètre des missions diplomatiques et consulaires ne s'est pas réduit.

Plus d'ambitions et de missions, moins de moyens et peu de priorisation : face à cette équation insoluble, ce sont les agents du MEAE qui ont été la première variable d'ajustement. Ils ont continué à remplir des missions toujours plus nombreuses et

[1] Le cadre des EGD n'a pas permis de faire un bilan approfondi de la politique immobilière au MEAE. Il apparaît toutefois clairement que les années de sous-investissement et de cessions patrimoniales (auquel le Ministre Jean-Yves Le Drian a mis un terme) ont eu un effet catastrophique et que s'impose un plan immobilier embrassant notamment les enjeux de transition énergétique du parc.

diversifiées avec un engagement remarquable, mais à un prix élevé, qui s'est traduit par une charge de travail de plus en plus importante et des difficultés croissantes à concilier leur vie privée avec leur vie professionnelle.

Ces années d'efforts drastiques demandés au Quai d'Orsay et la pression sur les ETP se sont immanquablement traduites par des pertes de compétences et ont fragilisé la capacité d'impact et de rayonnement de la diplomatie française, notamment dans la zone Afrique et Océan. Cela a également fragilisé nos capacités globales d'analyse, de synthèse, d'information et de coordination ainsi que notre capacité à peser dans les organisations internationales stratégiques du fait, notamment, de la faiblesse de nos contributions volontaires par rapport à nos principaux partenaires et au regard de nos priorités : la France est huitième avec 2,7%, loin derrière les États Unis (25,9%), l'Allemagne (12,6%), la Suède (5,8%), le Japon (5,6%), le Royaume-Uni (4,1%), la Chine (4%) et le Canada (3,5%).

A l'inverse, d'autres ministères et opérateurs ont vu leur capacité d'action à l'international s'accroître (augmentation du budget et élargissement des compétences de l'AFD ; renforcement des capacités européennes et internationales au sein des ministères régaliens ou techniques ; création de services et de postes d'autres ministères à l'étranger).

Par ailleurs, pour maintenir l'universalité du réseau conformément aux décisions prises par les plus hautes autorités politiques, certaines ambassades dans les pays où les relations politiques sont plus faibles ont été transformées en « postes de présence diplomatique » (PPD), réduits à cinq ou six agents seulement. Toutefois, si le nombre de personnels a été réduit au minimum, l'éventail de missions à assurer est demeuré très étendu.

Les effectifs du réseau de la coopération culturelle et les métiers consulaires ont été parmi les plus touchés par les mesures d'économies. Pourtant, la contribution du Ministère pour faire face à la crise sanitaire a mis en évidence les risques associés à la poursuite d'une diminution de ses effectifs.

- 25 ambassades ont été transformées en postes de présence diplomatique (PPD).

- De 2006 à 2021, le programme 151 (Français à l'étranger et affaires consulaires) a perdu près d'un tiers de ses effectifs passant de 3608 ETP à 2567 ETP.

- Les programme 185 (Diplomatie culturelle et d'influence) et 209 (Solidarité à l'égard des pays en développement) ont perdu plus de la moitié de leurs effectifs passant de 4241 ETP en 2006 à 1886 ETP en 2023.

Autre exemple, fin septembre 2022, en raison du manque d'agents instructeurs, un consulat dans un grand pays émergent avait accumulé un retard dans l'instruction de 3000 demandes de visas. Ce même scenario s'est répété dans d'autres consulats notamment en Afrique de l'Ouest.

1.3 La diplomatie et les diplomates au service de la France et des Français

Toutes ces évolutions ont un impact profond sur le métier de diplomate, les missions diplomatiques et consulaires, le service public que nous rendons aux Français à l'étranger et notre action de coopération et d'influence.

Les agents partagent le constat selon lequel elles rendent son exercice à la fois plus indispensable et plus difficile, dans un contexte de plus en plus concurrentiel, qui a vu l'émergence d'autres acteurs qui informent, décryptent, mobilisent, influencent et négocient à l'international. Notre légitimité sur les questions européennes, en particulier, toujours forte en matière institutionnelle et sur les sujets de politique étrangère, de sécurité, est également fragilisée.

Notre valeur ajoutée est toutefois bien identifiée. Elle repose à la fois sur la qualité et l'engagement des agents, notre capacité d'analyse et de décryptage, notre connaissance approfondie des acteurs internationaux, de leurs intentions, de leurs stratégies et de leurs modes d'action, notre maîtrise de la négociation, en particulier multilatérale, notre capacité à traiter des sujets de plus en plus interconnectés dans de multiples enceintes internationales. La grande force du MEAE est son réseau diplomatique et consulaire universel et tous les leviers d'influence et d'action qu'il fournit.

La qualité de notre diplomatie et la qualité de celles et ceux qui la mettent en œuvre avec un sens profond de leur mission, sont reconnues par nos partenaires étrangers.

Les spécificités et les atouts de notre diplomatie sont bien identifiés :

- **un métier pluriel** : négociation ; analyse et conseil politique ; action de coopération et d'action culturelle ; affaires consulaires et état civil ; protocole et logistique diplomatique ; appui RH, numérique, etc. ;
- **un métier à compétences propres** : capacité d'analyse géopolitique ; aptitude à travailler à l'étranger et dans un environnement international ; aptitude à évoluer en zone de crise ; mission d'influence, de défense et de promotion des intérêts nationaux à l'étranger et dans les enceintes multilatérales ;

- **un métier évolutif** : importance croissante de la communication et des nouvelles technologies ; nécessité constante de s'adapter à de nouveaux enjeux ; évolution des conditions de sécurité de nos emprises et de nos systèmes d'information, etc.
- **des compétences rares** : les agents du Ministère, qui ont souvent choisi ce métier par vocation disposent de compétences recherchées telles que la maîtrise des langues, une faculté forte d'adaptation, une connaissance des partenaires internationaux et des enjeux sous-jacents des négociations, un savoir-faire en matière d'organisation, une expérience de la gestion des crises, une maîtrise de sujets techniques.

Si beaucoup de ministères ont acquis une forte expertise européenne et internationale, elle est en général spécialisée ; c'est le MEAE qui bénéficie d'une vision globale des affaires européennes et internationales, des rapports de force entre puissances (qui affectent désormais les affaires globales) et des intérêts et positions des autres pays. Il a vocation à jouer le rôle d'ensemblier de l'action de l'État en Europe et dans le monde. En administration centrale, il en est le concepteur et reste le garant de sa cohérence ; à l'étranger, à travers les ambassadeurs et ambassadrices, il en est l'incarnation et il s'assure de l'unicité de la parole de la France. Il porte une voix régalienne et politique sur la scène internationale, et tisse des liens privilégiés et de long terme avec les autorités locales et les sociétés civiles. Par ailleurs, à l'époque de l'information en temps réel et face à une demande plus forte de sens, l'expertise d'agents de l'État capables de penser l'évènement en termes globaux, politiques et diplomatiques, de décrypter les intentions des acteurs, les intérêts des nations et les rapports de force est essentielle.

1.4 Réarmer notre diplomatie

Avoir une diplomatie forte et efficace requiert un réinvestissement politique, financier et humain et une transformation de nos modes d'action adaptée à la pratique diplomatique du XXI^{e} siècle.

La convergence entre le récit des agents et les observations des psychologues et observateurs qualifiés est frappante : dans un contexte d'attrition des moyens, le Ministère répond aujourd'hui à la pression forte qu'il subit et remplit ses missions grâce à la compétence et au dévouement exceptionnel de ses agents, avec toutes les conséquences que cela comporte en matière d'impact sur les individus (temps de travail, pression psychologique, *burn out*, déséquilibre vie professionnelle/vie privée) et collectifs (absence de temps pour se former, pour réfléchir, pour interagir avec l'extérieur).

Cette situation n'est pas soutenable dans la durée, d'autant que les jeunes agents, quels que soient leur catégorie ou leur statut, ne se projettent plus à tout prix dans

une carrière au sein du Ministère. « Millennials » ou de la génération Z, ils ont un sens profond de la mission, mais leur engagement n'est plus inconditionnel. Faute d'une réflexion approfondie sur l'attractivité de nos métiers, il existe, à terme, un risque d'affaiblissement de notre outil diplomatique du fait d'une rotation croissante des effectifs, et de déperdition de compétences, d'expérience et d'expertise.

In fine, la question est celle du réarmement humain de notre diplomatie et de l'adaptation aux mutations du monde de l'ensemble de ses métiers. Il s'agit de répondre à cette question dans un sens qui soit guidé par nos principes, nos valeurs et nos intérêts.

1.5 Quatre transformations critiques

Les agents ont une vision claire de ce qu'il faut à notre diplomatie pour être plus performante.

1.5.1 Devenir plus agile et plus innovant

La multiplication des urgences et des priorités nécessite à la fois de mieux les anticiper (et donc de se donner du temps pour cela, ce qui est aujourd'hui loin d'être le cas) et de s'y adapter plus rapidement en facilitant les bascules d'effort, ce que la rigidité des procédures et des pratiques actuelles ne permet pas.

Cela requiert une meilleure hiérarchisation des priorités, en fonction de nos moyens humains et budgétaires, et de l'objectif final recherché ; et des méthodes de travail modernisées, redéfinissant notamment les relations entre cabinets et services, administration centrale et postes, administration centrale et opérateurs, aujourd'hui marquées par une pratique massive de la « commande » et une insuffisante subsidiarité.

Cela requiert également des moyens. Si, après des années de compression, l'augmentation récente du budget et du nombre d'ETP en Loi de Finances (LFI) pour 2023 est reconnue comme un bon signal, et si des efforts de priorisation pourraient alléger un peu la pression qui pèse sur les équipes, un réarmement RH des directions en centrale sera probablement requis pour qu'elles reconstituent leur capacité à mener un travail d'analyse, à formuler des propositions, et, *in fine* à contribuer à la décision en matière de politique étrangère.

Enfin, nos agents fourmillent d'idées innovantes, parfois audacieuses, qui sont encore trop peu exploitées et valorisées. Il est temps de mettre en place les outils pour stimuler et faire fructifier l'innovation, la créativité et l'audace au sein du Ministère, que ce soit en administration centrale ou en poste, notamment à travers des formules

pour que la verticalité de la décision n'inhibe pas l'expression des idées des jeunes agents.

1.5.2 Assumer la bataille des récits et des perceptions

La communication ne saurait se substituer à la stratégie en matière de politique étrangère ni pallier le cas échéant son absence. Néanmoins, la lutte informationnelle, la communication stratégique et l'influence constituent un pan essentiel de la diplomatie au XXIe siècle. La guerre informationnelle est le phénomène de ces dernières années qui affecte le plus le travail des diplomates (à la fois dans les affaires stratégiques comme sur les questions de soft power). Nos déconvenues au Sahel en témoignent et sont douloureusement vécues par le Ministère. Or, malgré des progrès récents et prometteurs, nous avons pris du retard dans ce domaine. Le Ministère se limite encore trop à un usage partiel des réseaux sociaux alors que la diplomatie numérique, c'est détecter, analyser et comprendre la guerre de l'information en ligne et agir en réponse. Aujourd'hui ces compétences ne sont pas suffisamment diffusées et maitrisées. Il convient donc de les intégrer systématiquement dans les parcours et la formation continue des agents.

Il a aussi été clairement souligné au cours des consultations que nous devions communiquer bien davantage sur notre métier à destination de nos concitoyens. Les métiers de la diplomatie sont de manière générale peu connus de nos concitoyens (hors Français de l'étranger), voire résumés à quelques stéréotypes. Par contraste, le ministère des Armées déploie régulièrement d'ambitieuses campagnes de communication autour des métiers de la défense et de la sécurité, à travers des supports efficaces destinés à toucher le grand public. Il est indispensable de nous faire mieux connaitre auprès de tous les publics, non seulement dans l'objectif de recrutements plus divers et plus représentatifs, mais également pour mieux faire comprendre les enjeux, opportunités et contraintes de la diplomatie. Si notre légitimité et notre efficacité reposent, en partie, sur notre présence à l'étranger et les liens tissés avec les populations locales, il nous revient de nous rapprocher également du Parlement, des collectivités territoriales et de la société civile française (entreprises, ONG, système éducatif, citoyens) et de leur expliquer davantage et régulièrement notre action.

1.5.3 Accélérer la transformation numérique

Le chantier numérique est prioritaire pour être en phase non seulement avec les évolutions du monde mais également avec les aspirations et pratiques de nos agents. La dématérialisation et l'accélération numériques ont profondément fait évoluer les métiers diplomatiques et consulaires. Les progrès technologiques ont permis l'accès à un formidable flux d'informations, qu'il faut désormais apprendre à exploiter et

conserver quand cela est nécessaire. Elles ont aussi bouleversé le rythme de l'action diplomatique, en accélérant considérablement les échanges d'information et les attentes qui en résultent. Elles ont enfin profondément modifié les outils, exigeant une adaptation permanente et une formation continue des agents pour bénéficier de ces soutiens toujours plus performants.

Toutefois, nos outils numériques accusent du retard par rapport à ces mutations, nos usages sont parfois inadaptés. Notre système d'information diplomatique, Diplomatie, à vocation tant interne qu'interministérielle, a ainsi besoin d'être profondément modernisé. Un « saut quantique » s'impose pour gagner en agilité dans des méthodes de travail jugées archaïques, et en pertinence dans nos analyses. L'inflation informationnelle nécessite que, parallèlement à la capacité d'analyse et de mise en contexte acquise sur le terrain et au contact des interlocuteurs, les diplomates s'approprient les nouveaux outils (outils collaboratifs, moyens de communication sérieusement sécurisés, traitement et analyse des données massives, analyse de l'information en source ouverte –OSINT-, etc.), de plus en plus répandus et perfectionnés ailleurs. Nous devons prendre résolument le tournant de la donnée et de l'intelligence artificielle en appui à nos métiers, en nous inspirant de ce qui se fait dans d'autres secteurs d'activité. C'est essentiel tant pour accroitre notre réactivité et notre performance que pour renforcer notre diplomatie d'influence.

1.5.4 Adapter et enrichir nos compétences

Nous bénéficions de compétences traditionnellement fortes, telles que notre connaissance des langues et des pays, nos capacités de négociation, de gestion de crise et de communication. Il nous appartient de les professionnaliser et de les valoriser encore davantage. Nous devons également maitriser des aptitudes essentielles telles que l'encadrement et la gestion d'équipes. Comme l'ont montré les États généraux, il existe à cet égard des lacunes à combler. De même, nous devons réinvestir dans certains domaines clefs tels les enjeux européens, environnementaux et économiques. Enfin, nous devons aussi acquérir de nouvelles compétences, par exemple dans le domaine de l'exploitation et de l'analyse des données (data science), de l'énergie, ou encore de la science et de la technologie.

Nous devons par ailleurs rendre systématique le retour et le partage d'expérience, aujourd'hui très insuffisants, à l'issue de négociations, de crises, d'évènements particulièrement marquants mais aussi en rentrant de postes ou de mobilités.

Ceci suppose une politique de recrutement adaptée, un système de formation initiale et continue plus robuste et professionnel et l'organisation de filières métiers fondées sur des parcours professionnels plus cohérents et prévisibles (européenne, enjeux globaux, africaine, etc.), avec des mobilités planifiées et valorisées.

1.6 Relever les défis du pilotage de l'action internationale de l'État

Le président de la République a souligné, dans son discours aux ambassadrices et ambassadeurs, **la vocation du MEAE à être « le chef de file interministériel de l'action internationale de l'État ». Cette ambition est largement partagée par les agents du Ministère et interlocuteurs extérieurs**, qui ont été nombreux à souligner le rôle du MEAE dans le pilotage de l'action internationale de l'État, et à proposer des pistes d'actions concrètes pour assurer une coordination efficace et réactive des différents acteurs. Les débats portent non sur le principe mais sur la réalité et l'effectivité de ce rôle de coordination au quotidien.

1.6.1 Malgré de réels atouts, les défis du pilotage de l'action internationale de l'État sont nombreux.

La capacité du MEAE à piloter l'action internationale de l'État s'appuie sur plusieurs atouts : son expérience de la gestion de crise, son réseau mondial exceptionnellement dense et bien enraciné qui lui donne un accès et une connaissance irremplaçables du terrain, les services qu'il offre aux Français (citoyens mais aussi entreprises, collectivités territoriales et autres entités) à l'étranger, sa vision d'ensemble qui lui permet d'assurer la cohérence de notre action extérieure ainsi que sa capacité d'analyse géopolitique appliquée.

La capacité du MEAE à jouer son rôle d'intégrateur et de pilote stratégique est inégale. Le Ministère se heurte à des résistances d'autres administrations qui font valoir la technicité croissante des sujets traités à l'international et ne reconnaissent pas de pouvoirs d'arbitrage interministériel au Quai d'Orsay. La faible structuration de l'action internationale dans certaines administrations et l'éparpillement des acteurs peut aussi rendre la coordination complexe. Il manque également une culture partagée à l'international pour maximiser les synergies au sein de « l'équipe France ». En outre, accaparé par l'urgence de la gestion des crises, le Ministère court le risque d'apparaître comme **un « ministère de gestion des crises internationales »** aux dépens de son rôle de stratège et de chef d'état-major de l'action extérieure.

Ce constat reflète surtout la situation en administration centrale car, **dans les postes, l'autorité de l'ambassadeur ou de l'ambassadrice n'est, en règle générale, pas discutée.** Les ambassades sont l'interlocuteur naturel auquel s'adresse en priorité l'ensemble des acteurs français à l'extérieur. Toutefois, les modes de travail en silos demeurent encore fréquents dans les postes, malgré une tendance croissante à développer des organisations en pôles inter-services par grande mission. L'application du **principe de subsidiarité**, tant pour les administrations que pour les opérateurs,

permettrait de rapprocher les décisions du terrain et de contribuer à un interministériel plus réactif.

Le Ministère est perçu comme n'ayant pas su s'adapter pleinement aux transformations profondes de la diplomatie, en cela poussé par les évolutions du monde (accroissement du nombre de sujets à traiter et de leur technicité, relations directes entre dirigeants, rapidité de diffusion et abondance de l'information ouverte) et sa propre évolution subie ou volontaire (carrières trop linéaires, étouffement de sa capacité analytique et créatrice sous un flot de commandes ininterrompu parfois selon des circuits peu efficaces et dans une confusion des rôles entre cabinets et services, services et opérateurs, restrictions budgétaires, elles aussi ininterrompues). Le fait que les analyses du MEAE dans le portail informatique Diplomatie soient difficilement accessibles à l'extérieur du Ministère illustre bien ce propos en donnant l'impression d'un « repli » sur soi.

Cela peut paraître paradoxal pour un Ministère autant ouvert vers l'étranger et vers les sociétés civiles du monde entier, mais les appréciations suivantes font l'objet d'un assez large consensus (ces généralisations ne doivent bien sûr pas masquer des exceptions) : manque de connaissance de l'interministériel chez nombre de diplomates, mobilités à l'extérieur du MEAE peu valorisées, manque de temps des agents pour nourrir des relations avec les autres ministères, etc.

Par ailleurs, accaparé par la gestion du quotidien, le Ministère n'anticipe pas assez, faute de consacrer du temps et de la ressource à l'analyse prospective orientée vers l'adaptation rapide de ses actions et de son dispositif.

1.6.2 Le MEAE doit se placer plus nettement à un niveau de pilotage stratégique, ce qui exige des moyens accrus et une organisation repensée.

Le MEAE doit se positionner plus clairement à un niveau stratégique et de synthèse, mais aussi manœuvrier, pour répondre aux attentes exprimées par les autorités politiques. Il s'agit de traiter un nombre croissant de sujets, les enjeux dits globaux, qui impliquent d'autres ministères du fait de leur dimension plus spécialisée que les sujets diplomatiques traditionnels. Ces questions que l'on appelle à tort « techniques » - santé, environnement, numérique, etc. – sont en réalité très politiques et le passage d'un traitement national à un traitement européen et international appelle des articulations très réfléchies.

Cela implique d'abord des moyens humains à la mesure de nos ambitions.

Le réseau diplomatique et consulaire n'est pas aujourd'hui en capacité de répondre pleinement aux objectifs ambitieux qui lui sont assignés. Faute d'une inversion de la tendance, le Ministère risque de perdre sa capacité d'action et de se

retrouver cantonné à un rôle « d'éclairage géopolitique » des décisions prises par d'autres acteurs. **L'affaiblissement de notre capacité collective à élaborer des stratégies en prise avec la réalité en matière de développement, d'action culturelle extérieure et de diplomatie universitaire et scientifique en est l'une des conséquences.** Un réinvestissement dans le réseau, en matière de ressources humaines et financières, assorti d'une stratégie d'emploi des moyens, apparaît à tous urgent.

Le positionnement du MEAE à un niveau de pilotage stratégique et tactique implique également qu'il repense son organisation pour le traitement des enjeux globaux. Il s'agit d'abord de reconnaitre la nature profondément politique de ces enjeux et donc de dépasser la dichotomie rigide entre directions dites politiques, sous l'égide de la Direction générale des Affaires politiques et de sécurité (DGP), et directions relevant de la Direction générale de la Mondialisation, de la Culture, de l'Enseignement et du développement international (DGM). La nécessité de revaloriser la place de la DGM au sein du Ministère et de consolider ses filières métiers (affaires globales, développement, culture et éducation, diplomatie économique) fait consensus. Certains sujets devraient bénéficier d'un portage politique plus affirmé au sein du MEAE afin d'être traités plus efficacement (tutelle des opérateurs notamment).

Afin de jouer pleinement ce rôle le Ministère a besoin de développer **une base solide de compétences techniques, clé de la crédibilité et de l'efficacité dans la coordination**.

1.6.3 La relation avec les opérateurs doit être refondée sur des bases claires.

Beaucoup d'agents et de directions du Ministère ont mal vécu la façon dont a été organisé le transfert de compétences importantes à des opérateurs. L'expérience montre que l'administration centrale a du mal à en tirer les conséquences à travers l'exercice d'une « tutelle » efficace et moderne. Une grande partie de l'action du MEAE est désormais portée par des opérateurs dont il a la tutelle ou la co-tutelle (AEFE, AFD, Business France, Campus France, CFI, CIRAD, Expertise France, France Médias Monde, France Volontaires, Institut Français, IRD). **Dans l'exercice de cette tutelle, l'attention excessive à la gestion quotidienne a parfois tendance à prendre le pas sur l'exercice d'un pilotage réellement stratégique.** Les termes de « tutelle » et « d'opérateur » sont d'ailleurs parfois perçus comme reflétant une vision décalée par rapport à l'approche fondée sur le pilotage stratégique par objectifs. Les agents en administration centrale, pour la plupart jeunes et soumis à un rythme de rotation rapide, ne disposent pas toujours de l'autorité et de l'expérience nécessaires pour assumer efficacement leur rôle dans un contexte où leur encadrement est débordé. Par ailleurs, les injonctions contradictoires des tutelles aux opérateurs contribuent à

une certaine confusion. Enfin, une certaine méconnaissance prévaut entre l'administration centrale et les opérateurs, nourrie par des mobilités trop peu fréquentes et un relatif sentiment de défiance mutuelle.

L'**AFD** est un cas particulier au sein des opérateurs de par ses moyens considérables : multiplication par quatre des montants (crédits de paiement) délégués à l'AFD pour les dons-projets AFD de 2013 (207M€) à 2022 (857M€) et par plus de deux pour les dons-projets ONG de 2013 (49M€) à 2022 (139M€). Son rôle en matière d'aide au développement et son expertise unique en la matière sont très largement reconnus, mais de nombreuses interrogations sont exprimées sur la tendance à lui confier sans cesse de nouvelles missions au point d'en faire à terme un opérateur universel. Le sentiment général prévaut que l'AFD est efficace sur son cœur de métier mais n'est structurellement pas équipée pour les projets à impact rapide ainsi que sur des secteurs éloignés de ses métiers traditionnels (gouvernance, sécurité ou culture par exemple). Sans revenir sur une réforme qui a porté ses fruits, **la stabilisation du périmètre de l'AFD et le maintien d'une capacité autonome d'action du MEAE en complément apparaissent nécessaires.** Ils passent par une dotation accrue du réseau de coopération, reposant sur des outils souples (notamment le Fonds de Solidarité pour les projets Innovants - FSPI) permettant de répondre au besoin d'agilité et de réactivité.

1.6.4 Le pilotage interministériel doit reposer sur une capacité à fédérer l'équipe France

Comme l'ont relevé de nombreux interlocuteurs, **le « leadership » sur les questions internationales doit être incarné, animé, et n'est reconnu que s'il est porteur de sens et de valeur ajoutée.** Il est fait d'un mélange de procédures et d'échanges formels mais aussi informels.

A défaut, la tendance naturelle des autres ministères à développer leur propre action internationale, conçue d'abord comme un prolongement de politiques nationales et une valorisation de leur action, prévaut, au détriment de la cohérence globale de notre action extérieure.

Sans se substituer aux autres administrations ni chercher à les concurrencer, le Ministère doit renforcer sa capacité à « embarquer » l'ensemble des acteurs de l'action extérieure. Si l'action du MEAE est saluée en interministériel sur des sujets comme le climat, il n'est pas encore totalement organisé pour que ce mode de coordination souple soit dupliqué rapidement. Par ailleurs, le périmètre de son action en interministériel n'est pas complet : par exemple, le pilotage interministériel des négociations climat ne s'accompagne pas d'un rôle réel en matière de représentation dans les fonds de financement, ou encore il n'y a pas d'organisation miroir dans les

postes sur les sujets pilotés en interministériel en centrale. Enfin, la multiplication des organisations spécifiques (« *task forces* », équipes interministérielles, ambassadeurs et ambassadrices thématiques, envoyés spéciaux) a tendance à générer de la confusion sur qui fait quoi. La création de ce type d'organisation ne s'accompagnant généralement pas rapidement des moyens nécessaires, la réactivité du Ministère en est certainement affaiblie.

1.6.5 En réponse à une demande croissante, le MEAE doit mieux irriguer l'État et la société française.

A la différence de certains partenaires internationaux (pays nordiques, Canada, Nouvelle-Zélande…) qui articulent fortement les niveaux étatique et non-étatique dans leur action internationale (délégations conjointes dans les grandes conférences internationales par exemple), en France, l'État, la société civile, les entreprises et les territoires peinent encore à jouer pleinement en équipe. Si les acteurs non-étatiques jouent leur propre partition à l'international de manière autonome, ils demandent, de façon générale, plus d'interactions avec le MEAE. **L'importance de la place prise par les acteurs non étatiques dans les relations extérieures** de la France a été cependant inégalement appropriée au MEAE, malgré des progrès significatifs, s'agissant notamment de l'appui aux entreprises (dans le cadre de la diplomatie économique), des interactions avec les organisations de la société civile et des liens avec les territoires (le réseau des conseillers diplomatiques auprès des préfets de région, étant unanimement salué comme un premier pas positif). Enfin, le constat est fait que, face à une demande forte d'expertise géopolitique, de compréhension des enjeux et de cohérence stratégique, **le MEAE n'irrigue pas suffisamment l'appareil d'État**, mais aussi les opérateurs et les acteurs non-étatiques, de ses analyses et de ses talents.

Il manque au MEAE une stratégie globale de mobilité des diplomates dans l'appareil d'État et au-delà (acteurs non-étatiques français, institutions européennes et organisations internationales), conçue dans la durée et intégrée dans la politique des carrières. Cette stratégie de mobilité tous azimuts doit notamment permettre de **renforcer la capacité du Ministère à fédérer l'ensemble des acteurs étatiques et non-étatiques** dans des domaines où ces derniers jouent un rôle clé, voire prépondérant, comme l'éducation, la recherche ou la culture. La diplomatie économique mérite une attention particulière : le manque de clarté de la répartition des compétences entre MEAE et Direction Générale du Trésor (DGT), difficilement compréhensible pour les entreprises, affaiblit la crédibilité et l'efficacité du dispositif. Si certains appellent à des solutions radicales – suppression de la direction de la diplomatie économique ou au contraire rattachement exclusif du réseau des services économiques au MEAE -, l'essentiel des réflexions porte plus pragmatiquement sur les moyens de tirer parti de

la réelle complémentarité des deux administrations pour apporter un service plus efficace aux entreprises françaises.

Par ailleurs, **le MEAE est d'abord organisé verticalement pour mettre en œuvre les priorités décidées par les autorités politiques, il n'est en revanche pas structuré horizontalement pour interagir avec la société civile et l'ensemble des acteurs non-étatiques**. Cela ne lui permet pas de répondre pleinement à la demande forte de pédagogie géopolitique exprimée par ces acteurs mais aussi par le grand public, dans un contexte où les opinions publiques deviennent de plus en plus une cible de nos concurrents et rivaux et où les moyens de communication évoluent rapidement.

Dans ce contexte, **il importe que le Ministère développe une politique d'influence en France,** auprès des décideurs et acteurs de l'action extérieure du pays, et qu'il cultive son réseau à l'intérieur de nos frontières, réseau d'agents, réseaux de partenaires etc. Il faut aussi que le MEAE se projette plus fortement dans les territoires pour y ancrer plus fortement notre action extérieure.

Ceci est d'autant plus nécessaire que l'action du MEAE se situe désormais, phénomène récent, pleinement à l'articulation des enjeux de politique intérieure et de géopolitique.

2. Une communauté professionnelle aspirant à une modernisation de notre outil diplomatique dans le cadre d'un nouveau contrat

Trois décennies d'attrition des moyens humains ont sérieusement entamé la capacité du MEAE à conduire ses missions. Elles ont laissé une communauté professionnelle profondément désemparée. Faute d'un réinvestissement substantiel dans le capital humain de notre diplomatie, il sera impossible d'engager les transformations rendues indispensables par l'évolution de notre environnement international. Au-delà du nécessaire renforcement des effectifs, un travail de reconfiguration interne s'impose. Il s'agit de tirer profit des perspectives offertes par la réforme engagée au sein de l'État tout en préservant une expertise de haut niveau pour répondre aux défis du monde. Les agents aspirent à prendre pleinement part à la modernisation du Ministère. Des efforts de rénovation de son fonctionnement et de son organisation ont déjà été engagés. Il convient de les poursuivre et de les amplifier tant sur le plan de la gestion des ressources humaines et de la formation que de l'organisation des parcours professionnels. Il est également crucial de répondre aux défis de l'égalité professionnelle et de la qualité de vie au travail – non seulement car il s'agit d'une exigence forte et légitime dans la société mais également car les résultats

dans ce domaine influent sur l'image et l'attractivité du Ministère en tant qu'employeur.

Les travaux des États généraux de la diplomatie ont également été marqués par l'expression de préoccupations de la part de nombreux agents qui s'inquiètent des modalités de mise en œuvre de la réforme de la haute fonction publique au Quai d'Orsay. Les constats établis ici l'ont été sur la base des informations disponibles, à un moment où l'administration poursuivait en parallèle son travail de mise en œuvre avec l'interministériel.

2.1 Un malaise qui traverse toutes les catégories de personnels

La consultation a révélé une communauté professionnelle profondément attachée à ses métiers, mais également en proie à des inquiétudes et appelant à des évolutions significatives dans la gestion des ressources humaines, la culture organisationnelle et les méthodes de travail.

Une communauté professionnelle éclatée en statuts différents

Avec 13500 agents en 2021, tous statuts confondus, le MEAE ne compte que pour une part très limitée (0,7%) de l'ensemble de la fonction publique de l'État, trois fois moins par exemple que le personnel de l'administration pénitentiaire relevant du ministère de la Justice. La population des titulaires du Ministère (5351 hors CDI en 2021, dont 1815 agents de catégorie A) représente entre la moitié et les deux tiers du personnel municipal d'une grande ville comme Marseille ou Lyon, ou encore moins de la moitié des médecins de l'APHP.

La communauté professionnelle du MEAE constitue un paysage statutaire complexe, avec :

- 4 corps de titulaires de catégorie A (Administrateur de l'État, Conseiller des Affaires étrangères et Ministre plénipotentiaire, Secrétaire des Affaires étrangères, Attaché des systèmes d'information et de communication)
- 2 corps de titulaires de catégorie B (Secrétaire de chancellerie et Secrétaire des systèmes d'information et de communication)
- 2 en catégorie C (Adjoint administratif de chancellerie et Adjoint technique de chancellerie)

- des agents contractuels dont le nombre représente, au total, 50% des effectifs du Ministère et qui relèvent d'une dizaine de catégories (CDI, CDD, agents détachés sur contrats, experts techniques internationaux, volontaires internationaux, apprentis, contractuels recrutés sur place, contrats occasionnels, vacataires).
- parmi ces derniers, à l'étranger, des agents de droit local (dont 27% de nationalité française ou binationaux), dont l'effectif est en augmentation sensible et qui relèvent de situations salariales, sociales et fiscales très variées.

L'administration gère, en outre, différents mécanismes de promotion dans les grades supérieurs des corps (principalat pour les SAE, hors classe pour les CAE etc.).

A cette complexité statutaire s'ajoute des problématiques spécifiques aux différentes filières métiers (fonctions consulaires, réseau culturel et de coopération, métiers du numérique).

La complexité de la gestion est accentuée par la rotation géographique et fonctionnelle, tous les 3 ans en moyenne, de la plus grande partie des agents, absorbant une grande partie de l'énergie et des moyens de la DRH pour respecter un calendrier tendu, rapprocher offre et demande et surmonter de multiples contraintes et aléas.

Les agents font état d'un **attachement unanime et très fort au Ministère et à ses métiers. Dans le même temps, ils expriment des attentes fortes concernent le sens** du travail (à quelle œuvre collective contribue-t-on ?), la **reconnaissance** (des compétences et sujétions qui s'attachent à une carrière au Quai d'Orsay) et le **renforcement de la « culture commune »** (sentiment que les différentes filières professionnelles au sein du Ministère ne parlent pas le même langage, ni ne comprennent leurs enjeux et contraintes respectives).

Une grande partie des agents du Ministère apparaît ébranlée par la réforme de la haute fonction publique, laquelle met en extinction les corps des Conseillers des affaires étrangères et des Ministres plénipotentiaires. La réforme est mal perçue en particulier par les Secrétaires des Affaires étrangères qui estiment en être les « grands perdants ». Ces derniers mettent en avant les spécificités d'une carrière choisie par vocation et marquée par des exigences et des compétences propres. Or, pour de nombreux agents, la réforme fait obstacle aux perspectives d'évolution de carrières des SAE et risque de priver l'État d'une diplomatie professionnelle.

Au demeurant, pour beaucoup d'agents, bien au-delà des seuls agents de catégorie A, **le « contrat social » implicite jusqu'ici** (possibilité de faire toute sa carrière au Ministère en échange de l'acceptation de sujétions fortes en termes de temps de travail ou de vie personnelle et familiale) **s'effiloche, voire est remis en cause**.

On relève un **sentiment largement partagé selon lequel la réforme intervient à un moment où la réduction des effectifs a par ailleurs atteint ses limites extrêmes** en termes de charge de travail à missions constantes. La pression résulte également de la priorité donnée aux urgences au détriment des temps dédiés à la réflexion de fond, à la formation, aux retours d'expérience, etc. Dans ce contexte, les auditions ont pointé l'accroissement des risques psychosociaux pour une partie des agents (nombreux signaux tels que les démissions, les arrêts maladie, le stress au travail, les tensions hiérarchiques).

Les agents expriment une **demande transversale forte de réformes autour des questions d'équité, de transparence, de reconnaissance et de prévisibilité des règles du jeu** (parcours professionnels). Cela vaut sur les plans **symbolique** (intitulé des fonctions, valorisation du mérite), **réglementaire** (différences de primes et indemnités entre catégories) et **matériel** (environnement de travail direct, cantine, sanitaires, outils de mobilité…).

Cette demande de modernisation va de pair avec la critique de **modes de fonctionnement, de travail et d'interactions hiérarchiques** souvent jugés inadaptés ou datés. Les différences avec les pratiques dans des MAE étrangers (pays du G7 notamment), d'autres administrations françaises ou d'autres univers professionnels (entreprises, ONG, *think tanks*…) sont relevées.

Il existe, par ailleurs, un **effet générationnel marqué** dans le degré de critique adressée à la structure. Les plus jeunes sont ainsi les plus prompts à regretter une verticalité excessive, un manque de sens et de retour sur le travail ou encore un équilibre insuffisant entre vie privée et vie professionnelle. Cet effet générationnel n'est certes pas propre au Ministère et il s'inscrit dans un contexte de baisse sensible du chômage et d'évolutions profondes du rapport au travail notamment depuis la crise sanitaire. Pour autant, il agit comme un aiguillon de plus en plus fort au sein du MEAE.

Ce dernier point est tout sauf anecdotique. S'il ne se donne pas les moyens de maintenir son attractivité, le Ministère risque, en effet, de ne pouvoir conserver son socle fondamental de compétences, dans un contexte plus général de désaffection pour les concours de la fonction publique. L'enjeu est d'autant plus important que

d'autres pays, partenaires ou compétiteurs, investissent au même moment dans leur propre outil diplomatique.

Les Conseillers des affaires étrangères (CAE) et les Ministres plénipotentiaires (MP) : une réception de la réforme partagée entre pragmatisme et incertitude.

Les Ministres plénipotentiaires (128 agents) et les CAE (559 dont 235 hors classe) participaient, jusqu'à la réforme de la haute fonction publique, à un paysage statutaire comprenant aussi, pour la catégorie A, les secrétaires des affaires étrangères (869, dont 252 SAE principaux) et les attachés de systèmes d'information (83). Ils sont concernés comme 14 autres corps de la fonction publique par le décret du 1er décembre 2021 créant le nouveau corps des administrateurs de l'État et mettant en extinction les corps préexistants au 1er janvier 2023. Ils ont la possibilité soit d'être maintenus dans leur corps en extinction (en vertu d'une « clause du grand-père », les CAE et MP étant fusionnés en un seul corps de « CAEMP »), soit de rejoindre le nouveau corps interministériel des Administrateurs de l'État, qui devrait comprendre autour de 6000 personnes (« droit d'option »).

La réforme touche en premier lieu les CAE-MP. En dépit de certaines garanties obtenues par le Ministère (préservation d'une filière Orient), la plupart y voit un risque de dilution ou de banalisation des métiers diplomatiques, et de perte de l'expertise requise pour l'exercice de hautes fonctions diplomatiques. Sa perception est néanmoins différenciée selon les générations et commence à être atténuée par les perspectives de maintien d'une carrière au Ministère pour la majorité, ainsi que par les compensations obtenues, en particulier l'alignement indiciaire et indemnitaire (RIFSEEP) au sein du nouveau corps des administrateurs de l'État. Malgré l'effort de pédagogie engagé par l'administration – largement salué par les agents –, les implications du droit d'option ne sont cependant pas encore totalement lisibles pour les intéressés. Des interrogations s'expriment sur l'absence de visibilité dans le déroulement des carrières, notamment en matière de mobilités, et sur l'assurance que les carrières ne seront pas pénalisées en cas de maintien dans le corps CAEMP.

Les Secrétaires des affaires étrangères (SAE) : la mobilisation d'un corps marqué par un malaise ancien, exacerbé par les effets anticipés de la réforme de la haute fonction publique sur les perspectives de carrière.

Les SAE, qui représentent la moitié des agents de catégorie A du Ministère, comptaient pour près de la moitié des personnels en grève le 2 juin 2022, contre la mise en œuvre

au Ministère de la réforme de la haute fonction publique et la défense d'une diplomatie professionnelle.

Les travaux des États généraux ont confirmé l'existence d'un profond malaise chez ces agents, nourri par le sentiment d'un manque de reconnaissance et d'une négation de leur vocation. Les SAE sont nombreux à dénoncer la rupture d'un contrat tacite, aux termes duquel les différences de traitement avec les CAE étaient acceptées contre l'assurance d'une progression possible des SAE les plus méritants vers des fonctions d'encadrement supérieur, au sein du Ministère. La réforme de la haute fonction publique, en mettant en extinction le corps des CAE et rendant, de ce fait, caduque le processus de promotion interne vers ce corps, remettrait ainsi en cause les perspectives de carrière des SAE. Les efforts importants déployés au cours des derniers mois par l'administration pour obtenir un certain nombre de garanties n'ont visiblement pas suffi à répondre pas aux difficultés soulevées.

Secrétaires de chancellerie : un corps placé sous très forte tension

Les secrétaires de chancellerie, armature des fonctions consulaires et de gestion, deux fois moins nombreux que les A et presque trois fois moins que les C, exercent, notamment en poste, des fonctions administratives et d'encadrement particulièrement exposées et souvent cumulées (doubles, triples, voire quadruples « casquettes »). Les risques psycho-sociaux, et notamment celui du *burn-out*, sont une préoccupation forte parmi les agents.

Un **sentiment de manque de reconnaissance, voire d'incompréhension** de leurs missions est par ailleurs largement répandu, d'autant que la confiance marquée par la hiérarchie, notamment en poste, est considérée comme un facteur clé dans l'accomplissement des responsabilités qui incombent aux secrétaires de chancellerie, en particulier dans les fonctions de Secrétaires généraux d'Ambassade (SGA).

Le niveau des rémunérations est pour sa part perçu comme trop proche de celui des agents de catégorie C pour un niveau de responsabilité plus élevé que celui atteint par les agents de catégorie B dans les autres sphères de l'État, alors que les carrières – et le rythme des promotions – ont été étirées conséquemment à deux décrets adoptés le 31 août 2022. La frustration est donc particulièrement forte, notamment parmi la jeune génération, et la question du maintien de l'attractivité de la filière est posée.

Adjoints de chancellerie : des agents très qualifiés aspirant à davantage de perspectives de progression

Les aspirations des adjoints de chancellerie se concentrent essentiellement sur **les perspectives de progression et les possibilités d'évolution fonctionnelle**.

Le sentiment d'absence de perspectives, qui semble largement partagé au sein du corps, est notamment lié à **l'absence d'examen professionnel** – contrairement aux autres corps – pour permettre le passage du grade d'adjoint de chancellerie principal de 2e classe à 1e classe (passage de P2 en P1), et à l'opacité des critères de promotion, bien que le contingent d'agents promus – dont la moyenne d'âge est de 54 ans – ait été élargi. Le nombre de promotions en catégorie B est par ailleurs jugé insuffisant, alors que les adjoints de chancellerie peuvent être affectés, notamment à l'étranger, mais aussi sur certains postes en centrale (ex CSRH), sur des postes à fortes responsabilité, voire d'encadrement intermédiaire dans le réseau consulaire. C'est donc une forme **de « plafond de verre »** qui pèse sur un corps administratif dont la **surqualification** est relevée par tous, avec de jeunes agents souvent détenteurs d'un bac+4 ou bac+5 et ayant la maîtrise de plusieurs langues.

Le manque de possibilités d'évolution fonctionnelle est lié pour sa part à la difficulté de s'extraire de filières spécialisées (secrétariat de direction, archives, affaires consulaires…) du fait d'une **possibilité limitée d'accéder aux formations souhaitées** en dehors d'un projet d'affectation déjà validé.

La situation particulière des adjoints techniques de chancellerie, dont le corps est en extinction (142 agents) est à mentionner : toute évolution nécessite pour eux un détachement dans le corps des adjoints administratifs de chancellerie.

Enfin, ces catégories sont particulièrement concernées par les problématiques de « coût de la vie », notamment en région parisienne où le coût du logement constitue une difficulté importante, et dans certains postes où la rémunération permet difficilement de prendre en charge certaines dépenses (logement, éducation, santé, etc.).

Contractuels de droit public : des effectifs en croissance constante, aspirant à davantage de reconnaissance et de perspectives de carrière

Les agents contractuels de droit public représentent un effectif croissant, notamment en administration centrale où leur nombre est comparable à celui des SAE dans

certaines directions géographiques et supérieur à la DGM. Ils ont exprimé une **aspiration forte à davantage de reconnaissance, d'équité et de prévisibilité dans la gestion de leur parcours** par le Ministère, marqué par des perspectives d'intégration minimales, à la différence d'autres administrations, alors qu'ils répondent à des besoins manifestes et souvent pérennes. Des revendications d'autant plus marquées que leur recrutement s'est considérablement accru au cours des dernières années, dans un périmètre de missions toujours plus large, dans le cadre d'une politique qui semble davantage subie que souhaitée.

Les efforts de l'administration, qui s'est engagée à une convergence des grilles salariales entre contractuels et titulaires, sont salués. Il demeure des interrogations sur le rythme de l'avancement, très en deçà de celui des agents titulaires, comme sur la reprise de l'expérience et de l'ancienneté. L'ergonomie des concours internes, trop académiques, est par ailleurs jugée pénalisante pour ces agents qui souhaiteraient pouvoir mieux faire valoir leur expérience. Des difficultés existent également pour les agents en CDI (décalage important des grilles salariales, cotisations retraite). Enfin, le recours plus important aux détachements sur contrat par rapport aux détachements sur emploi est aussi questionné.

De manière générale, s'exprime le souhait d'un traitement plus équitable et plus transparent de ces agents qui disposent de compétences recherchées, dont le perpétuel renouvellement génère aussi un coût pour l'administration.

Agents de droit local : le défi de la valorisation et de la reconnaissance

La situation des agents de droit local est marquée par une **forte hétérogénéité**, du fait de la diversité des droits nationaux mais également de leurs statuts, y compris au sein d'un même pays. Les types de contrats peuvent ainsi différer selon l'affectation de l'agent, en ambassade ou en institut, et selon sa nationalité (environ un quart des agents de droit local (ADL) ont la nationalité française), à l'origine de situations jugées excessivement complexes voire inéquitables, y compris sur des sujets très concrets comme la dotation en outils numériques.

Le **manque de possibilités d'évolution** est également une réalité largement partagée par les agents de droit local, l'accès aux postes de responsabilité étant impossible ou limité. L'aspiration à une évolution fonctionnelle et à une montée ou à une diversification des compétences est pourtant fortement exprimée, faisant de **l'accès à la formation, et d'un accompagnement des parcours à l'échelle des postes** des enjeux saillants.

Enfin, dans des contextes souvent contraints, y compris sur le plan des rémunérations, deux problématiques ressortent : celle de la **protection sociale** à accorder à ces agents ne bénéficiant parfois que de peu de droits au titre de la législation locale, et celle de la **reconnaissance**, y compris symbolique, des services rendus, au cours de carrière parfois entièrement déroulée au sein du poste et au service de la diplomatie française.

2.2 Gestion des ressources humaines et formation : le besoin d'un Ministère en phase avec les mutations managériales au sein de l'État, et investissant sur le long terme dans son capital humain

2.2.1 Une gestion des ressources humaines en phase de renouveau mais qui a besoin d'un nouvel élan

La confrontation du vécu des agents, des observations des responsables de la gestion des ressources humaines et des expériences de partenaires extérieurs qualifiés amène à une conclusion unanime : le moment est venu d'une profonde transformation managériale.

Redonner de l'agilité à notre diplomatie et adapter ses compétences impliquent de **placer la gestion des ressources humaines au cœur de notre fonctionnement**.

Les qualités et le dévouement du personnel et des cadres en charge de la conception et de la mise en œuvre de la politique de ressources humaines, qui opèrent sous contrainte, sont reconnus. Les observations rassemblées ici doivent être replacées dans le contexte de la réduction continue des moyens et des effectifs du MEAE, qui a conduit à une logique de « gestion de la pénurie ». Le fait que le climat social se soit récemment tendu a rendu la tâche de la Direction des Ressources Humaines (DRH) encore plus ardue. Plus largement, la fonction de gestion des ressources humaines est également fortement affectée par les mutations du marché de l'emploi et par l'évolution du rapport au travail qui traversent toute la société française et concernent autant les administrations que le secteur privé.

Les consultations ont montré l'aspiration, largement partagée parmi les agents du MEAE, à engager une nouvelle étape, adossée à des moyens accrus, dans la transformation de la fonction « Ressources humaines ». Il s'agit de mieux valoriser leur expertise, éclairer leurs parcours professionnels sur le moyen et long terme et préserver une compétence collective de haut niveau au service de la politique étrangère de la France. Des réformes sont engagées ou en cours d'élaboration, certaines d'entre elles ne pouvant être menées à terme sans moyens supplémentaires.

Les principaux éléments entendus tournent ainsi autour des points suivants :

- Le sentiment largement partagé d'une politique des ressources humaines **relevant à l'excès d'une « gestion maison »** par des agents « de passage entre deux postes », placée sous contrainte permanente (réglementaire et de moyens), très largement absorbée par le cycle des affectations (très consommateur en temps), à l'ambiance assombrie par la « gestion de la pénurie » depuis de nombreuses années, peu valorisée institutionnellement au sein du Ministère, et accaparée par la multiplicité des questions statutaires et par de nombreuses interventions à traiter.
- La perception selon laquelle le Ministère **connait peu son « capital humain »,** les compétences de ses agents, et n'optimise pas suffisamment la ressource collective ni ne donne les clés suffisantes pour se projeter individuellement dans l'avenir, que ce soit à court terme (décisions d'affectations jugées tardives en dépit de réelles améliorations) ou à moyen et long terme (parcours de carrière).
- Le sentiment selon lequel les **méthodes de management et d'interaction utilisées** (modalités de dialogue avec les agents, transparence et accessibilité des informations, objectivation des décisions, outils numériques, accompagnement humain de proximité, facilitation matérielle de l'expatriation) sont désormais en décalage avec d'autres univers professionnels ou avec les attentes des générations plus récemment entrées au Ministère, et gagneraient à être modernisées.
- L'impression **d'une gestion excessivement centralisée par rapport aux attentes des postes** et, parfois, d'un « labyrinthe décisionnel » par rapport aux préoccupations et questions posées.
- Le ressenti **selon lequel il manque dans la culture administrative du Ministère** (en général et non pas spécifiquement à la DRH) **une dimension de considération, d'empathie et de bienveillance pour les agents indépendamment de leurs statuts**, avec des **dimensions (cohésion collective, attention portée à l'environnement de travail, communication interne) vues comme mal identifiées et prises en charge** institutionnellement, même si des innovations récentes comme la cellule tolérance zéro ou encore les progrès significatifs sur l'égalité femmes-hommes ou le handicap sont salués.

2.2.2 Une refondation nécessaire de notre politique de formation

Le ressenti des agents et les constats réalisés pendant les États généraux pointent la nécessité, tout en partant d'acquis reconnus, de franchir une nouvelle étape pour rénover l'approche et les méthodes.

Le contexte hérité du passé peut être résumé à grands traits :

- **Une culture administrative valorisant historiquement peu la formation**. La formation de ses agents n'est, de longue date, pas suffisamment vue comme un élément prioritaire de l'action du Ministère, à l'exception sans doute de la filière consulaire ou de contenus très spécialisés, notamment sur les outils numériques : cela tient à l'idée encore largement ancrée selon laquelle le métier de diplomate s'apprend « sur le tas » au contact de ses pairs et d'agents plus expérimentés. La sélectivité des concours et le niveau de diplômes des agents jouent aussi en faveur de l'idée selon laquelle les fondamentaux sont acquis, les agents adaptables, et la formation peu utile.
- **Des effectifs en réduction et un fonctionnement en flux tendu** qui sont autant de conditions peu propices pour dégager du temps pour la formation. Les conséquences de la réduction des emplois au Ministère depuis trente ans sont vues comme lourdes : faible disponibilité des agents, assentiment limité des chefs de service. La formation est trop souvent vue comme une « concession » faite aux agents. S'y ajoutent le calendrier des affectations et la charge mentale que constitue la préparation matérielle de l'expatriation (pour laquelle les agents doivent fréquemment se « débrouiller seuls »), laissant un temps limité pour se préparer en termes de formation, y compris sur le plan linguistique.
- **La faible connexion avec les autres processus RH n'incite pas à suivre des formations**. Les formations à l'initiative des agents ne font pas l'objet dans nombre de cas (à l'exception notable des langues) d'une évaluation ni d'une certification ; les évaluations annuelles individuelles ne recensent pas l'ensemble des formations suivies depuis le début de la carrière ; les formations, dont l'apprentissage des langues étrangères, ne sont pas suffisamment prises en compte dans les projets d'affectation des agents.
- **Un système qui n'est pas perçu comme ayant trouvé son équilibre entre une approche « libérale »** (les agents choisissent à la carte les formations qui les intéressent sous réserve de l'accord de leur supérieur hiérarchique) **et une approche plus prescriptive** (le Ministère en tant qu'employeur impose des passages obligés avec des conséquences connues sur les processus RH) : l'organisation actuelle parait en réalité combiner les inconvénients des deux approches.
- **Des outils de pilotage de la politique de formation à renforcer**, que ce soit sur le plan quantitatif, qualitatif, ou de l'allocation des moyens, avec une offre de formation à la fois foisonnante et peu lisible, même si la DRH s'est efforcée de la rationnaliser. Au final, le Ministère a certes développé une offre considérable, souvent en partenariat avec d'autres, au risque de mettre sous tension ses moyens humains. A l'exception notable de l'Institut de Formation aux Affaires

Administratives et Consulaires (IFAAC), cette offre semble insuffisamment structurée et évaluée. Dans ces conditions, il est d'autant plus difficile de l'articuler avec des objectifs de renforcement et de transformation du « capital humain », d'autant que les compétences métiers propres au Ministère sont insuffisamment identifiées. Dès lors, il semble indispensable de faire reposer les parcours de carrière individuels sur des passages obligés en termes de stages et de certification de compétences.

- **Un manque de valorisation de la mémoire institutionnelle, et une insuffisante culture de la transmission et du retour d'expérience** à l'issue de moments clés de l'action du Ministère (négociations internationales majeures, gestions de crises, grands événements…) ou de la carrière (retour de poste, de mobilité et au moment du départ à la retraite).

La récente création de l'École pratique des métiers de la diplomatie (EDI) (service à compétence nationale) en mars 2022 doit être saluée. Elle crée l'occasion d'une transformation radicale et bienvenue de notre système, mais sa pleine opérationnalisation nécessite encore plusieurs avancées :

- **Une organisation « en archipel »** : les structures rassemblées sous la bannière de l'EDI n'ont pas été à ce stade remises à plat pour présenter un organigramme rénové (par exemple sur le modèle de l'Institut de la Gestion Publique et du Développement Économique (IGPDE) de Bercy) et mieux articuler ce qui relève des contenus, des méthodes (formation à distance versus présentiel, usage des techniques numériques), des publics visés, et de la temporalité de la formation dans les parcours professionnels. L'ensemble donne l'impression d'un regroupement empirique d'entités issues de réformes successives, dont les noms eux-mêmes introduisent une certaine confusion : une « école pratique » composée « d'instituts », de « centres de formation », d'une « académie », d'un « collège » de hautes études d'un « institut diplomatique » (CHEID), d'une plateforme en ligne (Diplomatica). L'EDI doit par ailleurs se coordonner avec un « institut » interministériel (INSP).
- **Une situation immobilière à conforter** : à l'exception du site nantais (IFAAC), l'EDI ne dispose pas à ce stade d'espaces dédiés : sans centre de gravité clair, ses locaux franciliens (qui par ailleurs ne couvrent pas le site du quai d'Orsay) apparaissent exigus et insuffisamment adaptés et modulables.
- **Un outillage en termes de ressources humaines qui gagnerait à s'appuyer sur des équipes permanentes et dédiées de formateurs et d'ingénieurs pédagogiques** : la quasi-totalité de la masse salariale est ainsi affectée aux formateurs de langues et à la petite équipe d'une dizaine de formateurs de l'IFAAC. Au-delà, le modèle repose essentiellement sur, d'une part, des

prestataires privés sélectionnés sur marchés, et d'autre part, sur la mobilisation à titre gracieux des cadres de l'administration centrale.

- **Un partage des rôles avec l'INSP dont la formalisation pourrait aller plus loin** : si des échanges nombreux ont eu lieu, le partage exact des missions, s'agissant notamment de la formation initiale mais surtout continue, est encore flou.

2.3 Parcours professionnels et déroulement des carrières : un Ministère insuffisamment en phase avec les projets, compétences et talents de ses agents

Les travaux des États généraux attestent d'attentes fortes pour des évolutions rapides et concrètes favorisant des parcours professionnels fondés davantage sur les compétences et le mérite, dans un souci de préservation d'une expertise de haut niveau et d'une diplomatie professionnelle au service de l'État.

2.3.1 Voies d'entrée et recrutement

Si le niveau de recrutement et la qualité des agents du Ministère sont reconnus, les États généraux ont donné lieu à l'expression d'interrogations marquées sur sa capacité à continuer de disposer des compétences dont il a besoin.

Les concours demeurent largement reconnus comme la voie d'accès républicaine par excellence aux emplois du Ministère. Cependant, le volume d'agents recruté par ce biais est jugé insuffisant au regard des besoins. Par ailleurs, la question de l'adaptation de certaines de leurs épreuves aux compétences recherchées est posée.

La réforme de la haute fonction publique, avec ses implications sur les modalités de recrutement des agents appelés à exercer des fonctions d'encadrement au Ministère, est perçue par de nombreux agents comme un affaiblissement de la capacité du Ministère à recruter et conserver les talents : importance moindre accordée à la maîtrise des langues étrangères au concours INSP, préservation d'un concours « cadre d'Orient » ne prenant pas en compte les candidats maîtrisant les langues européennes, et soulevant des interrogations quant à la valorisation des épreuves spécifiques (suppression de l'épreuve orale de civilisation, suppression de l'épreuve de questions européennes, enjeu des coefficients).

La pertinence même d'un recrutement distinct par concours externe dans les corps A et A+ est mis en cause par certains, l'accession au corps des A+ pouvant, selon eux, alternativement par exemple être basée sur les aptitudes éprouvées des agents après plusieurs années d'expérience, sur le modèle du ministère des Armées (École de guerre).

S'agissant des concours d'adjoints de chancellerie, le niveau de qualification très élevé des lauréats est souligné, mais s'avère à double tranchant : il en résulte à la fois une efficacité remarquable et une frustration importante parmi les agents parfois surqualifiés. Le taux d'évaporation est donc élevé, comme il l'est pour les secrétaires de chancellerie, dont le niveau de qualification moyen excède celui des agents de catégorie B du reste de la fonction publique et dont une partie s'emploie à intégrer rapidement les corps de catégorie A par la voie interne.

La filière SIC (systèmes d'information et de communication) connaît pour sa part actuellement une crise profonde d'attractivité, du fait notamment de la faiblesse des salaires proposés au regard d'autres administrations – sans parler du secteur privé –, qui met en question la bonne conduite des projets et la pérennité même du maintien de certaines fonctions au sein du MEAE.

Le recrutement d'agents contractuels au cours des dernières années a, on l'a vu, fortement augmenté (+8% entre 2017 et 2021 ; + 31,6% pour les CDD en administration centrale), y compris afin de pourvoir des postes pérennes au sein de services qui n'y avaient pas traditionnellement recours (directions géographiques par exemple). Ceci traduit la difficulté croissante à pourvoir des postes d'entrée de carrière de catégorie A autant que certains postes à fortes spécificités. Le recrutement de contractuels ne fait donc pas l'objet d'une politique en tant que telle (les contractuels se vivent comme une « variable d'ajustement »), avec des inconvénients patents (perte de capital humain et de mémoire, rotation élevée, « coûts cachés » liés à des processus de recrutement très consommateurs de temps), des risques juridiques croissants et des outils de gestion jugés datés. L'investissement dans la formation de ces agents est par ailleurs réduit. Ils quittent le Ministère alors qu'ils sont le plus souvent pleinement opérationnels et donnent entière satisfaction, menant à une évaporation regrettable de compétences.

Le recrutement des agents de droit local, souvent sur des contrats de longue durée, pose, pour sa part, la question de leurs perspectives d'évolution fonctionnelle, de leur rémunération et de leur reconnaissance.

Le recrutement et l'accueil de VIA et de stagiaires constituent souvent pour ces derniers une première expérience pouvant mener à une embauche sur contrat ou à la préparation des concours. Il s'agit par ailleurs de leviers essentiels pour attirer les viviers que nous souhaitons faire « monter » notamment en matière de parité et de diversité de profils.

L'apprentissage, qui est aussi une source de diversité et ne donne pas lieu aujourd'hui à la possibilité d'un recrutement direct (contrairement au secteur privé) représente enfin une première étape de professionnalisation pour l'apprenti et un

appui en expertise auquel ont recours, de manière encore limitée, certaines directions avec succès.

2.3.2 Construction et déroulement des parcours internes

Les agents titulaires de toutes catégories, et nombre d'agents contractuels, témoignent d'un attachement fort à un déroulement de carrière au Quai d'Orsay, répondant à une vocation et à l'acquisition de compétences professionnelles spécifiques au fil des ans. Il existe une crainte, dans ce contexte, d'un élargissement aux autres catégories de la logique d'interministérialisation qui s'est appliquée à l'encadrement supérieur de l'État et d'une dilution de l'expertise, même si de nombreux collègues se montrent favorables à une expérience de mobilité au sein de leurs parcours (cf. section dédiée).

Les agents déplorent que les parcours restent surdéterminés par les voies d'entrée, avec la permanence d'une logique perçue comme une « rente » d'une part, et des évolutions ralenties d'autre part, en raison de verrous limitant la prise en compte suffisante des compétences et du mérite, ainsi que des besoins objectifs du MEAE.

Ces écarts de progression constituent un enjeu majeur de cohésion. Celle-ci est mise à mal par des frustrations nourries notamment par : une insuffisante distinction des postes confiés aux agents en fonction de leur statut, de leur grade, voire de leur corps (entre A/A+, A/B, titulaires/contractuels) rendant peu compréhensibles les responsabilités respectives et les différences de traitement ; des processus de promotion perçus comme trop peu transparents ou objectifs ; le sentiment d'une insuffisante valorisation des compétences acquises ; ou encore l'absence ou la faiblesse des perspectives d'évolution, en raison d'obstacles statutaires ou réglementaires.

Les modalités de reconnaissance et de validation des compétences et de l'expérience sont quant à elles jugées peu adaptées (concours internes, examens professionnels) ne permettant pas au MEAE de distinguer suffisamment les talents.

Les dispositifs d'évaluation de la performance des agents (FANEV, évaluation à 360°), qui pourraient être rénovés et étendus, sont vus comme insuffisamment pris en compte dans la progression de carrière (que la manière de servir soit évaluée positivement ou négativement).

Bien que perfectibles, **les dispositifs de promotion internes** permettaient jusqu'à présent aux agents titulaires y aspirant d'évoluer au fil de la carrière en responsabilités, jusqu'à l'encadrement supérieur. Il est craint que la suppression d'une voie de promotion interne pérenne du corps A vers A+, induite par la réforme de la haute fonction publique, ne rompe cette dynamique d'« ascension verticale », source de

motivation pour les agents et d'une plus grande diversification de l'encadrement (féminisation, diversité).

Cette évolution prend un relief accru pour les SAE, qui voient leurs perspectives particulièrement affectées par la réforme. Loin de remettre en cause la différence ancienne entre les parcours des SAE et des CAE (marqués pour les premiers par une évolution lente, après avoir exercé de fait pendant une dizaine d'années le même métier), les modalités de mise en œuvre de la réforme au MEAE, en supprimant la voie de promotion interne vers l'encadrement supérieur du Ministère, ont profondément modifié les perspectives d'évolution des SAE au Ministère. De nombreux SAE estiment ainsi que la réforme induit des effets de bord dommageables pour nombre d'entre eux : absence d'assurance de poursuivre sa carrière au Ministère en cas de promotion, rupture de carrière induite par la scolarité obligatoire à l'INSP, risque d'inadéquation des postes proposés en sortie d'INSP avec l'expérience acquise, démonétisation du principalat à compter de 2025, crainte d'un accès plus difficile aux emplois supérieurs, gestion des conséquences induites par un corps d'administrateurs de l'État numériquement renforcé après les promotions exceptionnelles 2023-2024 notamment en termes de parité.

Les mesures d'accompagnement (maintien d'un corps en extinction limité aux CAE/MP, promotions exceptionnelles dans le corps des AE en 2023 et 2024, création d'un grade SAE hors classe, garanties non entérinées dans les textes réglementaires d'une hausse significative des promotions et d'une affectation au MEAE pour les promus à compter de 2025, préservation d'une voie d'Orient) représentent une évolution significative de leur situation par rapport à celle qui prévalait avant la réforme mais les agents qui se sont exprimés au cours des EGD les **ont jugées insuffisantes** pour en atténuer les effets, et garantir leurs perspectives de carrière. Plusieurs propositions pour restaurer ces dernières ont été mises en avant au cours des travaux (cf. fiche 21 dans la partie recommandations du présent rapport).

2.3.3 Gestion des compétences et des parcours

Les nombreux métiers et filières du MEAE requièrent, toutes catégories et tous statuts confondus, l'acquisition à la fois de connaissances, de savoir-être et de savoir-faire spécifiques mais aussi de compétences techniques et d'expertises très pointues dans des domaines variés : certaines de ces compétences sont communes avec le reste de la fonction publique d'État (encadrement/gestion d'équipe, communication publique, administration, comptabilité/régie, gestion de projets, conduite du changement…), d'autres sont plus spécifiques (négociation européenne et multilatérale, droit international public, affaires consulaires, protocole, connaissance de langues et cultures étrangères, gestion de crise internationale, influence, etc…).

Néanmoins, en dehors des compétences linguistiques, et des compétences consulaires et de gestions enseignées à l'IFAAC et certifiées par l'obtention du BAACA (brevet d'aptitude aux affaires administratives et consulaires), il n'existe pas d'évaluation systématique de l'ensemble des compétences requises par les diverses fonctions exercées par les agents du Ministère, et notamment celles et ceux de catégorie A.

Or, le besoin s'affirme d'une vision plus claire et croisée entre, d'une part, les compétences requises par le Ministère (actuelles et sur moyen et long terme), d'autre part celles détenues par les agents y compris celles qui pourront être développées au fil du temps (centres d'intérêts, voies d'évolution souhaitées).

La mobilité accrue induite par la réforme de la haute fonction publique rend également nécessaire cette cartographie et cette connaissance /reconnaissance des compétences et expertises, qui seront attendues des agents d'autres administrations, comme elle rend nécessaire pour les agents du Ministère de voir leurs compétences rapidement certifiées afin d'être en mesure de les faire valoir et de mieux se projeter à l'extérieur.

La pyramide des âges spécifique au Ministère au regard de la cartographie actuelle des emplois d'encadrement entretient la perception d'une forme de « gâchis » de compétences inexploitées et suscite une frustration importante parmi les agents les plus seniors, dont l'expérience de haut niveau mériterait d'être mieux valorisée.

La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) est trop peu développée.

2.3.4 Affectations

La mobilité géographique comme fonctionnelle qui caractérise la carrière des agents du Ministère reste perçue comme un facteur fort d'attractivité des carrières et de richesse, tant professionnelle que personnelle. Le processus d'affectation, central dans la vie d'un agent du fait de sa régularité, est toutefois considéré, dans ses modalités actuelles (critères, calendrier, formation), comme largement perfectible, tant au bénéfice des agents que de la performance globale du Ministère.

Bien que la DRH y consacre une part très importante de son énergie, le processus d'affectation est vu comme peu objectif, peu lisible, rigide et manquant de critères opposables.

La DRH doit chaque année composer avec une concentration de la demande sur quelques postes, une désaffection marquée pour d'autres, et des déséquilibres conséquents conduisant à des processus d'ajustement longs et complexes.

La préparation aux nouvelles fonctions est jugée trop limitée, en administration centrale comme à l'étranger : calendrier du mouvement encore trop tardif en comparaison avec nos grands partenaires (en dépit des efforts faits chaque année pour informer les agents au plus tôt), manque de temps dévolu à la formation en amont, caractère aléatoire des fiches de liaison, jours de tuilage à négocier, non systématiques et, de fait, rares.

Ce manque de prévisibilité des affectations induit par le « cycle resserré » de la transparence suscite à la fois une frustration importante pour les agents, pour qui le temps de préparation tant personnel que professionnel au prochain poste est réduit à la portion congrue, et une pression forte sur la DRH qui ne peut s'investir dans un dialogue réel avec les agents sur la construction, la cohérence de leur parcours et leur montée en compétences, en lien avec le pilotage stratégique des besoins du Ministère et de leur évolution à moyen et long terme.

2.3.5 Mobilités

Un nombre significatif d'agents du MEAE (plus de 400, soit un nombre supérieur aux mobilités entrantes), effectue actuellement une mobilité externe, sous une variété de statuts. Ils appartiennent à l'ensemble des catégories, même si la part des agents A y est plus importante. La majorité réalise cette mobilité dans le secteur public. Par ailleurs, près de 50% des répondants au questionnaire des États généraux souhaitent que leur carrière intègre une part de mobilité externe (seuls 16,5% indiquent souhaiter que leur carrière se déroule intégralement au Ministère).

La multiplicité des services chargés, d'une manière ou d'une autre, des questions de mobilité, est peu lisible pour les agents et constitue un frein à une politique de mobilité ambitieuse.

Plusieurs facteurs continuent de constituer des freins à l'intégration de la mobilité dans la stratégie individuelle des agents :

- une perception parfois encore négative nourrie par l'idée que la mobilité est une option par défaut en l'absence d'affectation satisfaisante au sein du Ministère ;
- faute de valorisation dans les parcours, persistance d'une forme de risque dans la carrière (éloignement des réseaux du MEAE, affaiblissement des perspectives de promotion ou d'affectation) ;
- pour celles et ceux qui en font le choix, un projet qui dans sa construction repose encore excessivement sur les seules ressources de l'agent : un accompagnement accru de la DRH est attendu aux différentes étapes de sa construction, en cohérence avec son parcours dans le long terme ;

- des différences parfois notables en termes de responsabilités qui rendent les postes dans les autres administrations moins attractifs, et rendent difficiles l'accueil d'agents extérieurs de catégories équivalentes ;
- un décalage perçu entre l'expérience vécue et le manque de valorisation dans le parcours de l'agent : acquisition de nouvelles compétences, découverte d'autres méthodes et environnements professionnels, élargissement des perspectives, opportunité accrue d'exercer des responsabilités… A bien des égards, l'expérience de mobilité constitue un enrichissement professionnel de l'agent, dont l'administration doit pouvoir tirer profit.

Un outil de rayonnement insuffisamment exploité : la projection d'agents du Ministère, aux compétences reconnues par des recruteurs extérieurs, pourrait davantage qu'aujourd'hui être un vecteur de rayonnement et d'influence pour le Ministère, au sein de l'État et au-delà (entreprises, institutions européennes et internationales, ONG, *think tanks*, collectivités locales). Pour cela, font défaut : l'entretien d'un lien régulier avec le réseau des agents en mobilité, qui en sont demandeurs et dont l'attachement au MEAE reste fort ; un recours accru à leur expertise et leur positionnement, dans le respect des règles déontologiques (s'ils ont rejoint le secteur privé notamment) ; une stratégie pro-active et construite d'identification de postes stratégiques et de placement des agents aux profils adaptés.

La mobilité est pourtant amenée à prendre une importance accrue dans le contexte de la réforme de la haute fonction publique. Si certains agents y voient des opportunités accrues, d'autres insistent sur la nécessité d'une gestion stratégique des mobilités entrantes. Des craintes s'expriment de façon égale sur les perspectives offertes au retour, dans ce contexte plus compétitif, et alors que des agents amenés à exercer des fonctions au MEAE au titre de mobilités entrantes pourraient y rester durablement.

2.4 Égalité professionnelle, inclusion, diversité : des agents pour un Ministère plus en prise avec la société française

L'égalité professionnelle est une valeur très largement partagée parmi l'ensemble des catégories de personnels, tous statuts confondus. Elle recouvre plusieurs enjeux : celui de l'équité de traitement entre les agents, celui de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, celui de l'inclusion des agents en situation de handicap et celui des efforts à déployer pour aller vers une diversité plus grande des profils et des talents.

2.4.1 Une aspiration partagée à plus d'équité et une revendication générale : « à fonctions égales, salaire égal »

L'éparpillement statutaire des personnels du MEAE a conduit à une disparité parfois très forte des rémunérations, qui apparaissent à certains égards décorrélées des missions et de l'expérience des agents. Une demande générale, traversant toutes les catégories et statuts, a émergé : renforcer l'équité et la cohérence dans les traitements. Ont notamment été citées les disparités de primes entre SAE et CAE affectés sur des fonctions équivalentes, la différence de rémunération entre contractuels et titulaires – sur lesquelles le travail de convergence engagé par la DRH est salué. La situation parfois difficile dans laquelle sont placés les stagiaires, notamment dans les pays de l'OCDE – mais même en administration centrale s'ils ne sont pas parisiens –, du fait de leur faible rémunération, pose par ailleurs la question de l'égal accès à ces emplois que l'on sait pourtant déterminants dans les parcours d'études.

2.4.2 Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : des progrès à poursuivre avec détermination

Au-delà du constat des progrès réalisés par le Ministère au cours des dernières années, les marges de progression demeurent importantes afin de réaliser les objectifs fixés par le plan d'action pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2020-2024. Alors que les femmes représentent environ la moitié des effectifs, il existe en réalité un déséquilibre notable selon les catégories Les femmes représentent 47% des effectifs et 52% des titulaires dont 37% en catégorie A, 45% en catégorie B et 63% en catégorie C. Le déséquilibre s'accroit dans les fonctions d'encadrement. Il en résulte un fort déséquilibre en matière de rémunérations.

La montée des viviers féminins pour réaliser la parité de l'encadrement intermédiaire et supérieur continue d'être ralentie par des obstacles qui forment un « plafond de verre ». La réforme de la haute fonction publique, en supprimant les voies de promotion interne au MEAE, est perçue comme susceptible d'aggraver la situation, en privant le Ministère de sa capacité à promouvoir ses agentes expérimentées dont le vivier est plus important au niveau des SAE. Les difficultés sont d'autre part à relier au défi de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle (charge de travail, amplitude horaire, places en crèches, méthodes de travail, accompagnement de l'expatriation), alors que l'on constate un impact inégalitaire des contraintes de la carrière diplomatique sur la vie personnelle des agents selon leur genre, même si cette préoccupation est désormais partagée par l'ensemble des agents, hommes et femmes, en particulier parmi les jeunes générations.

Dans un contexte de montée des agissements à caractère sexiste dans notre pays (cf. rapport annuel 2023 du Haut conseil à l'égalité sur l'état de lieux du sexisme en France), l'attente est par ailleurs forte d'un renforcement de l'action de l'administration pour lutter encore plus efficacement, au niveau du Ministère, contre ces comportements et contre le harcèlement. On relèvera, à cet égard, que la cellule Tolérance Zéro a été saisie de 160 signalements en 2022 (116 en 2021), dont 10% environ relèvent de faits susceptibles d'être caractérisés de harcèlement.

2.4.3 Inclusion du handicap : des obstacles quotidiens qui continuent d'obérer l'égalité des chances et les perspectives de carrières en dépit d'une politique volontariste

Les agents se déclarant en situation de handicap représentent aujourd'hui 5,25% des effectifs du MEAE, un chiffre en hausse constante mais qui reste en deçà du seuil légal de 6% fixé par la loi pour l'égalité des chances (loi n°2006-396 du 31 mars 2006). L'effort de mise en œuvre de la loi est cependant réel, à travers le 6e plan d'action en faveur du recrutement, de l'insertion et du maintien dans l'emploi des personnes en situation du handicap pour le triennum 2022-2024, et notamment grâce à une procédure de recrutement jugée adaptée.

De nombreuses difficultés persistent néanmoins en matière d'accès aux bâtiments et aux bureaux tant en administration centrale que dans le réseau, bien que l'installation de portes automatisées sur le site de Convention soit à saluer. La question des trajets entre le domicile et le lieu de travail pèse également sur les agents dont la mobilité est réduite, générant des frais dont la prise en charge est limitée en France et inexistante à l'étranger (perte de la prestation compensatoire du handicap conditionnée à une résidence sur le territoire français). Sur le plan numérique, malgré les engagements et les efforts marqués par la Direction du Numérique (DNUM), les matériels informatiques restent peu adaptés.

Le handicap demeure par ailleurs une réalité mal connue et mal comprise – la majorité des personnes en situation de handicap souffrent d'un handicap invisible –, ce qui suscite un sentiment d'incompréhension voire de discrimination, et décourage l'expression des difficultés de peur qu'elles ne portent préjudice à la carrière de l'agent. Ce dernier est cependant confronté à des obstacles spécifiques à chaque changement de poste, en particulier dans le contexte de l'expatriation ou du retour en administration centrale, qui affectent à terme le déroulement de carrière et l'accès aux promotions. Le point sensible de tout accompagnement demeure la confidentialité qui entoure ces situations individuelles, dont le respect scrupuleux par

l'administration est louable mais peut entraver la circulation de l'information entre les services.

2.4.4 Diversité : des efforts existants à renforcer pour parvenir à plus d'équité dans l'accès aux concours et diversifier les profils recrutés

L'enjeu de la diversification sociale et géographique concerne l'ensemble de la haute fonction publique et n'est pas propre au Ministère, tant les mécanismes de reproduction sociale interviennent tôt, dès la petite enfance. Si nous manquons de données statistiques pour évaluer précisément la diversité sociologique des agents, nous avons pu constater, depuis plusieurs années, que les agents accédant à des emplois au MEAE par concours ou par d'autres voies présentaient des profils plus variés. Cette diversification accrue dans les recrutements a notamment été à l'œuvre à travers le concours d'Orient, notamment pour la section Afrique du Nord et Moyen-Orient / Afrique. Elle existe aussi pour le concours SAE Cadre général et pour le recrutement de contractuels. Pour autant, ce constat ne peut être généralisé et il reste du chemin pour que notre diplomatie reflète, de façon plus adéquate, la diversité de la société française.

A cet égard, le MEAE s'efforce d'ores et déjà, à travers ses programmes « le Quai d'Orsay hors les murs » et l'« Académie diplomatique d'été », de toucher des publics plus éloignés socialement et géographiquement de ses viviers traditionnels, avec pour objectif de limiter l'autocensure des candidats potentiels à ses concours. S'agissant de la diversité du recrutement des agents de catégorie C, dont le niveau de formation est souvent très élevé au regard des attendus du concours, le programme « PACTE » a été mis en place afin d'accueillir davantage d'agents non diplômés, sélectionnés sur leurs aptitudes et leur motivation. L'action du Ministère est cependant à amplifier afin de viser l'obtention du label « diversité » de l'AFNOR.

2.4. Qualité de vie au travail, équilibre vie-privée/vie professionnelle : l'exigence d'un Ministère davantage en phase avec son temps et avec les évolutions du monde du travail

La qualité de vie au travail, qui touche à la fois aux conditions et méthodes de travail et à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, n'est désormais plus considérée comme périphérique ou accessoire. C'est une aspiration collective partagée par les femmes et les hommes de l'ensemble des catégories, dans un contexte professionnel où les sujétions notamment familiales sont fortes pour tous les agents. C'est une exigence encore plus forte parmi les jeunes agents, conscients de la prise en compte

accrue de cette dimension par l'entreprise, et c'est donc désormais un enjeu d'attractivité autant que d'efficacité, dans un monde post-Covid qui a connu une accélération sans précédent dans la transformation des pratiques et organisations du travail.

2.5.1 Management et méthodes : mieux animer les équipes et mieux s'organiser pour ne plus faire reposer l'efficacité collective sur le sur-engagement individuel des agents

Bien que la qualité générale de l'encadrement du Ministère soit soulignée par de nombreux agents, des situations de dysfonctionnement managérial existent et constituent du reste 90% des situations qui remontent à la cellule Tolérance Zéro. Le manque de formation au management et à la gestion d'équipe est à cet égard largement relevé : les formations existantes sont jugées inadaptées ou trop tardives, étant dispensées quand l'agent est déjà en position d'encadrement. Un manque d'évaluation des aptitudes relationnelles et managériales tant lors du recrutement que des examens professionnels est également observé. L'évaluation des cadres à 360° est en revanche saluée, mais son absence de prise en compte est regrettée.

Le sujet des méthodes de travail a fait l'objet d'efforts de réforme à travers deux notes du Secrétariat général. Plusieurs sujets sont dans ce cadre de longue date bien identifiés : le recours équilibré au télétravail, l'enjeu de la formation initiale, la coordination interministérielle, la circulation de l'information (et l'usage exponentiel de la messagerie), le besoin de rationalisation des commandes et l'évolution nécessaire des missions confiées aux agents C en administration centrale. Ces modes de fonctionnement se traduisent par des difficultés en matière de gestion du temps de travail, et donc d'équilibre entre vies privée et professionnelle.

2.5.2 Expatriations et retours : des sujétions personnelles et familiales fortes à mieux prendre en considération

Si l'attachement aux missions du Quai d'Orsay et l'engagement des agents de toutes catégories, impliquant de passer souvent les deux tiers de sa carrière à l'étranger, sont forts et source de grande fierté, les sujétions et contraintes qui en découlent sont élevées pour les agents (adaptation à de nouvelles fonctions et un nouvel environnement professionnel, exposition à des contextes de crise, préparation de l'expatriation, contraintes matérielles) et leur entourage (préservation de l'équilibre familial, emploi du conjoint, scolarisation des enfants notamment). Si les agents conviennent que « des pas de géants » ont été faits au cours des dernières décennies afin de mieux accompagner ce moment récurrent de la vie professionnelle et personnelle des agents, des améliorations sont attendues dans plusieurs domaines, pour que cet accompagnement se rapproche a minima des standards observés chez

nos grands partenaires ou dans les grandes entreprises privées confrontées aux mêmes problématiques.

A titre individuel, les agents déplorent en particulier : un calendrier d'affectation et une organisation laissant encore trop peu de temps à la formation ; une prise en charge par l'agent lui-même de certaines nécessités liées à sa nouvelle affectation (coût de l'assurance rapatriement, voyage de poste à poste pris sur les temps de congés…) ; des compensations inégales en fonction des grades et fonctions (indemnités de changement de résidence). L'enjeu de la protection des agents en poste est aussi souligné, tant au plan sanitaire (accès à la vaccination, accès à des traitements non disponibles localement) qu'administratif (passeport de service et statut diplomatique souhaités notamment par les agents C).

De surcroit, les difficultés engendrées pour les familles des agents sont nombreuses et pourraient faire l'objet d'un meilleur accompagnement. La question de l'emploi et des droits sociaux du conjoint correspond en particulier à une préoccupation forte pour l'ensemble des agents, et plus encore pour l'expatriation des femmes. La scolarisation des enfants dans les établissements de l'AEFE tout comme la difficulté de leur inscription dans un établissement de l'Éducation nationale lors du retour en France, est aussi un point d'inquiétude. L'enjeu du logement est enfin souligné comme pouvant être source de difficulté à l'expatriation comme lors du retour à Paris, avec le point particulier des agents rapatriés en urgence.

Comparaisons internationales

Nos principaux partenaires et compétiteurs font évoluer leur outil diplomatique pour peser dans la compétition internationale et faire face aux défis globaux.

1. Depuis la chute du mur de Berlin, les Occidentaux ont eu tendance à réduire la voilure de leur outil diplomatique. Dans le même temps, les grands émergents l'ont fait croître à la mesure de leurs nouvelles ambitions.

1.1 La cartographie comparée des réseaux diplomatiques et consulaires révèle des dynamiques inversées.

On observe un double mouvement[2] de (i) renforcement des réseaux diplomatiques et consulaires des grands émergents (Chine : +12 postes entre 2016 et 2021 ; Inde : +11 ; Turquie : +21), notamment en Afrique, et de certains pays du G7 (Japon : +26) **et de (ii) stagnation, voire de recul chez la majorité des Occidentaux**.

La France conserve son avantage comparatif lié à l'universalité de son réseau qui la classe en 3e position derrière la Chine et les États-Unis au prix d'une modulation de sa présence avec 158 ambassades (dont 25 postes de présence diplomatique), 16 représentations permanentes et 86 consulats en 2021. Elle s'appuie en outre sur les 140 délégations et bureaux de l'Union européenne dans le monde pour coordonner son action avec ses partenaires européens.

1.2 Les mêmes dynamiques prévalent en termes de budgets et d'effectifs en centrale sur les trois dernières décennies.

Les grands émergents ont renforcé leur ministère des affaires étrangères au moment où les Occidentaux opéraient des coupes claires (diminution de 50% du budget du *Foreign Service* américain depuis 1991, réduction de 20 % des budgets du Quai d'Orsay et du *Foreign Office* britannique entre 1990 et 2010[3]). En chiffres absolus, Washington est largement en tête en termes de personnels, le corps diplomatique américain compte plus de 18 000 membres (hors agents de droit local), dont environ 25% servent en dehors du Département d'État et de ses ambassades (9% environ sont employés par l'agence de développement américaine USAID). Pékin s'appuie sur 9000 agents dont près d'un tiers issus d'autres ministères et/ou structures. Le Quai d'Orsay a connu une forte attrition de ses effectifs (les effectifs du ministère ont baissé de 30 % sur les deux dernières décennies alors même que le périmètre des missions diplomatiques et consulaires ne s'est pas réduit). Il employait en 2021 13500 agents dont 5000 agents

[2] https://globaldiplomacyindex.lowyinstitute.org/country_rank.html
[3] https://www.cairn.info/manuel-de-diplomatie--9782724622904-page-143.html

de droit local. Les périmètres de compétences diffèrent d'un pays à l'autre et parfois dans le temps. Les ministères peuvent se voir transférer la compétence pour les questions d'aide au développement (Australie, Royaume-Uni), les questions de commerce extérieur (Italie) ou les deux (France, Canada).

2. Confrontés à des défis identiques, nos partenaires envisagent des réformes structurelles pour moderniser leur outil diplomatique.

2.1 Plusieurs diplomaties ont lancé à peu près concomitamment des exercices qui s'apparentent à nos États généraux de la diplomatie.

Le Canada a engagé en mai 2022 une vaste réflexion intitulée « l'avenir de la diplomatie : transformer Affaires mondiales Canada ». Plus de 40 auditions ont été menées, en interne ainsi qu'avec des interlocuteurs extérieurs. Un sondage a été effectué auprès des personnels. La réflexion s'articule autour de cinq piliers (ressources humaines, capacité en matière de politique, capacité technologique et numérique, présence mondiale, culture organisationnelle). Le ministère belge des Affaires étrangères a lancé début 2023 l'exercice SAIL (*Strategy And Innovation Lab*) qui consiste en une large consultation des agents jusqu'en juin 2023. L'idée est de changer la culture du ministère afin d'avoir un nouveau rapport hiérarchie/employés, de redonner du sens au travail et de faire davantage confiance aux agents. SAIL vise à aboutir à une série de recommandations de réforme du ministère et à une meilleure coopération entre le ministère belge des Affaires étrangères et les autres administrations belges (« 3D » – Diplomatie, Développement et Défense –, mais aussi Économie, Justice, coopération avec les entités fédérées). Singapour fait de même. La revue générale de la diplomatie singapourienne (*Foreign Policy Review*) doit permettre d'identifier quelques priorités de politique étrangère sur lesquelles le ministère des affaires étrangères se concentrera et les agents devront monter en compétence dans les années à venir.

2.2 Les services diplomatiques à travers le monde sont confrontés aux mêmes défis en matière de recrutement.

Ils oscillent entre différents modèles : sélection d'agents plutôt jeunes qui seront formés en interne ou bien prime à l'expérience avec des agents ayant eu une première carrière dans un autre cadre. Le recrutement par concours reste la norme chez la plupart de nos partenaires, la part de contractuels y est souvent résiduelle et porte essentiellement sur les fonctions support. Il n'existe le plus souvent pas de concours spécialisé sur la base des compétences linguistiques ou géographiques des candidats. L'Allemagne y songe. Elle a récemment révisé ses concours d'entrée pour recruter de façon plus large (scientifiques, ingénieurs, juristes, politologues etc.) et plus adaptée aux mutations du monde grâce à des mises en situation (avec des psychologues,

comédiens, etc.). La contractualisation s'intensifie dans les pays de culture anglo-saxonne. Les diplomates britanniques sont recrutés uniquement par contrat et non sous statut. Il existe néanmoins une distinction entre les agents recrutés pour une durée indéterminée, *de facto* diplomates de carrière, et celles et ceux qui sont engagés pour une durée limitée. Il existe en outre une voie spécifique, très sélective, pour les « hauts potentiels ». Les recrutements à durée limitée et au sein des autres ministères se sont développés en centrale et dans le réseau. Le FCDO comptait, au 31 mars 2022, 7076 agents recrutés de manière permanente et 9048 agents de droit local. Il peut se révéler plus avantageux en termes d'avancement d'entrer au Département d'État américain ou à Affaires mondiales Canada après une première carrière, l'expérience préalablement acquise étant fortement valorisée. Au Quai d'Orsay, les contractuels représentent désormais plus de la moitié des effectifs.

2.3 Les systèmes de formation initiale et/ou continue aux métiers diplomatiques et consulaires sont souvent plus performants chez nos partenaires.

L'acquisition des compétences propres aux métiers diplomatiques et consulaires (négociation, gestion de crise, interculturalité) **relève le plus souvent de la formation initiale** dans le cadre d'académies diplomatiques après la réussite du concours d'entrée. Les diplomates allemands ont une année entière pour se former avant leur première affectation. Ils suivent plusieurs modules généraux pendant six mois puis quelques modules plus spécifiques en parallèle de leur semestre de stage en administration centrale. Leurs homologues espagnols bénéficient d'une formation de 4 mois essentiellement pratique, associant cours et stages dans des représentations diplomatiques et consulaires. Cette formation vise à doter les nouveaux diplomates d'outils qui leur seront directement utiles dans l'exercice de leurs fonctions. En France, l'Institut diplomatique et consulaire (IDC) s'apparente aujourd'hui davantage à un programme de socialisation au fonctionnement du Quai d'Orsay qu'à un véritable processus d'acquisition de connaissances. **D'autres diplomaties mettent l'accent moins sur la formation initiale que sur la formation continue et la formation préalable à la prise de poste**. Ainsi, avant chaque départ en poste, les diplomates australiens dont les fonctions impliquent l'usage d'une langue étrangère bénéficient d'une formation linguistique intensive (cours individuels) dont la durée varie de 88 semaines (la moitié en Australie, l'autre moitié dans le pays d'affectation) pour certaines langues dites rares (arabe, chinois, japonais…) à 44 semaines (36 semaines en Australie, 12 dans le pays d'affectation) pour les autres langues. Les diplomates américains nommés dans une ambassade suivent généralement six mois à un an de formation, en particulier linguistique, avant leur prise de fonction, et la plupart des formations sont sanctionnées par une évaluation et un certificat. Les agents formés sont dégagés de toute activité professionnelle et

remplacés dans leurs fonctions. De même, une fois désigné pour occuper un poste dans un pays dont il ne maîtrise pas encore la langue, un diplomate britannique se verra dispenser une formation linguistique à plein temps (au cours de laquelle il est placé en position d'interaffectation et n'occupe plus de fonctions actives au sein du FCDO) pouvant durer jusqu'à 24 mois pour les langues les plus difficiles. Quelques diplomates chinois effectuent un séjour de formation à l'étranger en cours de carrière (universités anglo-saxonnes, ENA/INSP, etc.). Le passage par des sessions de formation à l'École du parti, de durées variables, à différentes périodes de la carrière, conditionne en général les promotions à des postes de responsabilité de niveau supérieur. **Les grands émergents utilisent de plus en plus leur académie diplomatique comme vecteur d'influence et de rayonnement**, sur le modèle des cycles internationaux de l'ENA/INSP, la Chine a financé la construction de l'académie diplomatique tunisienne au sein de laquelle elle entend encourager la mise en commun d'expériences entre la Chine et tous les pays du continent africain, l'académie diplomatique indienne forme près de 700 diplomates étrangers chaque année sur des modules spécialisés, la Turquie 250.

2.4 Une réflexion sur les parcours est en cours, notamment dans les pays de culture anglo-saxonne.

Les déroulements de carrières sont en général linéaires et supposent d'avoir franchi toutes les étapes du *cursus honorum* avant de prétendre occuper des postes d'encadrement supérieur. En Espagne, la progression des carrières se fait par le biais d'un tableau d'avancement, fonctionnant essentiellement à l'ancienneté, valorisant l'expérience et exigeant le passage par des postes dans des « pays difficiles ». Le Royaume-Uni fait exception car la progression de carrière au sein du FCDO n'est pas fondée sur l'ancienneté mais sur le mérite. Les agents du FCDO estiment que ce système permet la promotion des meilleurs éléments, mais provoque une certaine désorganisation (« free for all »). Hormis aux États-Unis, la politisation des affectations des ambassadeurs et ambassadrices est peu fréquente. Au Canada, les nominations politiques discrétionnaires représentaient 10 % des nominations en 2021, un chiffre stable au cours de la dernière décennie.

2.5 L'ouverture des ministères des affaires étrangères est un enjeu partout.

Le degré d'ouverture des ministères des affaires étrangères est inférieur à celui du Quai d'Orsay et les mobilités sortantes y sont en général peu valorisées. Au Canada, la mobilité sortante des diplomates au sein d'autres administrations est limitée à une dizaine de personnes chaque année et la mobilité vers le secteur privé est pratiquement inexistante. Compte-tenu du faible nombre de diplomates, le MAE italien reste réticent à favoriser une plus grande mobilité de ses diplomates. Seuls 3 %

des diplomates espagnols effectuent actuellement une mobilité vers d'autres ministères et les mobilités vers le secteur privé sont encore plus rares. En Allemagne, la mobilité des diplomates vers d'autres postes à l'extérieur est possible mais relève plus d'opportunités qui s'offrent à certains que d'une politique volontariste du MAE. Les diplomates britanniques témoignent d'une flexibilité grandissante pour la mobilité interministérielle, particulièrement entrante. Certains postes auparavant réservés aux diplomates de carrière sont désormais ouverts aux candidatures de *civil servants* issus d'autres ministères. Les candidats du ministère de la défense, du *Treasury* et du *Cabinet Office* sont les plus nombreux. Au cours du processus de sélection, les expériences préalables à l'étranger dans le réseau du FCDO constituent l'un des premiers critères d'appréciation de la compétence des candidats. Au 31 mars 2022, 517 fonctionnaires issus d'autres ministères étaient en fonction au sein de la diplomatie britannique, dont 65 au plus niveau d'encadrement (soit 10 % environ des *senior civil servants*). En sens inverse, 173 diplomates servaient dans d'autres administrations. Par comparaison, au Quai d'Orsay, en 2019, 19 % des emplois d'ambassadeurs et 41 % des emplois de chefs de service étaient occupés par des personnels en détachement ou intégrés au MEAE. S'agissant des flux sortants, 16 % des agents d'encadrement supérieur du Ministère étaient en mobilité extérieure. Les diplomates américains peuvent par ailleurs faire valoir leurs droits à la retraite dès 50 ans, ce qui leur permet ensuite de dérouler éventuellement une deuxième carrière.

2.6 Les gouvernements sont de plus en plus soucieux de veiller à la représentation du corps diplomatique par rapport au corps social.

Cela peut se traduire par des politiques volontaristes consistant à promouvoir les femmes ou la diversité sociale et géographique. À l'exception des pays anglo-saxons, les femmes sont encore sous-représentées par rapport aux hommes dans les emplois d'encadrement des ministères des affaires étrangères. C'est particulièrement le cas pour les emplois d'ambassadeur et ambassadrice. Le FCDO, comme les autres administrations britanniques, dispose de statistiques non seulement de genre mais également d'appartenance géographique, de handicap, et d'orientation sexuelle. On en retient que le corps diplomatique (*UK based diplomatic civil servants*) comprend 51 % de femmes, 17% d'agents issus de minorités géographiques, 13 % de personnes handicapées, et 7 % de personnes s'identifiant comme LGBT+. Au sein des grades SCS correspondant aux fonctions d'encadrement, les femmes sont 42,5 % de l'effectif total, et elles occupent 36 % des postes de directeurs et directrices (chiffres au 31 mars 2022). Depuis 2021, le Royaume-Uni est représenté par des femmes dans tous les pays du P5 ainsi qu'à New York. La parité est aujourd'hui atteinte dans le réseau diplomatique canadien (50 % d'ambassadrices en poste depuis trois ans, y compris parmi les postes du G7), ainsi qu'en centrale (46% de femmes dans des positions de

direction à Affaires Mondiales Canada. Les principaux débats en termes de réforme aux États-Unis sont centrés sur les moyens d'accroître l'inclusivité et la diversité de la diplomatie américaine en recrutant dans les établissements les plus variés d'un point de vue social et géographique et en évitant une prépondérance trop marquée des universités d'élite (à commencer par la «Ivy League»). En 2019, le nombre d'Afro-américains n'était que de 2,9 %, celui d'Hispaniques de 5,3 % et celui d'Américains d'origine asiatique de 3,6 %. En Australie, l'inclusion des communautés aborigènes, de la communauté LGBT+ ou des personnes en situation de handicap font également l'objet d'une attention particulière.

3. Les ministères des affaires étrangères ont tendance à être marginalisés au profit des équipes rapprochées des chefs d'État et de gouvernement et de structures transversales. La capacité d'animation de l'interministériel est variable.

Le ministère chinois des affaires étrangères joue un rôle important de coordination de l'influence du pays à l'étranger, mais son poids politique dans le processus décisionnel chinois demeure limité. Affaires Mondiales Canada a pour mission de coordonner l'action de l'ensemble du gouvernement fédéral mais n'a que peu de compétences propres sur les sujets hors des trois domaines « purs » des relations politiques, du développement et du commerce, ce qui laisse un large champ d'action aux ministères techniques. La division des champs de compétences entre politique étrangère pour le FCDO et retrait de l'Union Européenne pour un ministère spécialisé pendant les négociations du Brexit a entamé les marges de manœuvre de la diplomatie britannique, d'autant que celle-ci s'est vue reprocher, après le référendum de 2016, d'être institutionnellement pro-européenne et réticente à construire l'après-Brexit. La mise en place récente d'un « NSC » souple, forum de discussion de tous les décideurs sur les enjeux internationaux, est jugée satisfaisante. **La coordination interministérielle est renforcée quand les diplomates irriguent l'appareil d'État.** Ainsi, le MAE italien occupe une place centrale dans la stratégie d'influence de l'État italien, bien qu'étant plus réduite que le Quai d'Orsay, avec un corps diplomatique moins nombreux. Elle coordonne l'action extérieure (tous les conseillers diplomatiques sont ambassadeurs).

RECOMMANDATIONS – Réarmer le MEAE par les méthodes, les structures, les moyens et, surtout, ses agents

PREMIER AXE

FIXER LE CAP : Une diplomatie agile et efficace, capable de coordonner l'action extérieure de l'État et d'incarner le service public à l'étranger

CHAPITRE I – UN MINISTÈRE PLUS AGILE ET INNOVANT

FICHE 1 – Redonner de l'agilité à notre diplomatie

FICHE 2 – Renforcer la capacité de pilotage interministériel du MEAE sur les enjeux globaux

FICHE 3 – Accélérer la transformation numérique du MEAE

FICHE 4 – Favoriser les méthodes collaboratives et le partage d'expérience

FICHE 1 – Redonner de l'agilité à notre diplomatie

ENJEUX :

- Répondre de façon plus flexible et rapide aux priorités décidées par le président de la République et la Ministre ou requises par des circonstances impérieuses.

- Faciliter l'installation rapide de *task forces* interministérielles s'appuyant sur des moyens appropriés (immobiliers, RH, budgétaires), avec un cadre organisationnel et fonctionnel défini et accepté à l'avance.

- Réexaminer, au minimum une fois par an, l'allocation des ressources humaines et budgétaires ainsi que l'organisation du MEAE (administration centrale et réseau), pour les adapter à l'évolution des priorités politiques.

MODALITÉS :

1. **Faciliter les bascules d'effort à court terme au profit des urgences, grâce à un mécanisme d'adaptation « RAPID » (Réponse Agile aux Priorités Importantes de la Diplomatie).**

   - L'objectif serait de redéployer rapidement (dans un délai de quinze jours maximum) des effectifs entre directions, entre postes et administration centrale, voire de poste à poste.

   - Ce redéploiement au profit de directions, de task forces *ad hoc* ou de postes à l'étranger serait décidé dans le cadre d'un comité RAPID de priorisation des ressources, présidé par la Secrétaire générale et comportant : un représentant du Cabinet, le DGP, le DGM, le DGAM, le DUE et la DCP. Ce comité se réunirait tous les trois mois, mais pourrait également être convoqué en urgence à la demande du Cabinet ou sur sollicitation d'une direction.

   - Le redéploiement s'effectuerait pour un délai initial de trois mois, renouvelable.

   - Il serait fait appel au volontariat et la DRH solliciterait de façon ciblée des agents compétents, en mobilisant nos moyens de communication interne et la chaîne hiérarchique.

2. **Mettre en place un service d'appui au déploiement rapide SESAME (Service de Soutien et d'Armement en Moyens des Equipes interministérielles)** pour

l'armement de *task forces* internes ou interministérielles en réponse aux priorités décidées au niveau politique.

- Un guichet unique dédié serait institué auprès de la Secrétaire générale pour mettre en place rapidement des équipes transversales *ad hoc* sur demande de l'échelon politique (formalisée par une saisine des services de la Première ministre lorsque l'équipe a un caractère interministériel) et les doter dans de brefs délais en moyens RH et logistiques suffisants.

- Ce mécanisme gèrerait notamment la mise en route opérationnelle, en priorité les badges, ordinateurs, bureaux, smartphones, le recrutement des agents (y compris agents extérieurs au MEAE), les locaux (la location d'espaces de *coworking* sécurisés devrait être envisagée compte-tenu de la pénurie de bureaux au MEAE, afin d'accueillir les équipes interministérielles) et les budgets de fonctionnement.

- Créer au sein de la Direction du Protocole une cellule dédiée à l'organisation de conférences et d'événements internationaux en France, afin de professionnaliser la préparation et le suivi de ces échéances et de permettre aux services compétents de se concentrer sur les problématiques de fond.

- L'activation de task forces interministérielles se ferait sur décision des services de la Première ministre, précisant la contribution (RH et budget) demandée aux autres administrations. Une lettre de mission ministérielle ou interministérielle accompagnerait leur démarrage.

- Les équipes interministérielles *ad hoc* devraient rester en nombre limité (sujets déterminés comme prioritaires au plus haut niveau de l'État).

- La constitution de task forces obéirait à un engagement de réactivité, avec une règle « 3x5 » : 5 jours maximum pour identifier et nommer un chef de task force + 5 jours maximum pour mettre en place les moyens logistiques nécessaires + 5 jours maximum pour achever la mise en place avec la mise à disposition des personnels des directions et administrations concernées.

- Un point trimestriel sur le fonctionnement des task forces existantes et sur l'opportunité de les maintenir serait fait dans le cadre du comité RAPID (cf. supra).

3. **Etudier la possibilité de constituer une « Réserve Diplomatique »,** à la manière des réserves militaires, formée de personnes précédemment employées (ex : anciens contractuels, retraités), et mobilisables, pour quelques semaines ou mois

moyennant rémunération, dans le cadre d'une convention avec leur employeur actuel.

4. **Instituer un réexamen annuel des ressources humaines et des structures affectées aux missions du MEAE** afin de s'assurer régulièrement que les ressources appropriées sont affectées aux missions prioritaires et décider d'éventuels ajustements structurels (effectifs, organisation, recrutements, formations).

   - Ce réexamen (informé par une note d'anticipation du CAPS), les demandes éventuelles des directions ainsi qu'un état des lieux précis préparé par la DRH, seraient présentés à un comité exécutif (COMEX) ad hoc qui se tiendrait annuellement et prendrait les décisions nécessaires.

   - Le COMEX pourrait décider de : répartir différemment les effectifs entre sous-directions, directions, postes ; acter des modifications organisationnelles (création/dissolution de task forces, évolution de périmètres des directions et sous-directions, etc.) ; décider d'investir dans l'acquisition ou le renforcement de compétences, par la formation, le recrutement ou la mobilité d'agents venus de l'extérieur.

5. **Développer une capacité de planification prospective de la cartographie et des moyens du réseau de l'État à l'étranger** afin d'en assurer la cohérence globale et de redéployer les ressources en fonction des priorités définies au niveau politique.

   - Revivifier à cette fin le Comité interministériel des réseaux internationaux de l'État (CORINTE) dans son rôle de définition du plan d'action interministériel d'emploi des moyens de l'État à l'étranger.

   - Confier dans ce cadre à la Secrétaire générale du MEAE le pilotage interministériel de la cartographie (à court et moyen termes : planification à 1 et 5 ans) de notre présence à l'étranger, dans ses aspects métiers (diplomatique, consulaire, culturel, économique, militaire…), opérationnels (emprises, emplois, équipements numériques…) et ses instruments (contributions financières et présence française dans les organisations internationales, aide au développement, influence, experts techniques…).

6. **Elaborer une cartographie des risques de toute nature (naturels, sécuritaires, organisationnels…) auxquels fait face le MEAE et en tirer des plans de prévention et de remédiation**, sur le modèle des plans de continuation de l'activité développé durant la pandémie de COVID ou des plans relatifs à la crue de la Seine.

FICHE 2 – Renforcer la capacité de pilotage interministériel du MEAE sur les enjeux globaux

ENJEUX :

- Affirmer le caractère politique des enjeux globaux, dont la place est croissante dans les relations internationales et dans la politique étrangère de la France, et valoriser les filières métiers correspondantes.

- Renforcer la capacité du MEAE à traiter de la dimension politique des relations économiques et des questions globales.

- Faire évoluer le fonctionnement de la Direction générale de la mondialisation (DGM) pour renforcer son rôle de pilotage de l'interministériel sur les enjeux globaux, au-delà de la préparation des échéances G7/G20.

MODALITÉS :

- **Rebaptiser la DGM** pour valoriser la dimension politique et stratégique de ses missions.

- **Conforter la capacité de pilotage interministériel de la DGM sur les enjeux globaux en précisant par décret le rôle du DGM**, au-delà de sa fonction de sous-sherpa G7/G20, comme celui de la task force « sommets internationaux et enjeux globaux » (SIEG) sur laquelle il s'appuie. Renforcer numériquement cette task force et l'interministérialiser via l'ouverture à des agents d'autres administrations.

- **Accroître l'autonomie opérationnelle de chacune des trois directions de la DGM** et clarifier le rôle du DGM, recentré – à l'image du Directeur général des affaires politiques et de sécurité (DGP) – sur le pilotage politique et la coordination (le cas échéant, l'arbitrage) des directions et délégations concernées et des ambassadeurs/ambassadrices thématiques.

- **Recentrer l'activité de la DGM sur son cœur de métier** : élaboration et promotion (y compris pilotage des négociations) des positions françaises sur les enjeux globaux, pilotage stratégique du réseau et des opérateurs. Identifier les tâches de gestion répétitives à transférer à d'autres organismes (opérateurs) et mettre en œuvre le principe de subsidiarité tant vis-à-vis des opérateurs que du réseau culturel et de coopération.

- Conforter les **Ambassadeurs thématiques** dans leur rôle d'animateur et de mise en cohérence de l'action interministérielle dans leur champ de compétence, y compris en leur confiant le cas échant la responsabilité d'une task force.

- **Formaliser le réseau des agents de l'État en charge du suivi des affaires globales dans les postes**, en commençant par une cartographie et une rationalisation des différents dispositifs non-coordonnés aujourd'hui (conseillers affaires globales en chancellerie, correspondants environnement, conseillers santé mondiale, conseillers régionaux de coopération, attachés spécialisés dans les SER, ETI…). Confier à la DGM la mise en cohérence stratégique et l'animation de ce réseau, dans le respect des compétences des administrations concernées.

- **Revoir l'articulation entre points d'entrée thématiques et géographiques** respectivement dans les directions géographiques et à la DGM pour renforcer notre capacité à formuler des analyses, stratégies et propositions concrètes. Mettre en place un point de contact unique pour les directions géographiques au niveau de chacune des trois directions de la DGM. Au niveau multilatéral, clarifier les circuits d'instruction qui, sur certains sujets, peuvent émaner de plusieurs sources (NUOI, DGM, ASD, DUE, SGAE, ambassadeurs thématiques).

- **Consolider les filières métiers de la DGM et les valoriser dans la carrière au même niveau que les filières relevant de la DGP** (cf. fiche 21). Mener un audit afin de remédier à certains déséquilibres : recours excessif aux contractuels (2/3 des ETP), forte volatilité des agents sous contrats, pénurie d'experts détachés par d'autres administrations… Etoffer les débouchés dans les réseaux de l'État à l'étranger pour les agents de la DGM.

- **Veiller à la cohérence du traitement des affaires globales dans les différentes enceintes internationales où elles sont traitées** (UE, ONU, Banque Mondiale, etc.).

- **Renforcer notre capacité d'analyse prospective sur les enjeux géoéconomiques** : élaborer un programme de travail conjoint DDE/CAPS sur une liste de priorités (approvisionnements énergétiques, semi-conducteurs, sécurité alimentaire…) ; mettre en place des pôles « enjeux géoéconomiques » dans les ambassades, associant chancellerie politique, SER et les autres services et opérateurs concernés.

FICHE 3 – Accélérer la transformation numérique du MEAE

ENJEUX :

- Moderniser nos outils numériques pour concilier efficacité, ouverture et sécurité, tout en prenant le tournant de la donnée et de l'intelligence artificielle (IA). Cela se fera par étapes et avec le concours de spécialistes externes.

- Sécuriser les ressources humaines et financières nécessaires.

- Diffuser la culture numérique au sein du Ministère.

- Renforcer notre diplomatie numérique à travers une meilleure coordination et un surcroît d'engagements interministériels pour peser sur des débats structurants pour l'avenir, en matière de régulation et pour promouvoir un agenda positif vis-à-vis de nos partenaires extra-européens.

MODALITÉS :

1. **Diagnostic, plan d'action et moyens**

   - **Lancer, avec le soutien de la Direction interministérielle du numérique (DINUM), une analyse approfondie des potentialités de l'IA pour le MEAE** (pour donner du sens aux données que nous accumulons, anticiper les flux de visa, analyser les textes juridiques, faciliter la gestion des talents, réaliser des produits simples tels que des revues de presse, traiter la désinformation, exploiter l'information en sources ouvertes, etc.), ainsi que l'identification des solutions existantes (ex : analyse de textes juridiques pour les cabinets d'avocat) et en développement dans le privé et dans le public.

   - **Explorer avec le pôle IA de la DNUM l'expérimentation de solutions** fondées sur l'IA et en renforcer les moyens humains et financiers.

   - **Lancer l'étude, en lien avec la DINUM et les futurs utilisateurs interministériels, d'un nouveau système d'information de l'État pour l'international,** destiné à succéder au portail Diplomatie (correspondance diplomatique) et à Diplonet (intranet du MEAE). Ce système devra permettre la conservation, l'accès, l'échange et l'exploitation par des applications IA de données, de manière ergonomique, sécurisée et portable.

- **Dans l'intervalle, améliorer l'existant**, en revoyant la fonction de recherche de Diplomatie et de Diplonet.

- **Actualiser le plan de transformation numérique de juin 2021** et l'assortir d'échéances et de moyens dans le cadre d'une trajectoire pluriannuelle.

- **Intensifier l'effort budgétaire et RH en faveur des systèmes d'information**, non négligeable ces dernières années mais principalement consacré à la modernisation des équipements.

- **Répondre à la problématique, partagée avec le reste de l'État, du recrutement et de la fidélisation** de la filière SIC (par concours ou contrat) en ciblant les compétences nécessaires à la transformation numérique du Ministère, en coordination avec la DINUM de l'État et les ministères partenaires, en particulier le ministère des Armées.

2. **Formation et culture numériques**

- **Diffuser la culture numérique au sein du Ministère**, par la formation initiale et continue (ex : par des podcasts et des tutoriels facilement accessibles).

- **Renforcer le dialogue entre directions et DNUM sur l'expression des besoins et le retour client,** en s'appuyant sur la désignation de « conseillers numériques » dans chaque direction et l'implication personnelle de l'encadrement.

- **Mettre en place un programme de formation numérique obligatoire et ambitieux** portant notamment sur les outils de la communication numérique, le traitement de données numériques (data science, les potentialités de l'intelligence artificielle et les enjeux de régulation).

3. **Equipement numérique**

- **Accélérer le déploiement des stations mobiles Itinéo de dernière génération et des stations ISIS** (stations interministérielles sécurisées)

- Fournir systématiquement aux équipes de communication dans notre réseau les équipements et logiciels nécessaires.

- **Déployer largement des outils disponibles mais encore peu utilisés** : outils collaboratifs (Diplodocs, Osmose), wikis.

- **Importer le cas échéant les outils plus performants** utilisés ailleurs dans l'administration (en s'appuyant sur la DINUM) ou dans le privé (ex : gestion de missions).

- **Déployer massivement des Itinéo hybrides (Eole/système d'exploitation du commerce),** afin de permettre un environnement de travail partagé aux agents de notre réseau n'ayant pas accès à Eole et aux Itinéo, et de faciliter l'emploi par tous des logiciels et applications commerciaux notamment en matière de travail collaboratif (ex : solutions de visio-conférence).

- **Faire de la DNUM du MEAE l'opérateur unique des réseaux informatiques de l'État à l'étranger** (sur le modèle mis en œuvre dans les préfectures, où la DNUM du MIOM joue ce rôle) afin de favoriser une meilleure circulation de l'information et d'apporter davantage de cohérence et de sécurité. Cela nécessitera des moyens supplémentaires et un travail de prise en compte des besoins des futurs utilisateurs.

- **Renforcer la sécurisation des échanges avec nos principaux interlocuteurs interministériels** (passerelles entre messageries sécurisées en attendant l'avènement de la nouvelle messagerie en projet).

- **Requérir des ministères déployant des agents à l'étranger dans nos ambassades et consulats qu'ils se dotent des outils numériques du Ministère** (Itinéo notamment).

- **Examiner, avec la DINUM et les ministères plus avancés dans ce domaine (MINEFI, MINARM, MININT), l'intérêt et l'opportunité d'avoir recours au *cloud* interne de l'État**, en complément de notre solution maison en cours de mise au point.

4. **Renforcer notre diplomatie numérique**

- **Créer une task force visant à renforcer la coordination interministérielle sur les sujets de diplomatie numérique.** Conduite par l'Ambassadeur pour le numérique, elle aura pour objectif de porter les positions françaises dans les débats et les négociations numériques internationales. Elle pourrait également traiter des enjeux de maîtrise, de diffusion, de captation et de contrôle des données, notamment dans les organisations internationales.

- **Réunir deux fois par an sous la présidence de la Secrétaire générale du MEAE un comité interministériel de la diplomatie numérique,** afin de superviser la mise en œuvre des priorités françaises.

- **Renforcer l'équipe de l'Ambassadeur pour le numérique** en appui de la task force.

FICHE 4 – Favoriser les méthodes collaboratives et le partage d'expérience

ENJEUX :

- Instaurer un dialogue fondé sur la subsidiarité entre l'administration centrale et le réseau diplomatique.

- Partager de façon plus systématique le retour d'expérience (« RETEX ») pour renforcer nos capacités d'anticipation.

- Investissement sur la transmission de mémoire au bénéfice des agents plus jeunes ou moins expérimentés.

MODALITÉS :

- **Mettre en place un dialogue systématique entre les directions géographiques et les postes sur les stratégies pays**, à travers un processus intégré incluant les instructions des ambassadeurs et ambassadrices, les plans d'action, le suivi des inspections et les rapports de fin de mission, qui doivent tous être des temps forts de dialogue. Ce travail aurait vocation à alimenter la **planification prospective de la cartographie et des moyens du réseau de l'État à l'étranger** (cf. fiche 1).

- **Déconcentrer au maximum les décisions de gestion et donner pleine autorité aux chefs de poste sur les décisions budgétaires et de RH** (redéploiements au sein du poste par exemple) en privilégiant une logique de contrôle ex-post.

- **Développer le dialogue de gestion entre l'administration centrale et les postes** et créer un point de contact unique au sein de la DGAM pour les n°2 d'ambassades et SGA confrontés à des problèmes concrets de gestion du poste.

- **Faire un bilan de la réforme des réseaux de l'État à l'étranger et envisager sur cette base de nouvelles mesures de mutualisation et de simplification** de la gestion des postes.

- **Appliquer la logique de subsidiarité aux SCAC** afin de permettre aux postes de disposer de moyens d'action rapidement mobilisables, sans contrôles a priori

excessifs, et de maximiser l'effet de levier vis-à-vis des partenaires sur le terrain. **Encourager, en parallèle, une déconcentration des décisions des opérateurs.**

- **Capitaliser sur les expériences acquises par nos agents : systématisation des retours d'expérience (RETEX) et du partage d'expérience** à l'issue des négociations, événements, opérations remarquables, ainsi qu'au retour de poste, de mobilité et au moment du départ à la retraite ; encouragement aux agents en inter affectation à participer à la formation ; systématisation du tuilage à l'arrivée dans de nouvelles fonctions ou d'un déplacement préalable pour au moins 72h de passation ; ajout aux critères d'évaluation de la transmission d'expérience et de la bonne réalisation des dossiers de passation.

- **Mieux exploiter la mémoire institutionnelle** en s'appuyant sur des cas concrets élaborés par les acteurs du Ministère ayant affronté des crises ou négociations clés (capitalisation sur l'expérience), à des étapes de leur carrière (retour de poste ou de mobilité, inter affectation, départ à la retraite) et en utilisant mieux et davantage les pièces écrites de la direction des archives.

- Proposer aux **agents partant à la retraite** de faire part de leur expérience directement ou via la direction des archives.

- Mettre en place à la direction des archives un **service de recherche et d'appui** au profit de la politique de formation et des directions.

- **Associer les agents en inter affectation aux exercices de réflexion, à la communication et à la formation.**

- **Elaborer des fiches réflexes pour l'organisation de visites, de réunions, d'évènements.**

- **Mettre en place des outils collaboratifs permettant de disposer d'une base de données actualisable à tout moment** afin de réduire les commandes inutiles, et de travailler plus en réseau pour fluidifier les circuits de rédaction et de validation (généraliser l'utilisation de Diplodocs et des wikis).

- Faire évoluer les missions des centres d'archives et de documentation (CAD) de l'administration centrale et accroître les interactions avec les équipes auxquelles ils sont rattachés pour renforcer la mémoire institutionnelle. Une réflexion pourrait être conduite sur ce point en lien avec la direction des archives et la DNUM, en consultant les agents des CAD de quelques directions.

- **Confier à l'École pratique des métiers de la diplomatie une mission d'accompagnement des éléments précédents.**

CHAPITRE II – UNE DIPLOMATIE À L'OFFENSIVE SUR LES GRANDS ENJEUX DE NOTRE TEMPS

FICHE 5 – S'adapter à l'évolution de nos grandes priorités et renforcer nos capacités d'anticipation et d'innovation

FICHE 6 – Réinvestir les trois vecteurs majeurs de la diplomatie culturelle, scientifique et économique

FICHE 5 – S'adapter à l'évolution de nos grandes priorités et renforcer nos capacités d'anticipation et d'innovation

ENJEUX :

- Consolider les points forts de la diplomatie française (capacité d'analyse et d'action sur les enjeux régionaux ; expertise des affaires multilatérales, stratégiques et de sécurité ; aptitude à gérer les crises ; pratique des questions européennes ; politique culturelle et de coopération ; action consulaire, au profit de nos ressortissants ; attention dans le domaine des droits de l'Homme).

- Investir dans les nouveaux champs d'action (affaires globales et notamment biens publics mondiaux ; communication, influence et enjeux d'attractivité ; numérique).

- Restaurer les conditions de la réflexion, de l'innovation et de la stratégie absolument essentielles face aux incertitudes du contexte international.

MODALITÉS :

1. **Consolider et ajuster nos axes traditionnels d'effort**

- **S'agissant des priorités régionales, en veillant à consolider dans la durée nos filières d'excellence (Afrique, Afrique du Nord et Moyen-Orient, Asie-Pacifique, Europe continentale, Amérique Latine).** Un effort particulier est requis sur l'Afrique (cf. fiche 26).

- **Concernant les affaires multilatérales, stratégiques et de sécurité, en investissant dans les nouveaux sujets :** la recherche d'un multilatéralisme plus efficace et d'un renouveau de la sécurité collective, en particulier en Europe, où l'agression russe en Ukraine a porté un dernier coup à un système multilatéral déjà mal en point ; la prise en compte et la régulation des nouvelles technologies (hypersonique, essaims de drones, applications militaires de l'intelligence artificielle, biologie synthétique) ; la réponse aux perspectives d'évolution de la prolifération des armes de destruction massive et de leurs vecteurs au vu de la dynamique des programmes iraniens et nord-coréens ; l'évolution des menaces cyber et terroristes ; la réponse aux crises humanitaires.

- **En renforçant encore notre investissement des affaires européennes et en replaçant le MEAE au cœur du dispositif interministériel**. Il serait opportun en particulier de faire évoluer la Direction de l'Union européenne vers une Direction générale des affaires européennes, en cohérence avec l'appellation du Ministère (Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères).

- **En réarmant le service public consulaire** (cf. fiche 15).

- **En renforçant la cohérence de notre action culturelle** par l'élaboration d'une doctrine pour l'action culturelle de la France et de déclinaisons régionales (cf. fiche 6).

- **En maintenant nos efforts dans le domaine des droits de l'Homme, tout en les adaptant aux nouvelles problématiques** (diplomatie féministe, droits et santé sexuels et reproductifs, droits LGBT+, enjeux liés au numérique, aux biotechnologies, etc.).

2. **Investir résolument dans les nouveaux champs**

- **Donner toute leur place aux enjeux globaux** (cf. fiches 2 et 26).

- **Mettre l'influence, nouvelle fonction stratégique, au cœur de notre diplomatie** (cf. chapitre 4) :

- **mise en place, sous pilotage du MEAE, d'un mécanisme robuste d'opérationnalisation, de suivi et d'actualisation de la « Stratégie nationale d'influence »** demandée par le président de la République et en cours d'élaboration.

- désignation de correspondants « communication et influence » dans toutes les directions et tous les postes.

- **Investir dans les sciences et les technologies,** en nous dotant des compétences requises et en musclant notre diplomatie scientifique et technologique (cf. fiche 6).

3. **Renforcer nos capacités d'anticipation et d'innovation**

- **Stimuler et valoriser l'innovation et la créativité** : valoriser davantage l'innovation dans la culture organisationnelle du Ministère en s'appuyant notamment sur l'IGAE, la DGAM et la DNUM ; création d'une cellule de conseil et de soutien aux projets innovants offrant aide méthodologique et le cas échéant ressources (le Foreign Office à Londres dispose d'une équipe d'une quarantaine de personnes à cet effet); institution d'un canal de remontée

d'idées nouvelles vers le CAPS et le secrétariat général ; constitution de groupes transversaux de brainstorming auxquels des problèmes spécifiques et des défis d'innovation seraient soumis ; partage et valorisation en communication interne et dans l'évaluation des initiatives et des idées nouvelles ; partage des bonnes pratiques en matière de stimulation de la créativité.

- **Mettre en place une capacité distribuée d'exploitation des sources ouvertes** (Open Source Intelligence – OSINT) au sein du Ministère, sous forme d'une communauté professionnalisée « d'OSINTERs » (un agent formé à cette fin au sein de chaque direction et dans certaines ambassades), qui pourra aussi avoir recours, si nécessaire, à des prestataires extérieurs.

- Dans chaque direction et poste**, sanctuariser chaque semaine du temps pour la réflexion** ainsi que pour **multiplier les échanges avec l'extérieur** (ex : *think tanks*, entreprises, ONG, médias…).

- **Développer les relations avec les *think tanks*** (financements, conventions, projets communs, mobilités en France et à l'étranger).

- Mettre en place un réseau, animé par le CAPS, de **correspondants Analyse, Stratégie et Planification dans chaque direction**.

- **Elaborer chaque année sous la direction du CAPS un document de prévision,** servant de base au réexamen annuel de l'allocation de nos ressources, et dont une version serait rendue publique.

- **Diffuser plus largement** en administration centrale, dans notre réseau ainsi qu'en interministériel, une version adaptée de la note semestrielle issue du **mécanisme existant d'alerte précoce.**

- **Organiser sous la direction du CAPS des séances de « braingaming »** (simulations de situations régionales, de crises ou de négociations), en recourant si nécessaire à des prestataires spécialisés publics ou privés.

- **Resserrer les liens entre le MEAE et services de renseignement** (échanges de personnels, formation, partage d'expérience…).

FICHE 6 – Réinvestir les trois vecteurs majeurs de la diplomatie culturelle, scientifique et économique

Enjeux :

- Mieux fédérer les acteurs publics et privés de notre action culturelle pour **renforcer l'impact de la France à l'étranger,** faire évoluer le réseau culturel de la France à l'étranger vers un modèle plus en prise avec les enjeux actuels et mobiliser davantage le secteur privé.

- Réinventer notre **diplomatie scientifique et technologique** sur la base d'une stratégie globale, de priorités claires et de moyens renforcés.

- Améliorer notre attractivité en matière éducative, alors que la France demeure un des principaux pays d'accueil d'étudiants internationaux grâce au concours de Campus France et projette son modèle à travers le réseau des établissements de l'AEFE qui doubleront leurs effectifs pour atteindre 700 000 élèves en 2030 conformément au cap fixé par le président de la République et le développement des institutions d'enseignement supérieur à l'échelle mondiale.

- Renforcer la mobilisation de notre réseau autour de la **diplomatie économique** pour répondre à une demande croissante des entreprises, dans une recherche de complémentarité, en particulier avec la DGT, très lacunaire mais indispensable pour renforcer l'efficacité du dispositif.

Modalités :

1. **Changer de paradigme pour notre action culturelle extérieure :**

- **Fédérer les acteurs de l'action culturelle extérieure : Explorer l'idée d'un poste d'ambassadeur ou ambassadrice thématique pour la politique culturelle extérieure de la France à temps plein dissocié du poste de Président de l'Institut français,** avec une lettre de mission interministérielle (MEAE, MC) et un périmètre à 360° de l'action culturelle extérieure de la France pour **favoriser les synergies entre les acteurs publics (nationaux et à l'échelle des territoires) de l'action culturelle extérieure et articuler ce réseau avec celui des acteurs privés**, pour **identifier des projets phares** sur des géographies définies comme prioritaires car prescriptrices et porteuses d'enjeux pour les intérêts de la France.

- **Transformer les Instituts français (et Alliances françaises), partout où c'est possible, en « tiers lieux »** (pour encourager les collaborations, les projets partenariaux, l'innovation, l'hybridation des activités, une plus grande

ouverture au secteur culturel privé dans une optique de partenariat public-privé et de soutien aux industries culturelles et créatives - ICC - françaises), ce qui veut dire les ouvrir à de nouvelles modalités de travail (**ouverture au soutien à l'entreprenariat culturel et à la recherche de co-productions par exemple), clarifier le statut juridique des établissements à autonomie financière – EAF - en tant que de besoin localement, investir massivement dans des moyens modernes pour le réseau** (moyens numériques y compris pour renforcer les capacités du réseau en matière de recueil et d'analyse de données, ou encore de la relation avec les publics, moyens immobiliers), **diversifier le recrutement** (notamment en élargissant vers le secteur privé), **alléger les procédures administratives, donner aux directeurs et directrices des Instituts français des objectifs précis favorisant un management dynamique** (ce qui signifie une lettre de mission aux COCAC/Directeurs et au directeur délégué, la fixation d'objectifs mesurables).

- **Démultiplier les pôles régionaux d'expertise sectorielle** (musique, audiovisuel, spectacle vivant…) dans les géographies prioritaires pour mieux relayer auprès des partenaires locaux les initiatives et créations des professionnels français.

- En liaison étroite avec le Ministère de la Culture et le réseau, s'appuyer sur la richesse de la France en matière culturelle pour **développer l'attractivité de notre pays auprès des décideurs politiques et économiques en créant une offre ciblée d'invitations dans les grandes institutions culturelles à leur destination** (des programmes existent déjà pour les personnalités du monde de la culture, mais pourraient être renforcés).

- **Cartographier un réseau des personnalités françaises ou liées à la France dans les institutions culturelles (publiques ou privées) dans le monde et animer ce réseau.**

- **Passer à la vitesse supérieure dans la transformation numérique du réseau culturel et développer une stratégie numérique centrée sur les usagers/publics** : organiser la collecte de données (utilisateurs en ligne et physiques dans les Instituts) pour systématiser la politique de fidélisation, à travers la mise en place de campagnes de marketing ciblées et la communication sur les contenus culturels en ligne. Travailler plus systématiquement sur l'animation de communautés en ligne.

2. **Développer une diplomatie scientifique et technologique à la hauteur des enjeux et renforcer l'attractivité de l'enseignement supérieur français**

- **Renforcer le pilotage de la diplomatie scientifique et technologique au sein du MEAE** en créant une sous-direction dédiée au sein de la DDI. Redéfinir le positionnement de l'ambassadeur ou ambassadrice pour la politique scientifique, technologique et d'innovation, en lui confiant un rôle similaire aux conseillers scientifiques dans les ministères des affaires étrangères d'autres

grands pays scientifiques (par exemple le Chief Scientific Adviser du Foreign Office), avec une triple mission de conseil interne sur l'ensemble des problématiques à caractère scientifique, de représentation dans les évènements internationaux à caractère scientifique et de coordination des grands acteurs scientifiques à l'international, en lien avec le minist-re de l'enseignement supérieur et de la recherche –MESR-.

- **Créer, en lien avec le MESR, un comité de coordination et d'orientation de la diplomatie scientifique** réunissant les principaux réseaux scientifiques français à l'international (CNRS, IRD, CIRAD, Institut Pasteur, UMIFRE) et des représentants des établissements d'enseignement supérieur.

- **Repenser la cartographie et les objectifs du réseau des conseillers / attachés universitaires et scientifiques.** Organiser avec le MESR un séminaire annuel autour de ce réseau et des vice-présidents relations internationales des grandes universités, portant sur les stratégies de collaboration scientifique et universitaire.

- **Elaborer une stratégie interministérielle, basée sur une cartographie mondiale des collaborations menées par des équipes scientifiques françaises** afin de pouvoir définir des orientations en s'appuyant sur la réalité du terrain. S'appuyer sur les alliances européennes d'université pour développer un effet de levier.

- **S'attaquer avec le ministère de l'Intérieur et les préfectures aux obstacles à l'attractivité universitaire de la France :** s'assurer de la cohérence entre notre politique de visas et notre objectif d'accueil de 500 000 étudiants internationaux en 2027 ; rechercher une simplification des procédures administratives pour les étudiants étrangers, encore trop souvent soumis à un « parcours du combattant » bureaucratique.

- **Créer des mobilités réciproques entre le MEAE et les grandes institutions culturelles, scientifiques et universitaires,** sur le modèle de l'Institut Pasteur ou du CIRAD/IRD (directeurs ou responsables RI fréquemment détachés du Quai).

- **Se doter d'une capacité de pilotage renforcée sur les enjeux scientifiques comprenant une forte dimension géopolitique et sociétale, notamment les enjeux liés au numérique et à l'intelligence artificielle**, ainsi que ceux liés à la transition énergétique et aux biotechnologies. Créer à cette fin un pôle dédié au sein de la sous-direction chargée de la diplomatie scientifique et technologique (pm : aujourd'hui, le seul pôle thématique existant porte sur les sciences humaines et sociales, l'archéologie et le patrimoine).

3. **Renforcer notre diplomatie économique en recherchant la complémentarité entre les acteurs concernés.**

- **Approfondir la complémentarité entre la Direction générale du Trésor et la Direction de la Diplomatie économique :** la situation actuelle marquée par un enchevêtrement de responsabilités et une méfiance réciproque entre les acteurs n'est pas satisfaisante. En théorie, une option radicale consistant à donner une compétence exclusive à l'une ou l'autre de ces administrations serait gage de cohérence. Toutefois, une telle option aurait des inconvénients majeurs, à commencer par la démobilisation de notre réseau diplomatique au service de notre commerce extérieur. Dès lors, il faut plutôt viser un renforcement pragmatique de la coopération dans le cadre actuel. Cela passe par une instruction politique conjointe des ministres concernés et la mise en place d'un groupe de travail conjoint entre Bercy et le MEAE à haut niveau pour mieux définir la complémentarité entre les deux ministères sur la diplomatie économique. Ce groupe inclurait des représentants des entreprises françaises et des territoires. Il identifierait des points d'application opérationnels basés sur les plus-values respectives de chaque ministère (par exemple, l'accès aux bases de données respectives).

- **Converger vers un réseau plus intégré :** dans l'esprit de la réforme de la haute fonction publique, créer des mobilités organisées, axées en priorité sur les jeunes agents, entre la DGT et le MEAE en se fixant un objectif chiffré qui doit faire l'objet d'un accord au plus haut niveau entre nos ministères. Des mobilités entre le MEAE et Business France ainsi que Bpifrance pourraient également être étudiées sur certains postes bien identifiés. L'autorité conjointe des deux ministères sur le réseau des SER devrait être réaffirmée et opérationnalisée par des **commandes conjointes ou coordonnées DGT/DDE.**

- **Renforcer l'organisation interne du MEAE pour une meilleure prise en compte des questions économiques : création d'un poste de coordinateur sanctions** (les sanctions étant traitées par les directions géographiques, la DDE, la DUE, NUOI) et de postes de **spécialistes droit des sociétés en droit des affaires / droit de la concurrence**.

- **Mieux s'organiser en interne pour un point d'entrée unique pour les entreprises.** Clarifier en interne le fonctionnement entre DDE et Directions géographiques pour avoir un point d'entrée privilégié (DDE) au MEAE pour les interlocuteurs économiques et assurer une bonne circulation de l'information. En ce sens, réexaminer l'utilité des chargés de mission « entreprises » dans les directions géographiques.

- **Mieux identifier une filière de diplomatie économique au sein du MEAE :** organiser des parcours de carrière cohérents pour les agents de la DDE et favoriser les mobilités entre MEAE et entreprises dès le début de carrière. Davantage intégrer les questions économiques et les relations avec les entreprises dans la formation initiale et continue des diplomates.

- **Développer les efforts d'identification et d'accompagnement des startups et ETI à fort potentiel de développement à l'international, en lien avec la French Tech et Business France.** Renforcer l'équipe chargée du suivi des enjeux numériques au sein de la direction de diplomatie économique et la transformer en pôle dédié, avec pour mission de faciliter les contacts avec les postes pertinents (en amont d'une éventuelle prise en charge par Business France).

CHAPITRE III – JOUER PLEINEMENT LE RÔLE DE CHEF DE FILE DE L'ACTION EXTÉRIEURE DE L'ÉTAT À L'ÉTRANGER

- FICHE 7 – Systématiser les task forces et les modes de fonctionnement transversaux à tous les niveaux
- FICHE 8 – Renouveler la relation du MEAE avec ses opérateurs
- FICHE 9 – Faire du MEAE le creuset de l'expertise internationale de l'État par une politique ambitieuse de mobilité

FICHE 7 – Systématiser les task forces et les modes de fonctionnement transversaux à tous les niveaux

ENJEUX :

- **Donner une vision et une impulsion** aux ministères ou opérateurs publics qui développent une expertise européenne et internationale.

- **Renforcer la coordination interministérielle** et au-delà (sphère non-étatique), en particulier sur les **enjeux globaux** (climat, santé, égalité, sécurité énergétique, sécurité alimentaire…) mais aussi sur des **défis structurants de politique étrangère** (agenda de transformation sur l'Afrique, montée en puissance de la Chine…).

- **Renforcer la cohérence des mécanismes de type task force** et les doter des moyens permettant de dépasser le fonctionnement en silos des administrations qui les arment.

MODALITÉS :

- **Recenser l'ensemble des mécanismes de coordination transversale touchant à l'action extérieure de l'État,** pilotés ou non par le MEAE, évaluer leur pertinence et identifier les éventuels manques ou doublons. Redonner, sous l'égide de la Secrétaire générale, une cohérence d'ensemble au dispositif et clarifier les modes de fonctionnement en tenant compte de la nécessaire flexibilité dans les modalités de coordination animées par des ambassadeurs et ambassadrices thématiques ou par les directions compétentes.
- **Remettre à plat les mécanismes transversaux dans certains secteurs :** action culturelle extérieure, sciences et technologie, sécurité énergétique, diplomatie numérique (cf. fiches 2 et 3).
- **Valoriser les emplois de coordination transversale** (ambassadeurs thématiques, coordinateurs, responsables de task force…) dans les parcours de carrière et en termes de rémunération. Les doter, quand cela est pertinent, des moyens budgétaires et RH nécessaires. Renforcer la lisibilité de ces dispositifs en rassemblant régulièrement l'ensemble des responsables transversaux.

- **Valider la vocation interministérielle de ces mécanismes au niveau politique,** avec une lettre de mission co-signée par les ministres concernés fixant le cadre ainsi que, le cas échéant, les moyens et les prérogatives déléguées : pouvoir de convocation de réunions interministérielles, pouvoir d'arbitrage, pilotage ou co-pilotage des fonds.

- **Articuler ces mécanismes avec l'action des services compétents en mettant en place des outils pratiques :** vadémécum, procédures, organigrammes, annuaires. Développer le rôle de « tour de contrôle interministérielle » des directions géographiques, en établissant des mécanismes de coordination légers de l'ensemble des acteurs de l'appareil d'État compétents (« référents pays »).

- **Systématiser l'organisation en ambassade de pôles thématiques transversaux** sur les priorités des postes, intégrant les services concernés, les opérateurs et, le cas échéant, les experts techniques internationaux (ETI). Partager les bonnes pratiques dans ce domaine.

- **Développer des pôles d'expertise conjoints, par aire ou thématique, regroupant administrations et monde académique sur les zones et problématiques prioritaires pour notre politique étrangère**. Associer à ces pôles des représentants de la société civile et des entreprises. Appuyer les projets portés à cet effet par des établissements d'enseignement supérieur et des institutions de recherche dans le cadre du programme France 2030 (cf. PEPR exploratoire porté par l'INALCO et le CNRS sur le renforcement de l'expertise sur la Chine). Avec l'appui du CAPS, co-organiser régulièrement, avec des établissements partenaires, des séminaires de type *Chatham House* sur des thématiques géopolitiques.

FICHE 8 – Renouveler la relation du MEAE avec ses opérateurs

ENJEUX :

- Faire évoluer la tutelle des opérateurs tournés vers l'étranger par le MEAE d'une relation d'ordre administratif et budgétaire, largement réactive, à un pilotage par grands objectifs, dans le respect des missions de chacun et dans un souci de cohérence politique comme de souplesse et de réactivité.
- Favoriser une meilleure connaissance mutuelle entre le MEAE et ses opérateurs.
- Améliorer le pilotage de la politique de développement en instaurant un échelon de mise en œuvre des décisions du Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID) et stabiliser le périmètre d'action de l'AFD.

MODALITÉS :

1. **Un pilotage stratégique des opérateurs**

- **Changer le logiciel en dépassant les seules notions de tutelle et d'opérateur** dans leur dimension budgétaire, pour évoluer vers une relation plus confiante et partenariale entre le ministère et ses "agences", quelle que soit leur forme juridique, qui prolongent ou exécutent ses missions et contribuent à l'action extérieure de l'État.
- **Renforcer le pilotage politique** en assurant des rencontres régulières entre la Ministre, ou un ministre du pôle, et les opérateurs. Faire des conseils d'administration de vraies enceintes de dialogue. Associer plus en amont les opérateurs aux grandes échéances bilatérales et multilatérales.
- **Mieux structurer et professionnaliser l'exercice de la tutelle** en accompagnant davantage les agents en charge de ces missions. Rehausser le positionnement des équipes chargées de la tutelle à un niveau décisionnaire et rechercher des voies de stabilisation et de professionnalisation de ces équipes (agents non-soumis à rotation ou avec une rotation plus lente, primes attractives). Une réunion transversale trimestrielle de suivi des opérateurs pourrait être initiée sous l'autorité du DGM pour organiser le partage de compétences entre agents.
- **Assumer la délégation de compétences et en fixer les principes** dans le cadre d'une **charte des relations entre le MEAE** (et autres co-tutelles) **et ses**

opérateurs pour préciser ce qui est attendu de chaque partie de façon très opérationnelle (autonomie et responsabilisation des chefs d'établissement, pas de concurrence, subsidiarité, respect de la fonction d'initiative politique dévolue à la tutelle…).

- **Simplifier la tutelle des opérateurs** afin d'éviter un exercice de la tutelle à tendance technocratique et quantitatif. Moduler le nombre et le contenu des outils de pilotage (enceintes de gouvernances, indicateurs de performance) en les adaptant à la taille des opérateurs et aux moyens publics qui leur sont confiés.

- **Apporter une valeur ajoutée aux opérateurs** à travers la production d'expertises transverses et de doctrines, le soutien aux grands projets structurants pour la vie de l'établissement, la réponse rapide à des questions de droit ou à des demandes de position sur des politiques publiques.

- **Favoriser une meilleure connaissance réciproque entre le MEAE et les opérateurs :** développer une stratégie de mobilité ambitieuse entre le MEAE et ses opérateurs, sur la base d'une cartographie et en prenant en compte les différentiels de statuts RH et de rémunérations. Utiliser la formation comme outil de rapprochement des équipes.

2. **Assurer un meilleur pilotage de la politique de développement**

- **Revitaliser le pilotage politique de la stratégie française de développement** en (1) transformant le CICID en un conseil de pilotage des partenariats internationaux assurant un suivi politique des priorités et des projets, et en (2) opérationnalisant le conseil présidentiel du développement (CPD), chargé du suivi des décisions stratégiques prises en CICID. Créer à cette fin un secrétariat du CPD sous l'égide de la Secrétaire d'État chargée du développement ou du DGM.

- **Repréciser, dans le contrat d'objectifs et de moyens, les rôles respectifs des « tutelles » et de l'AFD** dans le sens d'une plus grande subsidiarité au profit de la seconde et d'un meilleur respect de la fonction d'initiative politique qui revient aux premières. Réaffirmer le rôle d'élaboration et de pilotage de la stratégie du MEAE et de Bercy. Décentraliser les processus de décision sur les projets au plus près du terrain au niveau des ambassades et des agences pays de l'AFD. Porter une attention particulière à la professionnalisation de l'exercice de la tutelle de l'AFD en tenant compte de son statut particulier de banque. Une formation spécifique pourrait être proposée aux agents amenés à siéger dans les instances de gouvernance.

- **Clarifier et stabiliser le périmètre de l'AFD.** Définir précisément en CICID le périmètre d'action de l'AFD en fonction des priorités politiques, de sa valeur ajoutée et de la stratégie dons-prêts. Faire un audit du transfert des compétences en matière de gouvernance. Préserver l'autonomie des autres opérateurs à l'égard de l'AFD en reprécisant le périmètre des missions de chaque opérateur mais aussi le continuum d'actions entre tous, pour la visibilité et la cohérence de l'action de l'État.

- **Réarmer de manière ciblée le réseau des SCAC pour disposer d'outils souples de coût limité mais permettant de répondre au besoin d'agilité et de réactivité** (notamment projets à impact rapide en lien avec la société civile), en complément (et non en concurrence) de l'action en profondeur et dans la durée de l'AFD. Envisager l'affectation de recettes issues de financements innovants à ces actions de coopération.

- **Investir plus fortement l'échelon européen** en donnant en particulier à la Direction du Développement Durable un rôle de suivi de l'impact des fonds européens sur les pays prioritaires (*Global Gateway* notamment).

- **Professionnaliser la filière développement et créer une culture commune (cf. fiche 27).** Mettre en place une politique de formation aux métiers du développement, notamment avant les départs en poste d'ambassadeurs et d'ambassadrices et de COCAC (formation sur l'action de l'AFD et le cycle de vie des projets).

FICHE 9 – Faire du MEAE le creuset de l'expertise internationale de l'État par une politique ambitieuse de mobilité

ENJEUX :

- Considérer la mobilité à l'extérieur du MEAE comme un atout pour le Ministère comme pour ses agents.

- Mettre en place une stratégie ambitieuse de mobilité.

- Veiller à un accompagnement attentif des diplomates, avant, pendant et après leur mobilité.

- Savoir accueillir les mobilités entrantes pour associer, former, faire circuler les compétences.

MODALITÉS :

1. **Structurer au sein de la DRH les capacités éparses existantes en un service unifié et renforcé chargé de la mobilité extérieure des agents, mieux identifié dans l'organigramme du Ministère, et en mesure d'assurer l'animation des réseaux extérieurs.**

   - Adapté aux nouveaux enjeux liés à la réforme de la haute fonction publique, il devra **concerner l'ensemble des agents éligibles à une mobilité et l'ensemble des catégories** pour faciliter leur placement et rendre plus accessibles les compétences des diplomates dans l'ensemble des services de l'État (ministères, opérateurs) et autres partenaires (entreprises, organisations de la société civile, monde académique, institutions européennes et organisations internationales, collectivités locales, médias, associations).

   - **Ce service sera également en charge du suivi de la mobilité entrante**, avec un double objectif de (1) recours aux compétences externes nécessaires à l'accomplissement de nos missions, (2) de réciprocité et de formation par la pratique des agents d'autres ministères ou établissements publics à l'action européenne et internationale.

2. **Développer une stratégie de mobilité s'appuyant une politique de placement volontariste**

   - **Elaborer une cartographie stratégique précise** des entités au sein desquelles placer un ou une diplomate, qui devra être actualisée en permanence.

   - Elaborer au niveau de chaque direction **une feuille de route fixant les besoins prioritaires**. Se fixer des objectifs quantitatifs et qualitatifs pour le « placement » de diplomates en mobilité.

   - Développer un **vivier d'agents** pour nous mettre en mesure de proposer des profils adaptés et motivés.

   - Accorder une importance particulière à la **mobilité vers quelques institutions prioritaires** : les institutions européennes et internationales, dans une logique de parcours de carrière alternant fonctions au MEAE et au sein des services européens et des organisations internationales ; l'AFD pour renforcer la filière développement et fluidifier le dialogue ; les administrations économiques, notamment la DGT et le réseau des services économiques régionaux, afin de créer une culture de travail en commun.

   - Systématiser la présence de diplomates au sein des autres administrations avec une réciprocité réelle des mobilités entrantes et sortantes.

3. **Renforcer l'accompagnement et le suivi des agents, depuis la recherche de poste en mobilité jusqu'au retour au MEAE**.

   - **Accroitre l'information disponible** relative aux opportunités de mobilité (actualisation régulière du guide de la mobilité et du répertoire des agents en mobilité).

   - **Clarifier les conditions de la mobilité** dans d'autres institutions ou dans les opérateurs (salaire, primes, statut) afin que les agents se portent candidats en toute connaissance de cause.

   - **Identifier les moments clés pour une mobilité** dans les carrières, en visant en priorité une première mobilité en début de carrière (après le premier poste à l'étranger par exemple).

   - Mettre en place un **dispositif de mentorat**, permettant aux agents intéressés de tirer profit de l'expérience d'autres ayant fait une mobilité.

   - **Renforcer l'accompagnement** des agents dans la construction de leur projet (appui aux candidatures, rédaction du CV, préparation aux entretiens…).

- **Utiliser la politique de formation comme levier** pour créer une culture partagée et des références communes à l'international (cf. chapitre VII).
- **Doter les agents de certifications professionnelles**, leur permettant d'objectiver et de valoriser leurs compétences auprès de futurs employeurs.
- **Inscrire la mobilité dans un parcours de carrière cohérent**, en cherchant à identifier dès le départ les affectations possibles au retour.
- S'assurer que les contraintes calendaires propres au mouvement ne constituent pas un frein aux opportunités de mobilité d'un agent.
- **Valoriser l'expérience de mobilité** en offrant aux agents de retour des affectations correspondant aux compétences acquises et représentant une progression professionnelle, via par exemple l'octroi de bonifications de carrière, et la connaissance, dès le départ en mobilité, du poste susceptible d'être occupé au retour.
- Mettre à profit l'ensemble du dispositif **pour accompagner les agents aspirant à une reconversion professionnelle**, à tout moment de la carrière (appui à la construction du projet et aux candidatures, mise à profit du réseau).

4. **Développer un dispositif d'animation du réseau des agents à l'extérieur.**

- **Entretenir sur une base régulière le réseau des agents en mobilité** (réunions régulières, journées de la mobilité). Ceci implique une bonne circulation de l'information entre DRH / direction géographique / direction sectorielle le cas échéant.
- **Mettre en place des réseaux par groupe thématique** animés par des directions pilotes.
- **Clarifier la doctrine s'agissant de la dotation en outils de mobilité** des agents hors du Ministère dans l'objectif d'en faciliter l'accès.

CHAPITRE IV – LE MINISTÈRE DE L'INFLUENCE EN EUROPE ET DANS LE MONDE

FICHE 10 – Faire du MEAE la tour de contrôle de la communication internationale du gouvernement

FICHE 11 – Mieux faire connaître le rôle et l'action du MEAE

FICHE 10 – Faire du MEAE la tour de contrôle de la communication internationale du gouvernement

ENJEUX :

- Importance décisive de la communication et de l'influence pour notre action extérieure.

- Nécessité de mieux coordonner les stratégies de communication et d'influence internationales de l'État.

- Renforcement indispensable à cette fin du rôle et des moyens du MEAE dans ce domaine.

MODALITÉS :

1. **Les moyens : doter la Direction de la Communication et du Porte-parolat (DCP) d'un budget et d'un réseau adaptés aux besoins contemporains**

   - **Renforcer nos moyens dans le domaine de la communication** : effectifs de la DCP, équipes de renfort, fourniture systématique d'équipements adaptés aux équipes chargées de la communication en poste.

   - **Améliorer et renforcer la fonction de veille, en exploitant toutes les possibilités offertes par la recherche en sources ouvertes** (cf. fiche 5)**, l'intelligence artificielle et la gestion des données,** pour mieux anticiper des situations sur la base de données recueillies sur le terrain par nos postes diplomatiques et d'autres sources ouvertes ou fermées (ex : anticipation de crises humanitaires, campagne de dénigrement de la France sur les réseaux sociaux, dégradation de la situation sociale et sécuritaire dans des pays ou des régions, etc.). Mettre en place **une permanence 24/7** dotée des effectifs nécessaires, qui pourrait être hébergée au Centre de crise et de soutien (CDCS).

2. **La stratégie de diffusion : systématiser la mobilisation de notre réseau et de nos relais en appui de notre communication**

   - **Rendre systématique l'inclusion d'un volet « communication et influence » dans toutes nos initiatives de politique étrangère.** Désigner dans toutes les directions et tous les postes un correspondant « communication et influence ».

   - **Mieux cibler et prioriser les pays et les publics auxquels nous souhaitons nous adresser**, développer, dans la mesure du possible, des stratégies de

communication spécifiques, en faisant notamment un meilleur usage de la gestion des données, des techniques du marketing et du numérique.

- **Animer et mobiliser davantage notre réseau en matière de communication et d'influence.** Renforcer les cellules de communication et d'influence dans les postes prioritaires, si nécessaire par des bascules d'effort. Mettre en ligne en interne sous forme de wiki et actualiser fréquemment une base d'éléments de fond à des fins de communication.

- **Multiplier nos relais de communication et d'influence** en nous appuyant davantage sur les Français de l'étranger, sur les diasporas présentes en France et sur les réseaux développés par nos ambassades (organisations de la société civile, journalistes, influenceurs, entrepreneurs, anciens élèves de nos écoles et universités, etc.) comme relais d'influence. Il faut systématiser la cartographie des influenceurs clefs et de nos relais en exploitant toutes les potentialités offertes par les outils de traitement de données. Notre action consulaire doit également être plus stratégique sur ces aspects, en associant davantage les consuls et leur équipe au travail d'influence, en coordination avec la chancellerie politique.

- **Au-delà de l'expression officielle du MEAE par la voie de la Ministre et de la porte-parole, faire émerger des « voix officieuses » pour porter nos messages**, en nous appuyant notamment sur les diplomates à la retraite, sur les agents en inter affectation, sur les diplomates en mobilité dans les *think tanks*, sur le CAPS. Nous pourrions également nous inspirer du Ministère des Armées qui dispose d'un relais utile avec l'IRSEM (Institut de recherche stratégique de l'École militaire), qui intervient régulièrement dans les médias, les colloques, etc.

- **Sortir d'une communication « franco-centrée », notamment en ce qui concerne notre coopération.** Pour ce faire, privilégier la communication mettant en lumière les bénéficiaires de notre coopération et les résultats concrets obtenus (plutôt, par exemple, qu'une communication centrée sur nos ambassadeurs et ambassadrices, les signatures de convention, etc.).

3. **La professionnalisation de la communication : structurer la filière et renforcer la formation**

   - **Mettre en place une filière professionnelle « communication et influence »** (cf. fiche 26).

   - **Renforcer la formation initiale sur la communication (en particulier numérique) et l'influence, et rendre obligatoire une actualisation régulière de la formation**

de nos diplomates dans ces domaines, notamment en préalable à tout départ en poste.

- **Inciter tous les agents à se doter de comptes professionnels sur les réseaux sociaux** et élaborer avec chacun le plan de communication adapté à ses responsabilités.

4. **La cohérence de la communication internationale de l'État : donner au MEAE un rôle clair de pilotage interministériel en faisant de la DCP un Service d'information du gouvernement pour l'étranger**.

   - **Créer un groupe des communicants des ministères et opérateurs à l'international**, sous la présidence de la porte-parole du MEAE, chargé notamment d'identifier les priorités requérant une coordination accrue, sous forme de task force informelle / groupe de travail *ad hoc*.

   - **Renforcer la capacité de la DCP à coordonner les messages à l'international sur tout le champ de l'action gouvernementale** et fournir les contenus nécessaires à la promotion de la France sur nos priorités (notamment celles qui figurent dans le plan France 2030) ou pour coordonner nos initiatives et réponses de court terme dans la bataille des récits, en particulier face à la désinformation.

   - Mettre en place un **mécanisme de pilotage interministériel de la relation entre l'État et les plateformes numériques** pour assurer le suivi des interactions des acteurs interministériels avec les plateformes, assurer l'unité des messages et de la stratégie au niveau européen comme directement vis-à-vis des plateformes.

FICHE 11 – Mieux faire connaître le rôle et l'action du MEAE

ENJEUX :

- Répondre à l'augmentation de l'intérêt de l'opinion publique pour la politique étrangère dans un contexte de « brutalisation du monde » mais aussi dans un monde globalisé où s'interpénètrent de façon croissante les affaires intérieures, européennes et internationales.

MODALITÉS :

1. **Les messagers**

- **Créer un « pôle de publications géopolitiques – Geopolis »** (sur le modèle du pôle de publications économiques de la Direction générale du Trésor) pour développer des produits d'analyse exportables sur des sujets de géopolitique et de géoconomie pour des publics-cibles (décideurs économiques, mais également *think tanks*, médias, ONG, collectivités territoriales).

- **Recruter à la Direction de la Communication et du Porte-parolat (DCP) l'équivalent d'un « chief story teller », chargé de valoriser, à travers des récits,** les expériences des agents et des usagers du réseau diplomatique et consulaire. Intégrer dans les modules de formation un module spécifique sur l'écriture de tels récits.

- **Nommer au sein de l'EDI des ambassadeurs et ambassadrices de la diplomatie publique** en direction de la société civile française, chargés d'aller dans les évènements publics, les entreprises, les universités voire les lycées. En parallèle, renforcer le programme *Empreintes* sur les affaires européennes et faire monter en puissance le programme *Hors-les-murs*.

- **Constituer un volant de diplomates** capables, au-delà du simple rappel des positions officielles, de mettre en avant sur leur domaine d'expertise notre capacité de décryptage de l'actualité internationale pour nos concitoyens.

2. **Les événements**

- **Organiser sur une base annuelle, en partenariat avec la société civile, et avec des formats dynamiques et innovants, des journées de la géopolitique** qui rassembleraient l'ensemble de nos partenaires (société civile, territoires, entreprises etc.) et seraient ouvertes au grand public. Le Ministère pourrait organiser cet événement dans le cadre d'un partenariat avec une ou plusieurs institutions éducatives ou *think tanks*. En complément, un partenariat renforcé

avec des événements comme les Géopolitiques de Nantes, organisé par l'Institut des relations internationales et stratégiques (IRIS), aujourd'hui porté par le Centre d'analyse, de prévision et de stratégie (CAPS), serait utile.

- **Envisager, en lien avec les Journées de la géopolitique, une « Fabrique Diplomatie »,** sur le modèle de la Fabrique Défense organisée par le Ministère des Armées pour labéliser sur l'ensemble du territoire, une semaine d'événements publics (débats, présentation des métiers diplomatiques, activités culturelles…) à destination des jeunes publics, organisés par des opérateurs ou des partenaires du Ministère. Les Conseillers diplomatiques auprès des préfets de région pourraient utilement être mobilisés pour appuyer de telles initiatives.

3. **Les produits**

- **Avoir davantage de produits formatés pour un usage public.** La DCP a fait beaucoup d'efforts à saluer (podcasts par exemple, vidéos nombreuses). S'inspirer d'expériences réussies comme l'IRSEM (publications régulières, podcast grand public « Le collimateur » sur les enjeux de défense).

- **Développer des produits d'analyse adaptés pour les décideurs politiques et hauts fonctionnaires** : diffusion interministérielle ; mise en place d'un « club d'utilisateurs » interministériel chargé de préciser les attentes et évaluer les produits ; élaboration d'un format bien identifié et attractif.

- **Elaborer des produits de fond exportables** vers les entreprises, les collectivités territoriales, les ONG, mais également vers notre réseau.

- **Développer des œuvres de fiction présentant le métier de diplomate**. Le MEAE pourrait s'associer à la production de films, séries et/ou jeux-vidéo mettant en scène des diplomates en action (représentation de l'État, négociation de résolutions, gestion de crise, etc.).

- **Constituer à la DCP une boîte à outils disponibles pour d'autres ministères (plateforme de services interministérielle) et les opérateurs :** studio d'enregistrement, traducteurs, graphistes, etc.) sur la base d'un recensement de leurs besoins.

CHAPITRE V – FÉDÉRER L'ENSEMBLE DES ACTEURS AUTOUR DES MISSIONS DE SERVICE PUBLIC ET D'APPUI AUX INTÉRÊTS FRANÇAIS À L'ÉTRANGER

FICHE 12 – Travailler en plus étroite collaboration avec le Parlement

FICHE 13 – Investir davantage les territoires et renforcer le dialogue avec les acteurs en régions

FICHE 14 – Créer un réflexe de travail en commun avec la société civile

FICHE 15 – Réarmer le service public consulaire

FICHE 12 – Travailler en plus étroite collaboration avec le Parlement

ENJEUX :

- Appuyer plus efficacement la diplomatie parlementaire, dont le rôle est croissant à travers les assemblées et les coopérations interparlementaires, les rencontres entre commissions des Affaires étrangères et groupes d'amitié, ou encore les missions d'observation électorale.

- Renforcer l'information de nos parlementaires sur les enjeux européens et internationaux, qui prennent une place croissante dans la vie quotidienne de nos concitoyens (les parlementaires français au Parlement européen relèvent de mécanismes d'information spécifiques).

- Renforcer le dialogue avec les parlementaires représentant les Français établis hors de France sur les questions touchant au bien-être et à la sécurité des communautés françaises installées à l'étranger.

MODALITÉS :

- **Renforcer l'information du Parlement sur les grandes négociations européennes et internationales ayant un impact direct sur la vie quotidienne des Français.**

- **Associer les parlementaires représentant les Français établis hors de France à la réflexion sur les missions et la cartographie de notre réseau consulaire.**

- **Mieux identifier les synergies entre action extérieure de l'État et diplomatie parlementaire, notamment dans les pays en transition démocratique.**

- **Améliorer la prise en compte des parlementaires lors des déplacements officiels.**

FICHE 13 – Investir davantage les territoires et renforcer le dialogue avec les acteurs en régions

ENJEUX :

- Importance croissante du rôle des territoires dans l'action extérieure de la France.
- Diversité et dynamisme des acteurs territoriaux impliqués.
- Accentuation nécessaire de l'action du MEAE dans et avec les territoires.

MODALITÉS :

1. **S'agissant de l'administration centrale :**

- **Mieux associer les collectivités territoriales à l'action extérieure de la France :** échanger en amont des échéances multilatérales et bilatérales, notamment lorsqu'elles concernent les pays frontaliers ou les régions du monde avec lesquelles les collectivités territoriales françaises entretiennent des relations fortes de partenariat. Leur donner un retour systématique après ces échéances. Veiller tout particulièrement à l'association des collectivités ultramarines à toutes les initiatives touchant à leur intégration régionale.
- **Rebaptiser la Commission nationale de la coopération décentralisée (CNCD) en Commission nationale de l'internationalisation des territoires** et la Délégation à l'action extérieure des collectivités territoriales (DAECT) en Délégation à l'internationalisation des territoires.
- **Valoriser dans les parcours de carrière les mobilités en préfecture et dans les collectivités locales.** Nommer en priorité des agents en milieu de carrière aux postes de CDPR. Organiser des parcours de carrière intégrant, pour certains agents, plusieurs mobilités en préfecture (y compris sur des postes de préfet) et dans les collectivités territoriales, afin de doter le MEAE de spécialistes de la « diplomatie des territoires ». Systématiser dans les cycles de formation des diplomates un module sur l'action internationale des territoires.
- **Développer des produits d'information à destination des collectivités et associer les territoires aux journées de la géopolitique** (cf. fiche 11). Donner aux CDPR un plus grand rôle en matière de diplomatie publique pour présenter et expliquer les grandes priorités de notre politique étrangère.

- Créer un document par pays et par thème retraçant, dans la mesure du possible, l'ensemble de coopérations (Etat, territoires, société civile)

2. **S'agissant des Conseillers diplomatiques des Préfets de Région (CDPR)**

- **Consolider le positionnement des CDPR pour favoriser leur ancrage local et les liens avec l'ensemble des acteurs au niveau local** : faire préciser les objectifs des CDPR par les lettres de mission conjointes du MEAE et du Ministère de l'Intérieur, demander aux CDPR d'élaborer un plan d'action dans les 3 mois suivant leur nomination, sous l'autorité du Préfet de région. Sur la base d'un bilan de l'action des CDPR, réfléchir avec le Ministère de l'Intérieur à la constitution d'une équipe internationale au sein de la préfecture autour du CDPR pour l'épauler dans sa mission. Confier aux CDPR un rôle d'animation de l'ensemble des acteurs locaux à l'international et de référent MEAE pour les collectivités territoriales dans leur région.

- **Faire des CDPR les animateurs de l'équipe France Export en région**, en lien avec la DDE et les autres services de l'État en région, avec notamment une mission de repérage et d'accompagnement des PME/ETI dans leur prospection internationale.

- **Fédérer autour des CDPR les référents « transfrontaliers, Europe et international »** des directions régionales, du Rectorat et des opérateurs.

- **Renforcer l'animation du réseau des CDPR** sous l'égide de la DAECT, notamment en relançant le « club des régions » (qui associe les décideurs politiques et économiques d'une région et les ambassades étrangères) et en organisant une Journée des territoires chaque année en lien avec le Ministère de l'Intérieur (et les autres ministères concernés), au Quai d'Orsay ou en région, réunissant l'ensemble des CDPR et des diplomates en mobilité dans les collectivités locales ainsi que les responsables des relations internationales des régions, des principales métropoles et des grandes organisations faîtières (ARF, ADF, AMF…).

- **Mettre en place au niveau de chaque région, sous l'égide des CDPR, un programme annuel de déplacements de responsables du MEAE à tous niveaux.** Organiser systématiquement des rencontres entre les collectivités territoriales engagées sur un pays et l'ambassadeur ou l'ambassadrice, avant sa prise de fonctions mais aussi lors de ses retours en France.

FICHE 14 – Créer un réflexe de travail en commun avec la société civile

ENJEUX :

La société civile a conquis une place éminente dans la vie internationale. Elle s'exprime de façon indépendante. Néanmoins, constituant une voix française dans un monde dominé par l'anglais et où s'affrontent de nouvelles voix, il est important d'organiser le dialogue et le soutien avec elle. Il s'agit en particulier de :

- Renforcer les capacités de coordination et d'animation du réseau des organisations non gouvernementales (ONG).

- Créer des réflexes de travail communs, comme c'est déjà le cas avec ONG humanitaires en lien direct avec le centre de crise et de soutien (CDCS).

- Mettre en place des mécanismes permettant de fédérer l'ensemble des acteurs sur des sujets prioritaires autour d'objectifs partagés.

MODALITÉS :

1. **Favoriser les synergies entre le MEAE et les acteurs non-étatiques**

   - **Développer des « produits »** (études, notes de stratégie, conseils pratiques…) **du MEAE bien identifiés en réponse aux besoins des acteurs non-étatiques :** organisations de la société civile, universités et institutions de recherche, acteurs culturels.

   - **Favoriser la mobilité dans les deux sens et s'appuyer sur le mécénat de compétences** (étendu à l'administration par le décret n° 2022-1682 du 27 décembre 2022 relatif à l'expérimentation de la mise à disposition de fonctionnaires dans le cadre d'un mécénat de compétences) pour favoriser l'envoi de diplomates expérimentés au sein des grandes ONG, des fondations d'utilité publique et des établissements d'enseignement supérieur, dans le cadre de partenariats.

2. **Associer plus systématiquement la société civile et le monde associatif français à l'action internationale de l'État**

   - **Elaborer une stratégie d'association des ONG à l'action extérieure de l'État sur le modèle mis en place** en matière de développement à travers le Conseil national du développement et de la solidarité internationale (CNDSI), qui mériterait d'être étendu à d'autres champs. Rédiger un guide de bonnes pratiques pour la consultation de la société civile, en tenant compte de la diversité des organisations de la société civile (urgence / développement / plaidoyer), leur gouvernance, leurs dynamiques et leurs contraintes.

   - **Associer plus systématiquement les acteurs de la société civile aux grandes échéances internationales et bilatérales**. Planifier une rencontre au moins une fois par an au niveau ministériel et des échanges sur une base régulière avec les directions géographiques/thématiques compétentes dans la perspective de visites d'autorités et de grandes échéances (Assemblée générale des Nations Unies, session du Conseil des Droits de l'Homme) et ex-post pour débriefer. Les intégrer, le cas échéant, dans les délégations officielles françaises lors de grands événements multilatéraux.

   - **Redonner aux postes, en complément des co-financements de l'AFD, les moyens de soutenir la société civile française œuvrant dans leurs pays de résidence**, avec des budgets à la main de l'ambassadeur ou l'ambassadrice via les services de coopération et d'action culturelle. Revoir l'allocation de crédits à ces partenaires (aujourd'hui, les crédits pour les ONG relèvent du programme 209 « Solidarité avec les pays en développement » pour autant, toutes les ONG ne travaillent pas dans des géographies relevant du P209).

FICHE 15 – Réarmer le service public consulaire

ENJEUX :

Alors que le service public rendu aux Français de l'étranger et aux usagers étrangers est la partie la plus visible au quotidien de l'action du MEAE, il s'agit aujourd'hui de faire face à plusieurs défis :

- un effet de ciseaux entre la diminution des effectifs au fil des années et l'accroissement de la charge de travail liée aux fortes attentes des Français et des demandeurs de visas ;

- les suites de la dématérialisation alors que la demande de proximité reste forte et que les nouveaux outils informatiques renforcent la sécurité des procédures au prix d'une charge de travail accrue ;

- des locaux vétustes et inadaptés à la gestion des flux dans certains pays ;

- l'inadéquation des moyens aux missions qui crée une surcharge de travail, réduit l'efficacité du service rendu et, dans certains cas, affecte fortement l'action des postes ;

- un manque de connaissance de la filière consulaire par les autres composantes du Ministère ;

- enfin, la nécessité d'un dialogue soutenu entre le MEAE et le Ministère de l'Intérieur afin d'assurer la cohérence entre les différents objectifs de notre politique des visas (sécurité, maîtrise de l'immigration, influence, attractivité, image de notre pays).

MODALITÉS :

- **Valoriser l'action consulaire et mieux l'articuler avec les autres métiers du Ministère** : valoriser les postes consulaires dans les parcours de carrière des diplomates, accroitre l'effort de formation et organiser des stages au guichet pour les jeunes diplomates à leur arrivée en poste, associer plus systématiquement les services consulaires à l'action des postes en matière de diplomatie économique et d'influence.

- **Revoir les moyens des consulats et augmenter les effectifs, notamment des titulaires, sur les postes prioritaires** afin de renforcer la qualité du service rendu aux usagers et réduire les délais de traitement des dossiers ; prendre en compte le gain pour les finances publiques de la création de certains équivalents temps plein (visas, lutte contre la fraude aux allocations sociales). Renforcer la capacité à adapter le dispositif dans des contextes tendus, en créant une réserve opérationnelle capable d'appuyer les postes en cas de besoin (au-delà du système des missions de renfort ponctuelles). Mettre en place des formations régionales adaptées aux contextes locaux en complément de celles dispensées par l'Institut de formation aux affaires administratives et consulaires (IFAAC). Mieux accompagner, former et valoriser les ADL qui jouent un rôle-clé dans les consulats.

- **Poursuivre la modernisation du service public consulaire** afin de maintenir un niveau de service de qualité et de faciliter la tâche de nos agents, en menant systématiquement des études d'impact sur les moyens et la tâche de travail entrainés par la mise en place de ces nouveaux outils. Rechercher les possibilités d'emploi d'outils numériques avancés (IA) pour anticiper les flux consulaires et détecter les profils d'intérêt.

- **Maintenir le double pilotage de notre politique des visas et renforcer le dialogue avec le Ministère de l'Intérieur à haut niveau** sur les problématiques d'intérêt commun, afin de piloter une politique stratégique d'attribution des visas conciliant sécurité, maîtrise de l'immigration et attractivité. Consolider dans ce cadre le rôle de l'ambassadeur ou ambassadrice en charge des migrations, placé sous l'autorité des deux ministres, et lui confier le rôle d'animer la coordination avec les opérateurs (Campus France, Business France, Atout France, OFII notamment) et les autres administrations concernées afin d'assurer la cohérence d'ensemble de notre action. Créer dans les pays prioritaires un pôle « migrations » animé par un diplomate de la chancellerie diplomatique sous l'autorité de l'ambassadeur ou l'ambassadrice.

- **Renforcer les mobilités croisées entre le Ministère de l'Intérieur et le MEAE.** Accroître les allers-retours entre nos deux ministères, en administration centrale comme en préfectures/ambassades, et animer le réseau des conseillers diplomatiques auprès des préfets de région, du préfet de police, ou placés auprès de certains directeurs et directrices généraux.

DEUXIÈME AXE

INVESTIR DANS LA RICHESSE HUMAINE DU QUAI D'ORSAY

CHAPITRE VI – REFONDER NOTRE POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES

FICHE 16 – Adapter notre schéma d'emploi à la nouvelle donne

FICHE 17 – Investir dans les parcours des agents pour une diplomatie professionnelle

FICHE 18 – Recrutement : pour une politique plus lisible, cohérente et adaptée aux besoins

FICHE 19 – Progression de carrière : sécuriser les perspectives fondées sur le mérite et les compétences

FICHE 20 – Affectations : disposer des compétences adaptées aux missions, dans le cadre d'un processus à la transparence et à la prévisibilité renforcée

FICHE 21 – Situation et perspectives de carrière des Secrétaire des Affaires étrangères

FICHE 22 – Revalorisation de la situation des agents de droit local

FICHE 23 – Améliorer la qualité de vie au travail et renouveler nos méthodes de travail

FICHE 24 – Renforcer l'accompagnement des agents lors des départs en poste et des retours

FICHE 16 – Adapter notre schéma d'emploi à la nouvelle donne

ENJEUX :

Adapter notre gestion des ressources humaines :

- à la réforme de la haute fonction publique, dans un esprit « d'enrichissement» et en phase avec l'évolution générale de la fonction publique ;
- à l'évolution des enjeux diplomatiques et des besoins du Ministère ;
- aux nouvelles méthodes de management des ressources humaines ;
- en tenant compte des évolutions de la société et des aspirations des agents.

MODALITÉS :

1. **Conforter la Direction des Ressources Humaines**
    - Placer le renforcement des effectifs de la DRH parmi les priorités.
    - Etudier les avantages et les inconvénients de la nomination éventuelle à la tête de la DRH d'une personnalité spécialiste de la gestion des ressources humaines et issue du secteur privé.
    - Consolider les fonctions : évaluation, accompagnement, prospective, formation.
    - Créer un mécanisme d'accueil et de gestion de chaque agent, de l'arrivée à la retraite, comportant des modalités individualisées d'intégration, de reconnaissance et de départ.
    - Recruter, dans des proportions et pour des fonctions à bien identifier, des spécialistes de la gestion des ressources humaines issus soit de ministères dotés d'effectifs importants (Armées, Education nationale), soit de grandes entreprises.
    - Renforcer la fonction de communication interne soit au sein même de la DRH, soit aux côtés de la DGAM, en lien avec la DCP.
    - **Accélérer la modernisation des outils numériques (système d'information des ressources humaines)**, via des moyens et ETP accrus en lien avec la DNUM, en réduisant radicalement le nombre d'applications, en connectant

les outils de gestion et en évoluant à terme vers un « dossier agent électronique unique » sécurisé assurant la traçabilité des démarches et l'agrégation des données dans des rubriques claires et accessibles.

- **Promouvoir un « choc de simplification » dans les relations entre la DRH et les agents :** démarche qualité s'appuyant sur des normes types ISO, ergonomie de la rubrique dédiée sur Diplonet, menus déroulants pour répondre aux questions les plus fréquemment posées, simulateur de rémunération interactif etc.

2. **Construire les modèles de gestion des affectations et des carrières des agents A et A+ en tenant compte des nouvelles réglementations.**

   - Pour toutes les fonctions devant faire l'objet d'appels ouverts à candidatures, rédiger des fiches de poste qui mettent l'accent sur la dimension européenne et internationale des compétences requises et valoriser, voire rendre indispensables, les expériences à l'étranger.

   - Conditionner l'accès aux fonctions d'encadrement et de responsabilités en centrale et dans les postes à des passages obligés en termes de mobilité, de formation et d'expérience à l'étranger, pour les agents extérieurs aussi bien que pour les agents du Ministère.

   - Construire pour chaque type d'agent A ou A+, en fonction de son mode de recrutement un parcours et un processus de gestion de carrière lui permettant, sur la base d'évaluations régulières, une alternance maîtrisée entre centrale/étranger/formation/mobilité.

   - Créer un bureau chargé de la reconversion des agents afin de les aider dans la recherche d'autres parcours de carrière. En confier la responsabilité à une personne qui, par son expérience et son parcours, disposera des accès nécessaires dans les autres administrations, établissements publics, entreprises privées.

3. **Revoir la doctrine de recrutement, d'affectation et de gestion des contractuels en administration centrale**

   - Faire établir par l'Inspection générale des Affaires étrangères et la DRH le bilan de l'accroissement du recours aux contractuels dans des fonctions de rédacteur, tant dans les directions de gestion que dans les directions diplomatiques : nombre, modalités de recrutement, possibilités d'évolution…

   - Comparer avec ce qu'aurait imposé le recours à des agents titulaires dans l'immédiat et en termes de gestion de carrières de titulaires.

- Dans l'esprit de l'opération de « convergence des rémunérations », construire un processus de revalorisation des contractuels en termes de titularisation, de formation et d'accès aux concours externes et internes, d'affectation dans les postes.

- Dans l'esprit d'ouverture du Ministère, évaluer la pertinence d'une politique de recours accru à des agents d'autres administrations en mobilité.

4. **Réévaluer la répartition des emplois dans les postes entre B et C d'une part, ADL d'autre part, recours à l'externalisation enfin**.

   - En fonction des perspectives budgétaires, établir, poste par poste, en lien avec les chefs de poste, le bilan des externalisations des dernières années.

   - De la même façon, revoir la répartition entre agents B et C et ADL, dans les fonctions de soutien comme dans les fonctions telles que la presse et la communication.

   - Procéder à un bilan de sécurité du recours à l'externalisation, notamment pour la surveillance des postes et la délivrance des visas.

Redonner aux Secrétaires de chancellerie des perspectives à l'étranger et restaurer les conditions de leurs missions en poste :

- Dédoubler voire détripler les « casquettes » (cumul de fonctions) trop lourdes sur certains postes.

- Ouvrir davantage les postes de secrétaire général d'Institut français aux profils expérimentés de catégorie B.

- Clarifier les missions des secrétaires généraux d'ambassade.

FICHE 17 – Investir dans les parcours des agents pour une diplomatie professionnelle

ENJEUX :

Une meilleure structuration des parcours professionnels des agents pour un meilleur « service public de l'international » visant à :

- restaurer le socle du contrat social qui lie le Ministère et ses agents à travers l'établissement de lignes claires et de principes de gestion rénovés pour construire des carrières incrémentales attractives ;

- construire des parcours professionnels en réponse à la technicisation des enjeux internationaux ;

- mieux piloter les RH en capitalisant sur les compétences.

MODALITÉS (cf. fiche 25 sur la formation) :

1. **Etablir des règles de déroulement de carrière claires, transparentes, s'appliquant à l'ensemble des agents servant au Ministère, et fondées sur des principes de gestion rénovés :**

   - **Par une révision des lignes directrices de gestion ministérielles**, qui devront, en cohérence avec les orientations interministérielles diffusées en 2022 :

   - renouveler les principes régissant les déroulements de carrière des agents : règles d'avancement et de promotion, alternance entre administration centrale et poste, durée des affectations, règles d'expression des candidatures (nombre, zones) ;

   - intégrer de nouveaux enjeux et des éléments davantage qualitatifs : organisation d'un temps de formation accru (10% du temps) ; flexibilité des durées d'affectation en fonction de la pénibilité des postes ; gestion des mobilités entrantes ; valorisation des mobilités externes.

   - **Par une refonte des parcours de carrière** qui, tout en reconnaissant la diversité des parcours possibles, devront :

   - mieux permettre l'acquisition progressive de compétences, dont la validation ou certification sera nécessaire pour l'exercice de responsabilités accrues ;

- mettre en place un « contrat de formation » entre l'administration et l'agent à actualiser tout au long de la carrière ;

- prévoir des bilans de compétences à des étapes clés ;

    - prendre davantage en compte les évaluations (formulaire annuel d'évaluation –FANEV–, évaluation à 360 degrés) dans les affectations ;

    - mieux objectiver les compétences attendues sur l'ensemble des postes.

2. **Renforcer la prise en compte des compétences dans la construction des parcours :**

    - **mettre en place les moyens de l'évaluation, de la certification et de la gestion des compétences des agents**, qui doivent devenir la pierre angulaire de la construction des parcours, dont chaque étape devra permettre la montée en compétences des agents et leur projection dans une trajectoire professionnelle cohérente et répondant à leurs aspirations et aux besoins du Ministère.

    - **Engager un travail visant à renforcer l'objectivation des critères de promotion et d'affectation** pour améliorer la transparence des processus, sur la base des compétences requises, et en faire des critères opposables tant aux agents qu'à leurs hiérarchies (ex : système à points permettant de mieux valoriser certaines expériences : formation, mobilité, passage en cabinet, gestion de crise, postes difficiles…) ;

3. **Favoriser dans ce contexte la consolidation des filières,** et construire sur cette base des parcours adaptés permettant au MEAE de s'appuyer sur des expertises solides et éprouvées (cf. fiche 26).

4. **Renforcer l'accompagnement individuel des agents :**

    - **Accroitre les effectifs des sous-directions chargées des personnels** (RH2 et RH3) afin qu'elles puissent s'investir dans un accompagnement plus important des agents dans la construction de leur parcours**.**

    - **Renforcer le suivi des agents par la mise en place d'un accompagnement effectué par un « conseiller parcours » unique**, à même de les suivre dans le long terme, à différentes étapes de la carrière, et de les orienter plus efficacement en fonction de leurs aspirations (formation, parcours, mobilité, développement des compétences…), de leur profil et de l'évolution des besoins en compétences du MEAE à moyen et long terme.

    - **Marquer symboliquement certaines étapes clés de la carrière et en particulier le départ à la retraite des agents**.

FICHE 18 – Recrutement : pour une politique plus lisible, cohérente et adaptée aux besoins

ENJEUX :

- Maintenir l'attractivité du MEAE et le niveau d'excellence des agents par une politique de recrutement modernisée et adaptée aux besoins de l'État.

- Tenir compte des besoins spécifiques du Ministère dans le contexte du recrutement harmonisé de l'ensemble des Administrateurs de l'État prévu par la réforme de la haute fonction publique.

- Préserver l'attractivité et la pertinence des concours propres du MEAE, toutes catégories confondues.

MODALITÉS :

1. **S'agissant des concours :**

   - **Engager une réflexion sur le volume de recrutement des agents titulaires par concours, toutes catégories confondues, en prenant en compte les besoins de long terme.**

   - **Tout en préservant un haut niveau d'exigence en terme d'expertise et de compétences linguistiques, adapter les épreuves des concours externes propres au MEAE,** pour une meilleure corrélation avec les compétences attendues, et notamment pour mieux évaluer les aptitudes relationnelles. S'agissant plus spécifiquement des concours externes d'accès aux corps des secrétaires de chancellerie et des adjoints de chancellerie, veiller à une meilleure adéquation des épreuves aux compétences métiers et relationnelles recherchées et à s'assurer de la motivation des candidats, à travers des mises en situation plus concrètes et variées et par exemple l'instauration d'une épreuve collective.

   - **Renforcer l'attractivité de l'ensemble des concours du MEAE, et des recrutements plus divers (cf. fiche 30).**

   - **Dans le contexte de la réforme de la haute fonction publique :**

- **S'assurer que la voie dite « Orient », actée par le décret 2023-30 du 25 janvier 2023, permette une valorisation adéquate des épreuves visant à répondre aux compétences spécifiques attendues des agents du MEAE en matière de niveau de langues étrangères et d'expertise internationale** (équilibre adéquat, en termes de coefficients, entre épreuves spécifiques - langues de spécialité, épreuves de civilisation – et épreuves générales ; une valorisation des questions européennes).

- **Créer une section « Europe et Amériques »** au sein de la voie d'Orient du concours INSP (nom qui pourrait être conservé comme héritage historique, ou rebaptisé « voie diplomatique »), en élargissant le nombre d'admissions de façon adéquate, et en incluant les langues suivantes : allemand, espagnol, portugais, italien, ainsi que des langues d'Europe centrale et orientale (a minima le polonais).

▪ **Instaurer des sections géographiques aux concours (INSP ou SAE), cohérentes et adaptées aux besoins, avec :**

- la mise en place d'une section dédiée à l'Afrique, avec les langues pertinentes (peul, wolof, voire lingala et amharique), parallèlement à un effort d'attraction de nouveaux profils en lien avec l'INALCO notamment.
- le transfert du turc et du persan dans la section ANMO.

2. S'agissant du recrutement d'agents contractuels :

▪ **Opérer une remise à plat des conditions de recours aux contractuels de droit public ainsi qu'aux agents de droit local (ADL) ;** élaborer à cette fin une politique de recrutement des agents contractuels fondée sur l'expertise métier et les compétences recherchées.

▪ **Lancer une révision de la cartographie des ADL**, précisant la diversité des fonctions qui leur sont dévolues, et l'associer à des lignes directrices et de gestion plus claires, afin d'éviter un recours aux ADL en substitution d'agents expatriés avec les risques juridiques associés. Adopter une approche des recrutements plus prospective et organisée, prenant en compte l'ensemble des enjeux (juridiques, sécuritaires, sociaux notamment).

▪ **Renforcer notre capacité à attirer et conserver les talents, par une amélioration des conditions d'emploi proposées** (accompagnement, accès aux formations, perspectives au MEAE, réorientation) sans préjudice des réflexions interministérielles en cours à ce sujet. En particulier, s'agissant des recrutements :

- **Ouvrir, dans certains cas spécifiques, la possibilité de proposer un CDI ou d'intégrer un nombre plus important de contractuels de droit public** ayant fait leurs preuves et dont les compétences sont recherchées par le MEAE, selon des critères objectifs (expérience acquise, ancienneté).

- **examiner à cette aune la situation des agents détachés d'autres administrations** ayant fait l'essentiel de leur carrière au MEAE, en examinant les possibilités d'intégration, si souhaité.

- **clarifier les conditions de recours aux détachements sur emploi ou sur contrat**.

3. **S'agissant de la filière numérique :**

   - **Mettre en place un plan d'urgence de recrutement au sein de la filière SIC** (par concours ou contrat) en ciblant les compétences nécessaires à la transformation numérique du MEAE, en redressant son attractivité.

FICHE 19 – Progression de carrière : sécuriser les perspectives fondées sur le mérite et les compétences

ENJEUX :

- Assurer la cohésion interne et la motivation des agents en répondant à leurs aspirations de meilleure prise en compte des compétences et de plus grande lisibilité des règles du jeu concernant les modalités d'évolution au fil de la carrière.

- Valoriser un capital humain consolidé au fil des ans afin de préserver une diplomatie professionnelle et éviter le risque d'évaporation.

MODALITÉS :

- **Rénover et renforcer les dispositifs d'évaluation des compétences et de la performance des agents (FANEV, évaluation à 360°), et permettre leur prise en compte dans la progression de carrière,** notamment de promotion.

- **Adapter les concours internes,** pour mieux prendre en compte l'expérience acquise et mettre l'accent sur les aptitudes professionnelles attendues.

- **Ouvrir à tous les agents les dispositifs d'accompagnement à la préparation aux concours internes.**

- **Pour les agents titulaires, améliorer les conditions d'évolution par une adaptation des examens professionnels :**

- Mettre en place un examen professionnel, ou à défaut, une forme d'examen interne, dans le corps de catégorie C, pour promouvoir plus rapidement les agents prometteurs.
- Moderniser l'examen professionnel des secrétaires de chancellerie, de façon similaire à celui des secrétaires des Affaires étrangères principaux (SAEP), pour ne préserver qu'une épreuve orale basée sur l'expérience acquise.
- Clarifier les critères de sélection lorsque le dossier « Reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle » (RAEP) est utilisé comme outil de sélection d'admissibilité.
- Assouplir les délais d'éligibilité aux examens professionnels (avec un alignement sur l'interministériel).

- **Offrir des perspectives d'évolution renforcées pour les agents contractuels (ADL, CDD, détachés sur contrat, volontaires internationaux en administration - VIA) au sein du Ministère et au-delà.**

- Tenir compte de l'expérience et de l'ancienneté des lauréats de concours précédemment contractuels (rémunération, réduction du délai d'affectation en centrale, voire affectation directe à l'étranger).

- Pour les contractuels en administration centrale, ne pas exclure la possibilité d'être affecté en poste lors du deuxième contrat.

- Renforcer l'accompagnement des agents contractuels durant leur mission et en fin de contrat (ex : accompagnement individuel, formation préparation au concours, appui à la réorientation…), en administration comme dans le réseau ; créer par exemple une cellule interne de placement, notamment auprès de nos opérateurs, d'autres administrations, d'organisations internationales et d'institutions européennes, au bénéfice des agents ne pouvant être renouvelés ou intégrés.

- Favoriser la mobilité inter-service à travers une convergence des grilles ADL dans un même pays (cf. fiche 22).

- Dans le contexte de la réforme de la haute fonction publique, sécuriser les perspectives de promotion pour les SAE (cf. fiche 21).

- Sécuriser les possibilités de progression statutaire pour toutes les catégories d'agents.

FICHE 20 – Affectations : disposer des compétences adaptées aux missions, dans le cadre d'un processus à la transparence et à la prévisibilité renforcées

ENJEUX :

- Restaurer la confiance des agents dans les processus d'affectation.

- Améliorer l'adéquation des profils adaptés aux fonctions occupées et mieux préparer les agents à leurs futures missions.

MODALITÉS :

- **Veiller à une communication complète et détaillée des informations nécessaires au choix des agents :**

- En veillant à ce que toutes les fiches de poste soient à jour et complétées de façon suffisamment détaillée, pour la bonne information des candidats et l'objectivation de la sélection des agents.

- En communiquant en toute transparence, à la demande de l'agent, les informations relatives à la rémunération prévue, en amont de l'expression des candidatures, ainsi que toutes les spécificités liées à l'exercice de l'emploi (encadrement, format de l'équipe, formation attendue ou prévue, contraintes horaires, et toute autre sujétion particulière).

- En veillant, pour les postes à l'étranger, à ce que soient disponibles et à jour toutes les informations relatives aux conditions d'accueil (possibilité d'emploi du conjoint, coût de la scolarité, conditions de logement, accessibilité…).

- **Comme à toutes les étapes de la carrière, renforcer l'objectivation des critères d'affectation pour améliorer la transparence du processus, sur la base des compétences requises, et en faire des critères opposables** (cf. fiche 18).

- **Préserver le principe de l'alternance entre l'administration centrale et les postes**, qui est au cœur de l'exercice des métiers du Ministère, tout en introduisant une adaptation des règles régissant les affectations :

- Offrir la possibilité d'une affectation directe à l'étranger aux lauréats de concours, dont le profil s'y prête et sur la base du volontariat.

- Dans l'hypothèse d'un maintien de la règle de primo-affectation en administration centrale, instaurer une flexibilité fondée sur le besoin et les compétences acquises au MEAE :

    - Sur le principe : pour les lauréats des concours justifiant d'une ancienneté minimale (4 ans) au Ministère.

    - Sur la durée : en offrant la possibilité d'un départ anticipé dans certaines conditions (projet d'affectation en poste double, adéquation du profil à un poste souffrant d'un déficit de candidatures).

- Pour les agents de l'État souhaitant faire une mobilité dans le réseau diplomatique, privilégier les candidats ayant déjà une expérience au Quai d'Orsay. A minima, prévoir un dispositif de formation adapté.

- **Améliorer la prévisibilité des affectations**, que ce soit vers un poste en administration centrale ou dans le réseau, pour permettre une meilleure préparation des agents comme de leurs familles :

- **Avancer le calendrier des affectations** en construisant le mouvement à partir de n-2, pour permettre une décision 10 à 12 mois avant le départ.

- **Généraliser des temps de formation conséquents en amont des prises de poste** y compris par une immersion linguistique de plusieurs mois quand c'est possible, à l'instar des pratiques de certains partenaires.

- **Fixer les prises de fonctions au 1er août plutôt qu'au 1er septembre,** en amont du pic d'activité.

- **Donner plus de prévisibilité et de motivation aux agents en travaillant à la projection sur un cycle de deux postes successifs**. Une telle évolution exigerait d'imposer des temps de séjour fixes, pour donner à la DRH le moyen d'anticiper le mouvement de façon plus lointaine (pourraient être imposés pour cela des temps de séjour fixes, entre 2 et 4 ans, en fonction de la pénibilité des postes).

- **Envisager la possibilité de plans de succession pour un certain nombre d'affectations de l'encadrement supérieur.**

- **Allouer les moyens humains supplémentaires** nécessaires à la mise en œuvre de des priorités évoquées *supra*.

FICHE 21 – Situation et perspectives de carrière des Secrétaires des Affaires étrangères

Les États généraux de la diplomatie ont donné lieu à l'expression d'inquiétudes légitimes, voire d'un profond malaise parmi les Secrétaires des Affaires étrangères (SAE), concernant leur situation et leurs perspectives de carrière. Ce malaise s'est manifesté plus particulièrement dans le contexte de la réforme de la haute fonction publique mais il a des racines plus anciennes. Cette situation doit faire l'objet d'un traitement particulier, compte tenu de la place essentielle qu'occupent ces collègues au sein du Ministère, des compétences et de l'engagement dont ils font preuve au service de notre diplomatie, en administration centrale comme dans les postes.

La présente fiche s'efforce de présenter les principaux paramètres pesant sur les perspectives de carrière des SAE. Elle passe en revue un large spectre d'options, de court/moyen et long termes, susceptibles de répondre aux préoccupations soulevées et évalue pour chacune d'entre elles les avantages et inconvénients, qu'ils soient individuels, collectifs ou systémiques. Enfin, elle identifie les verrous juridiques ou budgétaires potentiels et rappelle les arbitrages déjà intervenus à haut niveau sur plusieurs de ces options.

Il n'appartient pas aux auteurs de ce rapport d'endosser l'une ou l'autre de ces options. Ce travail de mise à plat vise plutôt à éclairer l'autorité politique quant à la façon de répondre aux préoccupations exprimées. En tout état de cause, la situation appelle un choix rapide et protecteur.

1. Opérationnaliser pleinement et rendre visibles et mesurables dans le temps les garanties d'ores et déjà obtenues pour les SAE

La réforme de la haute fonction publique ne concernait pas *stricto sensu* le corps des SAE mais la mise en extinction du corps des conseillers des affaires étrangères (CAE) a eu pour conséquence la disparition du tour extérieur qui leur permettait d'être promus dans ce corps. Dans le cadre des discussions interministérielles sur la mise en œuvre de la réforme de la haute fonction publique, le Ministère a obtenu des mesures qui améliorent leur situation sur plusieurs points :

- création d'un troisième grade (SAE hors classe),

- tour extérieur exceptionnel permettant la promotion de deux fois 40 agents en 2023 et 2024, puis d'un nombre plus élevé à partir de 2025 (accord pour 20 contre 12 précédemment),
- rémunération des SAE nommés sur emploi supérieur sur la grille des administrateurs de l'État (AE),
- suppression des conditions statutaires pour être nommé ambassadeur ou ambassadrice.

Ces mesures s'ajoutent au décret n°2019-1594 du 31 décembre 2019 qui avait d'ores et déjà ouvert la possibilité pour les Secrétaires des Affaires étrangères principaux (SAEP) d'être nommés sur des fonctions de sous-directeur ou sous-directrice au MEAE, par dérogation à la règle prévalant dans l'ensemble de la fonction publique d'État selon laquelle seuls les agents des corps de niveau A+ (AE et équivalent) peuvent prétendre à ce niveau de responsabilité.

Outre la poursuite du travail de communication et d'échange sur ces différentes mesures, il conviendra de répondre à toutes demandes pointant des zones d'incertitude et de **faire un bilan collectif, régulier et transparent de la mise en œuvre de la réforme.**

Au-delà de la bonne application de ces mesures, qui traitent les conséquences directes de la réforme de la haute fonction publique, les différents obstacles au déroulement des carrières des SAE identifiés de longue date appellent des actions complémentaires afin de proposer à ces derniers des perspectives à la hauteur de leur rôle au sein du Ministère. La dynamique des États généraux donne au Ministère l'opportunité d'obtenir de l'interministériel des avancées attendues de longue date.

2. **En complément, travailler à une harmonisation des rémunérations entre SAE et CAE/MP/AE, sur les postes avec des fonctions et sujétions similaires**

- Un alignement pur et simple des rémunérations (primes et indemnités) se heurterait, en l'état, à de sérieux obstacles juridiques (les plafonds des corps A type sont définis en interministériel). Si cet obstacle pouvait être dépassé et une dérogation obtenue, une telle mesure impliquerait par ailleurs d'obtenir un abondement substantiel de la masse salariale du Ministère. S'agissant de l'alignement des grilles d'indemnités de résidence à l'étranger (IRE), une telle option impliquerait de revoir entièrement les principes sur la base desquels

repose cette indemnité (principe de progression de groupe d'IRE selon l'indice et non selon les fonctions).

- Un processus d'harmonisation sélectif et progressif des rémunérations serait moins complexe à mettre en œuvre et répondrait à un objectif d'équité. Il pourrait être engagé de façon volontariste en se fondant sur des critères précis. Les régimes indemnitaires en administration centrale (indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise ou IFSE[4] et le complément indemnitaire annuel ou CIA) pourraient d'abord être aménagés pour rapprocher les montants perçus par des agents, issus de corps différents, mais exerçant des fonctions comparables. Un travail pourrait aussi être engagé sur l'IRE, pour rapprocher progressivement les groupes respectifs des CAEMP et des SAE.

3. Répondre à l'enjeu d'équité et de cohésion et aux effets anxiogènes de la réforme par des mesures d'adaptation pour l'ensemble des SAE[5] :

Les différentes mesures présentées ici ont pour point commun d'amplifier encore la passerelle entre le corps des SAE et celui des administrateurs de l'État et de faciliter les modalités pratiques de promotion, pour fluidifier le déroulement de carrière des SAE.

a) Avant tout, jouer sur les volumes et la temporalité des promotions exceptionnelles

La **prorogation temporaire du dispositif de promotions exceptionnelles dans le corps des AE prévu à ce stade pour 2023 et 2024 (aujourd'hui : 40 promotions pour chacune des deux années, soit un peu plus de la moitié des SAEP éligibles et un tiers de l'ensemble des SAEP).** Par exemple, une prorogation de 3 ans, à volumétrie constante (40 par an), permettrait de promouvoir dans le corps des AE un volume équivalent à la totalité des agents promus SAEP avant l'adoption de la réforme de la haute fonction publique. Le grade de SAEP continuerait d'être alimenté par l'organisation d'examens professionnels pour les SAE mais son volume resterait limité grâce, d'une part, à la promotion au grade de SAE hors classe d'une partie des agents, et, d'autre part, au volume des promotions dans le corps des AE (20 par an, à partir de 2028 dans ce cas).

Cette option aurait le mérite :

[4] Au 1er janvier 2022, l'IFSE d'un CAE entre le 1er et le 5ème échelon, en groupe 4, s'élevait à 2355 euros ; celle d'un SAE du 1er au 4ème échelon, au même groupe, s'élevait à 1565 euros.

[5] A ce jour : 617 Secrétaires des affaires étrangères, et 252 Secrétaires des affaires étrangères principaux

- de prolonger les perspectives d'évolution plus favorables que celles qui prévalaient avant la réforme de la haute fonction publique ;
- partant, de permettre la promotion dans le corps des AE de la quasi-totalité des agents SAEP, dont les mérites ont été reconnus par examen;
- partant, de permettre aux SAE arrivant après celles et ceux-ci de bénéficier également de perspectives de promotion améliorées, l'« embouteillage » en haut du corps des SAE ayant été résorbé ; l'obtention du principalat ne devant plus être nécessaire à la promotion au tour extérieur dans le corps des AE, à compter de 2025 ; sous réserve de confirmation par les textes à venir, seuls 8 ans d'ancienneté dans le corps A seront attendus, comme dans l'ensemble de l'interministériel.
- de permettre au Ministère de mieux tirer profit de cette opportunité ouverte par la mise en œuvre de la réforme, en élargissant le vivier des agents qu'il est susceptible de faire évoluer, sur la base des mérites identifiés ;
- de favoriser un meilleur équilibre femmes/hommes dans l'encadrement supérieur, le vivier des SAE étant plus féminisé.

Dans le même temps, cette option exigerait d'assumer pleinement, au niveau collectif comme individuel, d'alimenter un corps des administrateurs de l'État conséquent en volume au sein du Ministère, avec des enjeux de pyramide des âges, de ralentissement de carrière (pour les CAE/MP et les AE issus du corps des CAE/MP) et de goulets d'étranglement dans les progressions que le Ministère s'était efforcé de traiter en vue de les réduire ces dernières années. Si la volumétrie de 40 agents par an était par exemple prorogée de 3 ans, le corps A+ formerait en effet au total près de 1000 agents et le corps SAE de moins de 600.

Ces risques de ralentissement de carrière et de goulets d'étranglement seraient plus maitrisables et soutenables si une telle option était accompagnée de mesures fortes et assumées d'atténuation et d'accompagnement, via notamment : (i) une refonte des parcours de carrière (avec montée plus progressive en responsabilités), (ii) une évaluation à 10-12 ans du potentiel et mérites des agents pour objectiver la suite de leurs perspectives professionnelles, (iii) un accompagnement robuste vers des mobilités externes nettement plus nombreuses dans le contexte de la réforme de la haute fonction publique, (iv) une refonte majeure de la politique de formation continue conduisant à prévoir des temps dédiés intégrés dans la gestion des parcours (refonte de l'IDC à mi-carrière notamment, séjours d'immersion linguistique…). .

b) Répondre de façon détaillée à la demande formulée par plusieurs organisations syndicales et associations professionnelles visant à élargir le dispositif transitoire mis en place en faveur des CAE-MP en vue d'y intégrer les agents A type.

L'expression « clause du grand père » est utilisée par plusieurs organisations syndicales et associations professionnelles pour défendre l'idée d'une extension aux SAE du dispositif transitoire mis en place par les agents directement concernés par la réforme (les CAEMP et les autres corps mis en extinction) alors que ce mécanisme a été défini expressément pour traiter de la situation des seuls membres des corps mis en extinction.

Cette option aurait le mérite, selon ses partisans :

- de permettre aux SAE en place avant la réforme de formuler un choix, en poursuivant leur progression selon les règles qui prévalaient au moment de leur engagement au Ministère, comme cela a été fait pour les agents A + (« droit d'option ») ;
- d'être transitoire (il ne serait pas créé durablement de corps unique) ;
- de s'inscrire dans un dispositif existant mis en place dans le contexte de la réforme ;
- d'être à coût neutre.

En revanche, cette option :

- impliquerait d'assumer une différence de traitement entre SAE déjà en fonctions et nouveaux entrants, avec des enjeux potentiels d'équité à évaluer en droit et en pratique ;
- pourrait se traduire par une prolongation de la durée de vie du corps en extinction (difficile à mesurer à ce jour en l'absence de visibilité sur l'exercice du droit d'option par les CAE-MP) ;
- exigerait de surcroît de prolonger le délai d'exercice du droit d'option pour ces agents si nous souhaitions qu'ils puissent à terme opter pour le corps des AE.

➢ **Les décisions finales sur ces options ne seraient en tout état de cause pas à la main du seul MEAE et exigeraient, dans les deux cas, de solliciter de nouveaux arbitrages au plus haut niveau.**

4. **Pour l'ensemble des agents, sécuriser des perspectives de déroulement de carrière des SAE au Quai d'Orsay,** essentielle à la motivation des agents, à la diversification de l'encadrement supérieur et à la cohésion du corps social, et condition de préservation d'une diplomatie professionnelle attractive.

A défaut d'obtenir, pour l'ensemble des agents A type actuels et à venir, une voie de promotion propre dans le corps des AE (cf. point 3a), parallèlement aux AE sortants de l'INSP, il s'agirait de :

a) **pour les agents aspirant à rejoindre le corps des administrateurs de l'État,** par le concours interne ou le tour extérieur à compter de 2025**, réduire l'ensemble des éléments désincitatifs pour les collègues en poste à l'étranger**, susceptibles de se traduire par un renoncement à une candidature ou une rupture d'établissement anticipée : en obtenant des modalités de scolarité à l'INSP adaptées (durée réduite, sans nécessité d'interruption de poste) prenant en compte les contraintes de mobilité géographique des agents.

b) En particulier, **s'agissant de la promotion au tour extérieur à compter de 2025** :

- obtenir le renouvellement des garanties écrites, sur le volume ainsi que sur le retour au Ministère pour y poursuivre une carrière, pour les agents promus qui le souhaitent ;
- s'engager à proposer aux agents promus au tour extérieur des postes adaptés, de niveau équivalent (y compris d'encadrement), pour éviter ainsi que la promotion ne se traduise par un retour en arrière en termes de responsabilités exercées.

c) **Veiller à ce que les modalités à venir de la voie de promotion dite « fonctionnelle »[6] se traduisent par des perspectives améliorées :**

- Prise en compte, parmi les emplois éligibles, de l'ensemble des emplois d'encadrement supérieur du Ministère en administration centrale (actuels chefs de mission en particulier) ;

[6] Prévue par l'article 5 du décret n° 2021-1550 du 1er décembre 2021 portant statut particulier du corps des administrateurs de l'État.

- enrichissement de cette liste avec un certain nombre de postes à l'étranger, en priorité pour certains emplois de COCAC à forts enjeux, voire des grands postes de SGA ou la direction de grands services de presse) ;
- volume de promotions ;
- adaptation des modalités de scolarité INSP (y compris report d'une année pour finir l'affectation à l'étranger dans de bonnes conditions, notamment pour la famille).

➢ **La réalisation de ces options exigerait la réouverture de discussions avec la DGAFP.**

5/ A plus long terme, réexaminer les possibilités d'une adaptation du recrutement des agents A du Ministère

A défaut de pouvoir ou vouloir supprimer la dualité des recrutements et donc des corps, et compte tenu des arbitrages déjà faits à ce sujet, on pourrait fixer une clause de rendez-vous **une fois la fonction de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) du Ministère confortée et le travail sur ses compétences et ses filières métiers achevé** (cf. fiche 26). Il s'agirait de reposer sereinement, en fonction de l'expérience acquise sur les réformes RH d'ensemble du Ministère, la question de l'adaptation des modalités et du volume de recrutement des agents A et A+, et d'aboutir à un « réglage fin » sur la durée des **flux entrants respectifs de ces deux catégories**.

▪ **L'option d'un recrutement uniquement à niveau A, avec l'accession au corps des A + après plusieurs années de carrière au Ministère** (modèle de l'École de guerre), **parait peu opportune et difficile à réaliser**, sauf à sortir complètement du dispositif de recrutement des administrateurs de l'État via l'INSP (et donc à se couper du nouveau vivier interministériel), ou à n'en conserver qu'une part résiduelle. Cette option conduirait en outre à une forme de repli du Ministère sur lui-même, en contradiction avec l'esprit de diffusion des talents dans l'interministériel et de rayonnement des métiers du Ministère qui anime par ailleurs le présent rapport.

▪ **A l'inverse, l'option consistant à mettre fin au recrutement externe de SAE et à favoriser le recrutement d'agents A+ via l'INSP mérite d'être considéré.**

Cette option aurait le mérite de reconnaître le niveau élevé des fonctions dévolues et des perspectives des agents de catégorie A recrutés au MEAE, y compris en début de carrière. Elle exigerait toutefois une analyse d'impact approfondie, compte tenu de

l'importance de ses effets sur l'ensemble du corps, mais aussi sur le plan budgétaire. Elle nécessiterait d'être très précisément documentée, dans la mesure où elle reviendrait à mettre en œuvre au sein du Ministère une architecture statutaire inexistante dans le reste de la fonction publique (la distinction entre corps A type et A+ existant partout, même lorsque les fonctions exercées et les viviers sont les mêmes – cf. les professeurs certifiés et agrégés).

Son acceptabilité dépendrait de surcroit fortement :

- de l'attractivité des perspectives de carrière (évolutions, filières diversifiées) qui devraient être conservées pour le corps des SAE ;
- d'un asséchement programmé du corps des SAE existant, via des dispositifs de promotion accélérées ;
- d'une pleine prise en compte des besoins spécifiques du Ministère dans le recrutement INSP : valorisation de l'international, questions européennes, langues. Elle rendrait encore plus nécessaire une adaptation idoine des modalités de la voie d'Orient de l'INSP, notamment avec la création d'une section « Europe et Amériques ».

FICHE 22 – Revalorisation de la situation des agents de droit local

ENJEUX :

- Mettre en place un plan spécifique de revalorisation de la situation des agents de droit local, afin de renforcer le lien qui unit le Ministère à ces personnels, majoritaires dans le réseau et qui forment l'ancrage de notre rayonnement à l'étranger.

MODALITÉS :

Il s'agit à la fois de **renforcer sur la base du mérite et de l'expérience les perspectives professionnelles** des agents contractuels de droit local, dont la mobilité entre services est souvent rendue difficile par la disparité des statuts et des grilles salariales, de **mieux accompagner leurs parcours**, **mieux les protéger** et leur accorder toute la **reconnaissance** qu'ils méritent, dans la mesure où ils incarnent souvent de manière pérenne le rayonnement de la France dans leur pays de résidence.

- **Engager la convergence des cadres salariaux** des agents de droit local en poste dans un même pays (EAF compris), en prenant en compte la situation de nos opérateurs et de nos partenaires européens afin de proposer des rémunérations cohérentes, et en veillant également à faire converger les droits à congés.

- **Renforcer l'accès à la formation et le développement des compétences** afin d'accompagner la construction des parcours, que ce soit dans la perspective d'une mobilité fonctionnelle interne, inter-services ou inter-établissements ou dans celle d'un retour sur le marché de l'emploi.

- **Permettre, dans des conditions de sécurité maitrisées, l'amélioration de l'accès au matériel informatique** – dont la pandémie a mis en lumière le caractère crucial pour la continuité des services – en fonction des besoins des postes.

- **Mieux protéger les agents de droit local à travers le développement des accessoires de salaire** : assurance santé, aide aux familles, retraites, primes (transports) et possibilité d'une protection prudentielle, à travers des contrats privés si nécessaire, afin que les familles des agents de droit local puissent bénéficier du versement d'un pécule en cas de décès, alors que l'État assure lui-même cette protection aux familles de fonctionnaires et d'agents contractuels de droit public.

- Reprendre et faire aboutir les consultations visant à l'élaboration d'une convention-cadre offrant un socle des garanties minimales à tous les ADL, qui pourrait avoir valeur règlementaire et sur laquelle devraient se fonder a minima les postes.

- **Développer les outils d'une cohésion professionnelle accrue en poste :**

- standardiser l'accueil de l'agent local nouvellement recruté et son insertion au sein du poste ou de l'institut.

- désigner un interlocuteur pour le suivi RH des parcours professionnels (au sein des services du SGA par exemple).

- attribuer des badges nominatifs à l'ensemble des agents afin de créer une identité professionnelle commune (à l'instar de nos partenaires américains) et de fournir un document professionnel reconnu par l'administration centrale lors des passages à Paris.

- Mentionner les ADL dans l'annuaire de l'administration.
- mettre en place pour chaque service en poste des moyens pour la cohésion des équipes, à l'instar de l'administration centrale.

- **Renforcer le lien avec le MEAE et la France et développer la reconnaissance des services accomplis à travers des mesures de portée symbolique forte** :

- négocier des tarifs attractifs avec le secteur de l'hôtellerie et du tourisme pour les séjours en France ;

- développer une politique active de reconnaissance des mérites par les décorations ;

- marquer solennellement le départ en retraite (décoration, lettre de remerciement signée des autorités…).

FICHE 23 – Améliorer la qualité de vie au travail et renouveler nos méthodes de travail

ENJEUX :

- Fixer des priorités nouvelles à valoriser dans le développement de la marque employeur du MEAE.

- Se doter des moyens d'évaluer la qualité de vie au travail, mieux prévenir et prendre en charge la souffrance au travail, équilibrer le temps de travail.

- Développer les bonnes pratiques managériales et rénover les méthodes de travail afin de permettre aux agents de mieux concilier vies privée et professionnelle tout en développant l'efficacité collective des équipes.

MODALITÉS :

Créer un service dédié à la responsabilité sociale et environnementale (RSE), la qualité de vie au travail (QVT) et la Santé et la sécurité au travail (SST), rattaché à la Directrice des ressources humaines et qui inclurait également les dispositifs indépendants de soutien aux agents (cellule Tolérance Zéro, médiateur, mais aussi psychologues du Ministère), et auquel pourraient être rattachées la médecine de prévention, la délégation pour la politique sociale et la délégation aux familles.

1. **Prendre des mesures concrètes pour améliorer la qualité de vie au travail des agents**:

   - Mettre en place un **suivi de la qualité de vie au travail des agents du Ministère**, à travers des outils de sondages internes réguliers, afin d'identifier les points d'amélioration.

   - Tout en prenant en compte les contraintes immobilières auxquelles le Ministère est exposé, intégrer de façon volontariste l'enjeu des espaces de convivialité dans les plans d'aménagement des sites du Ministère en France, et renforcer l'attention portée à la fonctionnalité et à l'esthétique des locaux et aux salles de réunion .

   - Examiner les modalités d'un **restaurant administratif temporaire** en attendant la livraison du projet ERA.

2. **Mieux prévenir les cas de souffrance au travail et mieux protéger les agents** :

- Accélérer la mise en œuvre du **plan de prévention des risques psycho-sociaux** (RPS) signé en février 2022, en particulier :

- la réalisation de DUERP (document unique de prévention des risques professionnels) dans l'ensemble des services, qui sera l'occasion d'échanges internes sur les risques psycho-sociaux (RPS) dans chaque unité de travail ;

- sur cette base et sur celle de la fiabilisation des données relatives au temps de travail, le développement de statistiques fiables relatives aux RPS ;

- le développement de la formation aux RPS pour l'encadrement et des agents (intégration aux formations initiales et de mi carrière) ;

- l'intégration du sujet RPS aux procédures d'évaluation.

- Travailler à la mise en place d'une **médecine de prévention adaptée et plus robuste** (partenariat avec des hôpitaux de référence, téléconsultations, disponibilité des rendez-vous).

- Renforcer l'information des agents sur l'existence d'un **dispositif de protection fonctionnelle** qui permet aux agents victimes de violence ou de harcèlement d'obtenir, si les conditions sont réunies, la protection de l'administration sous différentes formes (prise en charge de frais d'avocat afin de déposer une plainte pénale ; soutien psychologique ; indemnisation).

- Dans le contexte de la **réforme de la protection sociale complémentaire** des agents publics, veiller à l'élaboration d'un cahier des charges exigeant prenant pleinement en compte les spécificités des carrières des agents du MEAE, pour que le contrat qui leur sera imposé à compter de 2025 y réponde au mieux.

3. **Développer les compétences de gestion d'équipe et responsabiliser davantage les managers** :

- Conditionner l'accession à des fonctions managériales à la validation de **formations obligatoires** en matière d'encadrement et de gestion d'équipe, de prévention des risques psycho-sociaux, de lutte contre toute forme de harcèlement ou de discrimination.

- Faire de ces éléments des **critères d'évaluation**, à valoriser dans les cas positifs, et susceptibles, en cas de défaillances répétées et avérées, de freiner l'accession aux postes d'encadrement supérieur.

- Accorder parallèlement **davantage de confiance aux managers :** en leur permettant de participer aux procédures d'affectation afin que leur avis soit pris en compte dans la composition de leur équipe, en évitant le micro-management de l'administration centrale vis-à-vis des postes, en soutenant les encadrants face à des manquements graves de leurs agents.

- Consacrer des moyens et du temps au **renforcement de la cohésion des équipes.**

- **Mieux définir les différents niveaux de responsabilité des différentes catégories d'agents dans le sens d'un principe de déconcentration / subsidiarité accrue** et définir au sein de chaque service des niveaux plus clairs de validation selon la nature des enjeux afin de désengorger la chaîne hiérarchique ; accorder de manière générale plus d'autonomie et de confiance aux agents.

- **Clarifier les relations entre les cabinets et les services** et rationaliser le processus de passage de commande, en veillant à l'application effective des dernières circulaires de la Secrétaire générale.

4. **Parvenir à une gestion équilibrée du temps de travail** :

- **Actualiser la Charte du temps,** pour l'adapter au contexte post-pandémie et notamment à la nouvelle place prise par le télétravail.

- Travailler à une **meilleure allocation** du temps de travail :

- En **limitant les tâches répétitives** à faible valeur ajoutée (ex : en mettant à disposition des agents une base de notes et ressources clés où puiser en fonction des besoins).

- En préservant un **temps minimum** pour les agents en centrale pour se former, réfléchir, interagir avec l'extérieur.

- **Lutter contre la « culture du présentéisme »** en cessant de valoriser la présence tardive et en encourageant les agents à quitter leur bureau à un horaire raisonnable et au plus tard à 19h, sauf situation exceptionnelle non anticipable, l'exemple devant venir des encadrants.

- **Mettre en place un groupe de travail multi-services sous l'égide du Secrétariat général**, avec la participation d'agents volontaires, pour réfléchir aux moyens d'alléger les procédures et d'améliorer l'organisation des services en surcharge horaires (envisager par exemple une organisation en « brigades ») et évaluer les éventuels renforts nécessaires pour les équipes.

- Poursuivre **l'intégration raisonnée du télétravail** dans nos pratiques pour les agents qui le souhaitent. Dans les postes à l'étranger, envisager, en tenant compte des spécificités locales, la possibilité de proposer aux agents, notamment ADL, d'en bénéficier.

- **Constituer un groupe de travail,** sous l'égide du Secrétariat général, **pour encadrer, limiter et rationaliser l'usage de la messagerie** et **encourager la déconnexion**.

FICHE 24 – Renforcer l'accompagnement des agents lors des départs en poste et des retours

ENJEUX :

- Faciliter l'expatriation et le retour dans l'objectif d'améliorer la qualité de vie au travail de l'ensemble des agents mais aussi pour leur permettre une prise de fonctions dans des conditions optimales d'efficacité.

MODALITÉS :

1. **Opérer un saut qualitatif en matière de facilitation des démarches d'installation** :
   - **Instaurer une période d'installation matérielle et pratique** de l'agent et de sa famille (par exemple un congé de mutation de cinq jours ouvrés).
   - **Développer une plus grande culture de l'accueil,** par exemple avec un réseau de référents dans les postes.
   - Permettre la prise en charge par l'administration **d'une deuxième valise en soute** pour le trajet de prise de fonctions.
   - **Etablir des listes d'attention** positive d'entreprises de déménagement ainsi que d'agences immobilières présentes localement pour faciliter les recherches de logement.
   - Prendre davantage en compte les besoins **des agents en situation de handicap** (cf. fiche 29).
   - Etudier la possibilité d'instaurer une **indemnité forfaitaire de réinstallation** au retour d'un poste, à l'image de ce qui existe au SEAE (« *resettlement allowance* »).
2. **Renforcer la considération accordée à la situation des conjoints** :
   - **Accélérer la conclusion d'accords bilatéraux** permettant l'emploi du conjoint, en veillant à ce que ce dernier n'ait pas à choisir entre exercer un emploi ou conserver son immunité diplomatique.
   - **Encourager l'élargissement à de nouvelles entreprises de la convention CINDEX (club inter-entreprises sur les stratégies et politiques de mobilité internationale)**, qui favorise le départ en expatriation d'un salarié en lui

donnant la possibilité de prendre un congé sans solde pour suivi de conjoint, avec l'assurance de retrouver un poste au retour dans son entreprise.

- **Renforcer l'accès à la formation pour les conjoints** en en mettant en place un droit à crédits de formation ou en renforçant les bourses qualifiantes à leur bénéfice.

- **Réformer le supplément familial de traitement** afin que ce dernier soit uniformisé sur une valeur médiane qui permettrait en théorie à tous les conjoints d'agent de financer, s'ils le souhaitent, leurs cotisations de retraite auprès de la Caisse des Français de l'Étranger.

- Informer systématiquement les agents sur l'importance de la **préservation des droits sociaux de leurs conjoints** et notamment des cotisations de retraite.

- **Continuer de développer la communication de la Délégation aux familles** auprès des agents (mise en place par exemple d'une lettre d'information) et envisager son renforcement (+1 agent B ou C).

3. **Faciliter la scolarisation des enfants** :

   - **Faciliter l'inscription de droit des enfants d'agents** dans les établissements français à l'étranger par un système de pré-réservation.

   - **Etablir une convention avec le Ministère de l'Education nationale** pour que les enfants scolarisables des agents de retour de et ne disposant pas d'un logement à Paris ou Nantes ne soient pas pénalisés sur la question de l'inscription scolaire (les agents n'ayant pas tous une adresse permanente en France leur permettant d'engager les démarches suffisamment tôt).

   - **Assurer une meilleure prise en charge des frais d'écolage**, en révisant en ce sens les grilles d'IRE afin que ces frais puissent être couverts pour toutes les catégories d'agents dans tous les pays.

4. **Préserver le lien des agents et de leurs familles avec la France et avec leurs proches**:

   - **Prendre en charge un retour annuel en France** pour l'agent et sa famille, essentiel pour l'entretien du lien avec la France et la famille élargie, à l'instar de ce qui se pratique dans le secteur privé ou chez la très grande majorité de nos partenaires européens.

   - **Envisager à cet effet de procéder au versement,** une fois tous les dix mois (sauf postes dérogatoires à deux et six mois), d'une **indemnité forfaitaire de transport** pour des congés annuels, calculés sur le trajet poste/domicile sur le

territoire français déclaré en début de séjour, sans avoir à justifier de son emploi (cette indemnité pourra ainsi autant financer par exemple le rapprochement d'enfants éloignés qu'un retour annuel en France).

5. **Mieux protéger les agents pendant leur vie en poste :**

   - Prévoir la possibilité **d'acheminer par la valise des traitements médicaux essentiels** pour les agents et leurs familles et non disponibles localement.

   - Conserver **une valise diplomatique fret** afin d'acheminer le courrier personnel, des ressources éducatives pour les jeunes enfants, des équipements médicaux (des lunettes par exemple) pour les postes aux conditions de vie difficiles et où le réseau postal est défaillant.

   - **Fournir des passeports de service aux ayant-droits des agents affectés en zone UE**, lesquels passeports, outre la protection qu'ils représentent, sont souvent des documents nécessaires à la réalisation des formalités d'installation et de la vie courante.

   - **Prendre en charge le coût des vaccinations** qui sont nécessaires ou recommandées par le poste et/ou les autorités sanitaires locales ; envisager de se doter d'un centre de vaccination propre (à l'instar d'Air France).

   - **Prendre en charge le coût de l'assurance médicale/rapatriement des agents** et de leur famille, comme le font beaucoup de grandes entreprises privées.

   - **Reconsidérer la question du statut diplomatique pour les agents C** (en l'absence duquel ils se trouvent souvent plus exposés dans les pays difficiles).

6. **Renforcer la transparence et l'équité en matière de rémunérations à l'étranger :**

   - **Assurer la transparence des rémunérations** pour la bonne information des agents avant qu'ils ne se portent candidats.

   - **Instaurer davantage d'équité en matière d'indemnités** en réduisant fortement les écarts entre les groupes d'indemnités de résidence à l'étranger et en uniformisant dans chaque pays sur une grille médiane les indemnités de changement de résidence comme le supplément familial pour l'ensemble des agents.

CHAPITRE VII – ADAPTER, CONSOLIDER ET ENRICHIR NOS COMPÉTENCES

- FICHE 25 – Adapter et enrichir nos compétences
- FICHE 26 – Professionnalisation des filières
- FICHE 27 – Faire de l'École pratique des métiers de la diplomatie la matrice incontournable pour la formation des diplomates français et au-delà

FICHE 25 – Adapter et enrichir nos compétences

ENJEUX :

- Adapter et enrichir nos compétences nécessite d'être capables de bien identifier les compétences existantes, mais également de développer une vision prévisionnelle de nos besoins, d'ajuster nos recrutements, le cas échéant.

- Piloter les parcours de carrière pour nous assurer de la montée en compétences et en expériences de nos agents.

- Nous appuyer sur un outil et une politique de formation refondés.

- Sanctuariser 10% du temps de travail des agents à la formation au cours de la carrière.

MODALITÉS :

1. **Renforcer nos compétences traditionnelles et en acquérir de nouvelles**

- **Renforcer les compétences** qui sont au cœur du métier : langues, négociation, questions européennes, etc. ou bien des compétences délaissées telles que la cartographie.

- **Le bagage minimum du diplomate du XXI è siècle,** à acquérir ou consolider en formation initiale et à nourrir en formation continue, devrait ainsi comprendre les compétences suivantes :

- La maîtrise des langues, de la négociation, de la communication et du management, avec une formation **tout au long de la carrière sur ces sujets** (voire dès le début de carrière s'agissant de la négociation pour les jeunes rédacteurs) ;

- les enjeux européens ;

- les savoirs de situation : gestion de crise, communication, organisation d'événements (visite officielle, manifestations, conférences…)

- la maitrise de l'usage de la donnée (data science), indispensable pour bien comprendre et interpréter les grandes tendances, et des outils numériques;

- La psychologie, le marketing, la cartographie et autres compétences techniques pouvant appuyer nos savoir-faire diplomatiques ;

- Les sciences et les technologies ; l'environnement ; la géoéconomie.

▪ Rehausser en particulier substantiellement **l'attention portée aux compétences de management**, à la fois dans un volet « socle commun » en interministériel, et dans un volet **décliné pour le Ministère et fondé sur des expériences concrètes et des cas pratiques**. L'objectif à poursuivre à terme sera de renforcer les processus destinés à certifier les compétences de management acquises comme **condition préalable à la prise de fonctions d'encadrant**.

▪ **Recruter des compétences nouvelles pour répondre aux défis émergents,** en adaptant le concours d'entrée, en utilisant nos mobilités sortantes de manière plus stratégique, et, si nécessaire, en recrutant les profils nécessaires à l'extérieur (contractuels et mobilités entrantes).

▪ **Adapter régulièrement nos compétences à nos priorités stratégiques** pour rendre notre système plus réactif à nos préoccupations, en nous dotant d'un **dispositif robuste de gestion prévisionnelle des compétences** appuyé par des outils numériques adaptés.

2. Mieux piloter, gérer et évaluer les compétences et les besoins

▪ Développer dans le cadre d'un **nouveau système d'information des ressources humaines** (SIRH) des **outils de pilotage et des indicateurs statistiques robustes et pluriannuels** sur la politique de formation.

▪ Lancer **une réflexion sur les besoins du MEAE en compétences nouvelles aujourd'hui et dans une projection à 10 ans** ; construire sur cette base **une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences.**

▪ **En lien avec les directions et l'ensemble du réseau, établir une cartographie des postes**, catégorisés en fonction des responsabilités exercées et des compétences attendues, en cohérence avec les travaux engagés pour l'actualisation du répertoire des métiers engagé en interministériel.

▪ **Créer une cellule consacrée à la gestion des compétences au sein de la DRH**, dotée d'une mission prioritaire à réaliser dans un calendrier resserré :

a. **A l'échéance de 6 mois : réviser la cartographie des emplois** en prenant en compte :

- le développement et l'évolution des fonctions « formation » et « RH » au sein du MEAE ;

- la mise en place d'une filière d'« experts de haut niveau » en lien avec un renforcement de l'EDI et du CAPS ;

- le renforcement des effectifs des secrétaires de chancellerie à l'étranger à travers un dédoublement des « casquettes ».

b. **En parallèle, mettre à jour et affiner en lien avec les services et les ambassades la cartographie des compétences** requises sur chaque poste, en cohérence avec les travaux engagés pour l'actualisation du répertoire des métiers engagé en interministériel (fiches de poste) ;

c. Sur cette base, et en lien avec les directions et l'ensemble du réseau, **établir une cartographie des postes, catégorisés en fonction des responsabilités exercées et des compétences attendues**, amené à servir de base à la construction d'un échelonnement des parcours ;

d. **A l'échéance d'un an : mettre en place les moyens de l'évaluation, de la certification et de la gestion des compétences des agents**, qui doit devenir la pierre angulaire de la construction des parcours, dont chaque étape (formation initiale et continue, évaluation, retex post mission) devra permettre la montée en compétences des agents et leur projection dans une trajectoire professionnelle cohérente et répondant à leurs aspirations et aux besoins du Ministère.

e. Engager un travail visant à renforcer **l'objectivation des critères de promotion et d'affectation** pour améliorer la transparence des processus, sur la base des compétences requises, et en faire des critères opposables tant aux agents qu'à leurs hiérarchies (ex : système à points, ou cagnotte, permettant de mieux valoriser certaines expériences : formation, mobilité passage en cabinet, gestion de crise, postes difficiles…) ;

3. Traduire cette refonte de la gestion des compétences en parcours professionnels plus lisibles

- **Favoriser dans ce contexte la consolidation des filières, et construire sur cette base des parcours adaptés permettant au Ministère de s'appuyer sur des expertises solides et éprouvées :** filières métiers, filières à dominante géographique ou thématique (enjeux globaux, diplomatie culturelle, numérique…) - cf. fiche 26.

- **Professionnaliser et bâtir des parcours qualifiants** (et faire en sorte que l'on n'accède à certaines fonctions qu'après avoir validé certaines compétences et être passé par certaines zones géographiques) : nos métiers requièrent une certaine technicité/spécialisation qu'il nous faut valoriser.
- **Changer le nom de « rédacteur » en « conseiller » pour mieux refléter la réalité des fonctions.**

FICHE 26 – Professionnalisation des filières

ENJEUX:

- Construire des parcours professionnels qualifiants, axés sur l'acquisition de compétences et d'expériences.

- Renforcer les filières existantes ; compléter par de nouvelles filières, notamment sur les affaires globales ou encore la communication.

- Développer et anticiper des filières (de quel type d'expertise aura-t-on besoin dans 20 ans ?).

MODALITÉS :

1. **Consolider la filière Afrique**

- **Multiplier les actions de promotion des métiers de la diplomatie** à Sciences Po (en particulier sur le campus Europe-Afrique de Reims), à l'INALCO et dans les autres cursus spécialisés sur l'Afrique (ex : Paris 1) et sur les métiers du développement et de l'humanitaire, qui sont souvent focalisés sur l'Afrique. Faciliter l'obtention de stages et de positions d'apprentis.

- **Promouvoir la filière Afrique auprès d'un public d'étudiants généralistes** se destinant à la fonction publique et lors de l'Académie diplomatique d'été du MEAE.

- **Etablir une liste des conseillers Afrique en poste et organiser un séminaire annuel des correspondants Afrique** avec tous celles et ceux qui suivent les enjeux africains, en poste et à Paris (DGM, etc.).

- **Créer des postes dédiés à l'Afrique en think tank à Washington ou à Bruxelles** sur le modèle de ce qui existe pour les filières stratégiques et Afrique du Nord-Moyen-Orient, et des partenariats avec des écoles doctorales spécialisées sur l'Afrique (Columbia ou Oxford par exemple) pour faire venir des chercheurs et permettre à des diplomates d'y passer un à deux semestres. Proposer un programme d'échange à Paris aux diplomates issus des pays africains avec lesquels nous avons les meilleures relations bilatérales.

- **Assurer un traitement prioritaire dans le processus d'affectation aux agents ayant occupé un poste sensible** (poste en crise de niveau 1 ou 2) ou peu demandé en Afrique. Donner la priorité aux agents passés par la filière Afrique pour les postes de correspondant Afrique dans nos grandes ambassades et représentations permanentes.

- **Privilégier les candidatures bénéficiant d'une expérience d'un poste traitant de l'Afrique** - en poste ou en administration centrale (y compris parmi les opérateurs) - **pour les nominations aux postes d'ambassadeur ou N°2 dans un grand pays africain**, ou à défaut, prévoir pour chaque candidat une formation adéquate avant le départ en poste (langue, entretiens personnalisés, mise à disposition d'archives, etc.) dans le but de consolider le socle de connaissances sur le pays de destination.

- Afin de pallier le manque d'attractivité des postes**, remettre en place le système de survocation pour certains postes à l'étranger,** qui existait jusqu'à récemment et permettait de garantir des indemnités de résidence (IRE) plus attractives dans les pays les plus difficiles. Créer un système d'aération pour les postes sensibles (Sahel, RCA) et limiter l'affectation initiale dans ces postes à 2 ans (lorsque ce n'est pas déjà le cas).

- **Sortir de la logique des IRE à enveloppe constante par géographie** afin de pouvoir relever au niveau nécessaire les IRE des pays les moins attractifs.

- **Mener une politique volontariste de rénovation du domaine immobilier de l'État en Afrique** (souvent très dégradé) pour permettre aux agents de se loger et de travailler dans des conditions convenables.

2. **Renforcer la filière Europe**

- **Prévoir un socle minimal de connaissances sur les affaires européennes pour tous les diplomates.**

- **Consolider notre compétence européenne**, en systématisant et en rendant obligatoire la formation initiale et continue sur ces questions, en envoyant en stage d'une semaine à la RPUE, à la Commission européenne ou au SEAE les nouveaux entrants, en construisant des parcours de carrière et des mobilités (SEAE, SGAE, directions Europe des autres ministères).

- **Elever la Direction de l'Union européenne (DUE) en direction générale, pour conforter son rôle de tour de contrôle européenne** au sein du MEAE et son positionnement en interministériel.

- **Recruter et former des agents avec une vraie expertise européenne :**

- Veiller à une valorisation adéquate des questions européennes dans les concours de recrutement (SAE, filière « Orient » de l'INSP).

- **Inciter les agents concernés à sortir régulièrement de la filière** pour « voir l'Europe d'ailleurs » (Afrique, Moyen-Orient, etc.) et développer une expertise européenne multidimensionnelle plus crédible. A l'inverse, veiller à ce qu'un maximum d'agents passe, à un moment donné, par cette filière.

- **Promouvoir et faire connaitre notre réflexion et notre stratégie européennes** dans les autres administrations, dans les préfectures, dans les collectivités territoriales, dans les *think tanks*, mais aussi plus largement auprès de nos concitoyens, en s'appuyant sur le programme Empreinte. Aider les centres de réflexion français à être plus intégrés dans les réseaux européens.

3. **Créer une filière « Enjeux globaux »**

- **Intégrer les enjeux globaux aux concours d'entrée.**

- **Généraliser la formation aux enjeux globaux (à tous les niveaux hiérarchiques)**.

- **Valoriser les compétences « enjeux globaux »** acquises par les diplomates dans la carrière diplomatique elle-même.

- **Mieux structurer, cartographier et faire vivre le réseau des conseillers enjeux globaux des ambassades** avec notamment l'organisation régulière de séminaires, la mise en place de formations spécifiques, la définition de priorités thématiques en lien avec les directions géographiques et de stratégies de communication en lien avec la DCP.

- **Développer la mobilité des agents du MEAE dans les organisations de la société civile** pour renforcer la connaissance mutuelle approfondie et organiser le partage d'expertise.

- **Assurer l'ouverture réciproque du MEAE et des autres ministères concernés par les enjeux globaux** avec notamment la nomination plus fréquente de diplomates sur les postes de conseillers diplomatiques dans les cabinets ministériels ou de responsables des relations internationales et inversement l'appui du MEAE pour le détachement d'agents des autres ministères dans les organisations internationales. Dans le même esprit, associer le MEAE aux comités de pilotage international des autres ministères.

- **Renommer la Direction générale de la mondialisation, de la culture, de l'enseignement et du développement international (DGM)** pour mieux refléter le caractère politique et global des enjeux qu'elle traite.

- **Structurer une filière de diplomatie économique** au sein du MEAE, en organisant des parcours de carrière cohérents pour les agents de la Direction de la diplomatie économique, en encourageant, en accompagnant et en valorisant les mobilités au sein des entreprises y compris au sein des entreprises de taille intermédiaire (ETI) les plus internationalisées, dès le début de carrière ; en intégrant davantage les questions économiques et les relations avec les entreprises dans la formation des diplomates.

- **Professionnaliser la filière développement**, en organisant les parcours de carrière, en encourageant les mobilités (notamment Agence française de développement) et en capitalisant sur les expertises en matière de développement pour créer une filière métier développement porteuse d'une vision stratégique mais assise sur une compréhension du terrain.

- **Valoriser et consolider la filière culturelle** en structurant des parcours professionnels dans le domaine culturel, en revalorisant les postes de conseillers de coopération et d'action culturelle (COCAC) et en encourageant des mobilités plus fréquentes entre le MEAE, l'Institut Français et les acteurs culturels.

4. **Renforcer la fonction « communication et influence »**

- **Inclure la communication et l'influence dans la formation initiale obligatoire de nos diplomates et renforcer la formation continue dans ce domaine.**

- **Organiser des parcours de carrière dans cette nouvelle filière « communication et influence »,** alternant affectations à la DCP et dans les directions du Quai, postes à l'étranger, et mobilités.

- **Multiplier et mettre en réseau les agents en charge de la communication et de l'influence dans nos ambassades et nos consulats.**

- **Organiser des mobilités externes dans des services ou entreprises de communication** (agences de communication, publicité et marketing, directions de la communication d'entreprises, services de communication d'administrations)**.** Faciliter également les mobilités entrantes dans ce domaine.

FICHE 27 – Faire de l'École pratique des métiers de la diplomatie la matrice incontournable pour la formation des diplomates français et au-delà

ENJEUX :

- Disposer d'une école de formation diplomatique de niveau mondial qui contribue à la pérennité de notre influence.

- Franchir de nouvelles étapes en termes de gouvernance, de pilotage, de rénovation des contenus, et de renforcement des moyens humains de l'École pratique des métiers diplomatiques.

- Rendre les agents davantage acteurs de la formation, dans le cadre d'une plus grande prévisibilité sur les conséquences pour leurs parcours professionnels, conduisant à une démarche personnalisée d'accompagnement des carrières et de construction de parcours basée sur des compétences certifiées et la reconnaissance des parcours.

MODALITÉS :

1. **Transformer l'École pratique des métiers de la diplomatie (EDI) pour en faire la matrice de la montée en compétences des agents du MEAE**

   - **Faire un choix entre deux modèles de gouvernance pour l'EDI :**

   - **Option 1** : un modèle « intégré » où l'EDI, dirigé par le ou la DRH du Ministère, s'occupe à la fois de la définition du cahier des charges des formations et de son exécution.

   - **Option 2 (option privilégiée) :** un modèle d'autonomie partielle par rapport à la DRH, avec un président ou une présidente à plein temps de l'EDI (soit un professeur des universités, soit un diplomate de rang directorial). Celui-ci pourrait être un président exécutif incarnant l'EDI en interne et en externe, assisté de chefs de départements et d'un secrétaire général en charge des fonctions support (budget, RH notamment). Alternativement, le président pourrait avoir un rôle non exécutif et incarner l'EDI dans sa dimension institutionnelle, définir les orientations générales et assurer les relations avec les « donneurs d'ordre » (en priorité la DRH du MEAE). Il formerait alors un tandem avec un secrétaire général exécutif (ou un directeur délégué ou

directrice déléguée) supervisant l'ensemble des activités de mise en œuvre (fonctions support, départements métiers).

- Dans les deux cas, compléter la gouvernance avec un conseil de l'EDI composé des grandes directions du Ministère et se réunissant plus fréquemment que le comité d'orientation stratégique (COS) annuel.

- Adapter le profil et la taille des équipes de l'EDI aux enjeux de gestion, d'évaluation et de contrôle de gestion et **rénover les outils de pilotage de la politique de formation**, sur le plan quantitatif, qualitatif, et du rapport coût / efficacité des actions (comptabilité analytique).

- **Revoir l'organigramme pour renforcer la lisibilité d'ensemble**, reformatant, voire en fusionnant les entités actuelles pour mieux s'adapter aux publics cibles et objectifs clés (cf. encadré).

- **Doter l'EDI d'un corps de formateurs expérimentés à temps plein** et de cadres en charge de « l'ingénierie de la formation », en complément des 10 formateurs de l'institut de formation aux affaires administratives et consulaires (IFAAC) et des professeurs de langue. Outre leurs fonctions de formateurs, les agents concernés pourraient avoir un rôle « d'Ambassadeurs et Ambassadrices de la diplomatie publique », chargés d'aller dans les événements publics, les entreprises, les universités, les lycées. Leurs profils devraient être variés : agents en fin de carrière et jeunes retraités mais aussi agents en milieu de carrière désireux d'avoir une respiration après un poste difficile et soucieux de partager leur expérience (gestion de crise, négociations…)

- **Définir un projet immobilier avec des options** et construire un budget pluriannuel indicatif, en coûts complets, adossé à des objectifs :

  - Maintien de l'existant (quelques salles à Convention et à la Courneuve) ;

  - Projets plus ambitieux (locaux en propre distincts et nouveaux, sans omettre un possible accord sur les futurs bâtiments AFD à Austerlitz, à l'espace excédentaire) ;

  - Formules intermédiaires (optimisation de l'usage de locaux actuels ou en construction, convention d'occupation ponctuelle avec l'INSP, révision du partage de l'espace sur les sites existants dont la Courneuve etc.).

- **Associer les agents du Ministère au projet de l'EDI**, en commençant par proposer des options pour son identité visuelle et pour son nom (maintien du nom actuel ; nouveau nom plus simple tel que « Institut diplomatique » ou

« Institut diplomatique et consulaire » pour faire écho à l'INSP ou aux entités mises en place par d'autres ministères comme l'IGDPE, l'IHEDN ou l'IHEMI).

Organisation possible pour une EDI refondée

- **Département 1 – accueil et intégration** : formations initiales et sessions d'accueil pour les primo-arrivants au Ministère).

- **Département 2 – langues étrangères appliquées, développement des outils professionnels et des compétences personnelles** : formation continue sur les outils numériques et certaines compétences non spécifiques au MEAE (marchés publics, comptabilité, GRH) ; apprentissage des langues (y compris organisation des stages d'immersion et de mise en situation) ; stages de développement personnel (s'exprimer en public, animer une réunion, gérer le stress…) ; formation au management.

- **Département 3 – approfondissement des contenus et méthodes des métiers diplomatiques et consulaires** : formation continue sur les compétences spécifiques au Ministère, avec un corps de formateurs dédiés : négociation, gestion de crise, communication interculturelle, grandes filières métiers (Europe, affaires stratégiques, coopération etc.). L'IFAAC serait partie prenante dans ce Département.

- **Département 4 – préparation aux départs en poste**

- **Département 5 – préparation aux concours et examens**

- **Département 6 – ouverture, diversité, communication** : reprendrait l'académie diplomatique d'été mais aussi des formations ad hoc pour de nouveaux publics et des activités « hors les murs »

- **Département 7 – recherche, communication, coopération internationale et diffusion** : reprendrait notamment les activités du CHEID et intégrerait à terme une offre pour des diplomates étrangers.

2. **Faire de l'EDI un outil d'influence et de rayonnement à vocation interministérielle et internationale**

   - A court terme, achever **le dialogue avec l'INSP** sur une feuille de route conjointe formalisée et publique sur la répartition des rôles avec le MEAE en matière de formation initiale et continue.

   - A terme, une fois les fondamentaux confortés en termes de contenus et de moyens et si les moyens adéquats y sont consacrés, **affirmer une identité**

propre forte de l'EDI pour attirer des publics interministériels et internationaux.

- **en développant une offre à l'interministériel en lien avec l'INSP** [à échéance de 18 à 36 mois], avec une dimension facultative / obligatoire à préciser, et en construisant des partenariats formalisés avec certains des opérateurs du MEAE pour des modules partagés ou des parcours organisés (exemple du « Campus AFD »).

- en faisant de l'EDI, sur ses contenus et méthodes en propre (non couverts par l'INSP), **un outil d'influence en matière de politique étrangère**, dont d'autres pays ne se privent pas (cf. académie diplomatique de Tunis financée par la Chine) : l'EDI deviendrait une grande institution de référence à l'échelle européenne et mondiale, de façon graduelle, en proposant des formations aux métiers diplomatiques à des publics notamment francophones, en particulier sur les techniques de négociation, avec remise d'un certificat et la constitution d'un réseau international d'alumni [à échéance de 3 à 5 ans].

3. **Mettre les agents au centre de la politique de formation :**

▪ **Rendre plus lisible le dispositif de formation en précisant son rôle à des moments clés des étapes de la carrière :**

- Au moment de **l'entrée au Ministère**, par la mise en place d'un parcours d'intégration, avec un suivi de l'agent dans ses premiers jours d'entrée en poste et l'identification des besoins éventuels de formation ;

- Avec une **formation initiale certifiée** centrée sur l'apprentissage d'un socle de connaissances et de compétences, dépassant le périmètre strict du premier poste (formule discutée au COS 2023 de l'EDI) ;

- Avec une **formation à mi-parcours**, également certifiée, axée sur les enjeux concrets auxquels sont susceptibles d'être confrontés les agents à exercer des responsabilités : management, communication, gestion, sécurité, gestion de crise ; le moment de cette formation à mi-parcours, sa durée et ses contenus devront par ailleurs être remis à plat.

- En **renforcement de l'accompagnement des agents aspirant à préparer des concours ou examens professionnels** ;

- Par des **préparations plus robustes et adaptées aux affectations**, en administration centrale comme en poste ;

- Par un **accompagnement aux projets de mobilité externe**, voire de reconversion pour les agents qui le souhaitent.

- **Rendre plus accessible et transparente l'offre de formation** dans le cadre de la modernisation des outils numériques et du SIRH, en communiquant aussi plus clairement sur les « règles du jeu » (parcours de formation obligatoire / facultatif, engagements et charte de valeurs publics).

- **Faire des agents des acteurs clés en matière d'évaluation des formations.**

- **Reconnecter les résultats de la formation continue avec les autres processus RH**, dont la campagne d'évaluation FANEV, les promotions, l'évaluation à 360 degrés et les affectations, dans le cadre de règles du jeu claires et prévisibles pour les agents, qui pourraient être formalisées dans un « contrat de formation », régulièrement actualisé, identifiant mieux droits et devoirs.

4. Capitaliser sur l'expérience de terrain concrète des agents

- **Systématiser les retours d'expérience (RETEX) et le partage d'expérience** à l'issue des négociations, évènements, opérations remarquables, ainsi qu'au retour de poste, de mobilité et au moment du départ à la retraite ;

- Proposer aux **agents partant à la retraite** de faire part de leur expérience directement ou via la direction des archives. Mettre en place à la direction des archives un service de recherche et d'appui au profit de la politique de formation.

- **Dans une logique d'acquisition de compétences terrain**, permettre aux nouveaux agents d'aller en poste dès la première année (pour une durée de 6 mois ou un an), afin de se familiariser avec les enjeux et être plus en prise avec la matière concrète.

- **Valoriser la mobilité à l'extérieur du Ministère en en faisant un critère d'évaluation et de progression,** et en faisant partager l'expérience et les compétences acquises lors de la mobilité.

5. Miser sur une politique de formation innovante

- **Avec des contenus innovants et attractifs :**

- **Réduire et rationnaliser l'offre de formation continue avec des formations « de premier rang »** pour des grands métiers ou dominantes, tous agents confondus (affaires stratégiques, affaires globales, affaires européennes, consulaire, droit

international, communication…) et des formations davantage « à la carte » de type plus instrumental ou comportemental (outils numériques, expression écrite et orale, gestion du stress, gestion de crise…).

- **Traduire dans la formation le socle de compétences** qui sont au cœur du métier, en confortant **le bagage minimum du diplomate du XXIème siècle,** à acquérir ou consolider en formation initiale et à nourrir en formation continue

▪ **Avec des méthodes innovantes**

- S'inspirer des expériences et innovations promues par la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), l'INSP et la délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE).

- En prolongeant le bilan positif de la plateforme *Diplomatica*, **proposer des formats courts (podcasts, vidéos) de formation et de sensibilisation sur les sujets d'actualité**.

- **Sur les techniques de négociation, renforcer davantage les mises en situation concrètes et les jeux de rôle.**

- Sur la **gestion de crise**, proposer des modules de formation adaptés (par exemple, par le biais de « serious games ») et systématiser le recours à des exercices (« drill »). Favoriser les entrainements collectifs à la préparation de crises.

- Prévoir des formations centrées sur la **cohésion d'équipes**, par exemple par pôle ou sous-direction (en adaptant la durée nécessaire), en **rassemblant des agents relevant de plusieurs catégories**.

- Proposer sur une base volontaire **des modules court d'immersion dans un autre service** (de type « vis ma vie ») pour renforcer la compréhension mutuelle des expériences, ressentis et contraintes de chacun.

- Recenser et encourager les **offres et demandes de mini-séminaires** (« pause sandwich ») de type « culture commune » au cours desquels serait présenté avec un support court et adapté un métier ou un sujet mal connu des autres collègues.

- Renforcer l'offre en ligne pour les conjoints d'agent.

CHAPITRE VIII – ÉGALITÉ, INCLUSION, DIVERSITÉ : INCARNER ET FAIRE RAYONNER LES VALEURS RÉPUBLICAINES PAR LES ACTES

FICHE 28 – Poursuivre les efforts engagés pour l'égalité entre les femmes et les hommes

FICHE 29 – Passer à la vitesse supérieure pour l'inclusion des personnes en situation de handicap

FICHE 30 – Mieux représenter la société française pour mieux dialoguer avec le monde

FICHE 28 – Poursuivre les efforts engagés pour l'égalité entre les femmes et les hommes

ENJEUX :

- Assurer le renforcement de son agenda interne pour l'égalité femmes-hommes : équilibre entre femmes et hommes dans l'encadrement intermédiaire et supérieur, réduction des écarts de rémunérations, poursuite de la lutte contre les biais de genre, meilleure conciliation entre vies professionnelle et privée et renforcement de la lutte contre le harcèlement et les propos et agissements sexistes.

- Rehausser le portage de la diplomatie féministe française.

MODALITÉS :

1. Renforcer la diplomatie féministe de la France :

- Nommer **un ambassadeur ou une ambassadrice spécifiquement chargée de la diplomatie féministe**.

- Continuer de promouvoir la **charte « Jamais sans elles »**.

- Continuer de promouvoir la **communication sans stéréotypes de genre**.

2. Accélérer la montée des viviers féminins pour réaliser nos objectifs en matière de d'équilibre femmes/hommes, au-delà des efforts déjà engagés (à l'exemple du programme Tremplin) :

- Tirer profit de la **fenêtre favorable ouverte par la mise en œuvre de la réforme au MEAE pour élargir le périmètre du vivier éligible à la promotion exceptionnelle dans les corps des AE**.

- **Veiller à ce que les SAE, qui sont issus d'un corps plus féminisé que celui des CAE/MP, continuent de bénéficier des mêmes conditions de promotion que par le passé en termes de parité**, et soient pris en compte dans l'accès aux postes fonctionnels d'encadrement supérieur.

- **Faciliter la préparation aux concours internes des agents contractuels** et encourager **les agentes à haut potentiel de catégorie C et B à préparer les concours de catégorie supérieure.**

- Veiller à la **parité des promotions** dans ces catégories.

- **Encourager la féminisation de la filière SIC** à travers une politique volontariste de formation et de montée en compétence d' « agentes ressources » de catégorie C, souvent très qualifiées.

3. **Continuer de promouvoir une meilleure représentation des femmes au sein de l'encadrement supérieur et intermédiaire :**

   - Systématiser la **pratique du binômat paritaire** à la tête des services.

   - Inciter à la **mixité des « shortlists »** établies lors des recrutements, notamment par panel, qui doivent également être mixtes.

   - Organiser une **plus grande alternance dans les nominations aux emplois supérieurs**, en dépassant la stricte logique des primo-nominations pour valoriser les logiques de flux.

   - Continuer **à nommer des femmes à des fonctions qui n'ont jamais été exercées par des femmes**.

   - **Poursuivre les efforts engagés en matière de réduction des écarts globaux de rémunération entre les femmes et les hommes**.

4. **Améliorer concrètement la conciliation entre vie privée et vie professionnelle :**

   - **Réaliser un bilan spécifique de la mise en œuvre des mesures de l'axe 3 du plan d'action 2021-2024 en faveur de l'égalité professionnelle**, consacré aux mesures visant à la conciliation entre vie professionnelle et vie privée et familiale.

   - **Développer les moyens consacrés à la réservation de places en crèches** : une enveloppe annuelle de 500 000 euros (contre 200 000€ actuellement) permettrait à la délégation pour la politique sociale de couvrir l'intégralité de la demande.

   - **Poursuivre les efforts importants réalisés afin de remplacer l'ensemble des congés maternité** et permettre le **remplacement des congés paternité**

   - Accompagner davantage le **congé parental** et le retour à l'emploi.

   - Prendre en compte les contraintes spécifiques des **familles monoparentales**.

5. **Renforcer la lutte contre le harcèlement, les propos et agissement sexistes et les stéréotypes :**

- **Renforcer l'information des agents sur les procédures de signalement existantes**, leur contraintes, leurs garanties, et sur les suites qui peuvent leur être données.

- **Renforcer l'ensemble de la chaîne de prévention**, notamment via des formations à caractère obligatoire, sur les faits, au sens du droit pénal français, de harcèlement moral et sexuel, de propos et agissement sexistes et de discriminations, et assurer les conditions d'un fonctionnement optimisé du dispositif de la cellule tolérance zéro, en garantissant notamment son indépendance, sa réactivité, et l'effectivité des mesures prises, y compris la mise en œuvre de sanctions lorsque les faits sont avérés.
- **Développer des actions de formations** obligatoires pour tous les niveaux d'encadrement.

- **Intégrer le sujet de l'égalité femmes-hommes aux évaluations**, afin d'évaluer à la fois le niveau d'information des agents et l'action de sensibilisation mise en place par l'encadrement.

6. **Former davantage les jurys, les panels et les affectataires aux biais de genre,** formation à intégrer également à toutes les formations initiales.

FICHE 29 – Passer à la vitesse supérieure pour l'inclusion des personnes en situation de handicap

ENJEUX :

- Favoriser une meilleure inclusion des personnes porteuses de handicap tout au long de leur parcours professionnel.

- Leur donner les moyens d'accomplir leurs missions dans des conditions adéquates, afin que le handicap soit sans impact sur le déroulement et les perspectives des carrières.

MODALITÉS :

1. **S'engager pour l'accessibilité physique et numérique :**

   - **Procéder à un état des lieux complet de l'accessibilité physique** de l'ensemble des sites de l'administration centrale et des emprises du réseau, assorti d'une évaluation des coûts d'une mise aux normes de l'ensemble des bâtiments.

   - Prendre en compte le handicap sous tous ses aspects dans les **cahiers des charges des nouveaux projets de rénovation,** de transformation ou d'adaptation des locaux, ou d'installation de nouveaux services.

   - **Envisager la mise en place d'un mécanisme financier** pour palier la perte de la prestation compensatoire du handicap à l'étranger afin de couvrir un certain nombre de frais (transports et logements adaptés, etc.).

   - **Rehausser les efforts en matière d'accessibilité numérique** : lancer un audit complet de l'accessibilité du matériel informatique et logiciel ; engager l'adaptation des applications existantes en lien avec un « groupe test » d'agents volontaires en situation de handicap ; prendre en compte le handicap (sous ses diverses formes) dans le développement ou l'acquisition de toute nouvelle application.

2. **Renforcer la sensibilisation au handicap et la prise en compte par le collectif de travail :**

   - **Former un large spectre d'agents** en intégrant la thématique aux formations initiales de toutes les catégories.

- **Former plus particulièrement l'encadrement :** formations pour l'accueil d'un agent en situation de handicap pour chaque affectation et pas seulement la première ; intégration de la thématique du handicap à la formation à mi carrière ; favoriser l'échanges de bonnes pratiques managériales entre encadrants.

- **Former également l'ensemble des intervenants liés aux parcours professionnel** des agents (affectataires, conseillers parcours, médecine du travail…).

- **Informer les agents en situation de handicap sur le recours possible**, en cas d'incompréhension, au **médiateur et à la cellule tolérance zéro**.

3. **Mettre en place un accompagnement individualisé tout au long de la carrière par une équipe pluridisciplinaire :**

   - Avec l'accord explicite et formalisé de l'agent en situation de handicap, permettre la levée de la confidentialité concernant sa situation, en particulier dans le cadre des échanges avec les services qui ont besoin d'en connaître.

   - Mettre en place une **équipe pluridisciplinaire réunissant des points focaux de chaque service** (DRH, DIL, DNUM, médecine du travail), à même d'apporter des réponses à l'ensemble des besoins identifiés et renforcer les échanges et le suivi entre l'agent et l'administration (bilans réguliers) et la médecine de prévention.

   - **Renforcer l'offre de formations adaptées** pour les agents en situation de handicap, pour favoriser le développement de leurs compétences.

4. **Prendre davantage en compte les contraintes liées au handicap dans le mouvement d'expatriation et de retour.**

   - Mettre en place, à la demande de l'agent en situation de handicap et en lien avec sa future hiérarchie, un **accompagnement en amont** (trois mois avant) de l'affectation (formations, sensibilisation des équipes concernées) et **en aval** (les six premiers mois).

   - **Faciliter les aménagements et l'acheminement des matériels nécessaires à l'installation** des agents en situation de handicap dans leurs nouvelles fonctions, notamment à l'étranger.

   - Obtenir la **gratuité de l'acheminement, par la valise diplomatique, des médicaments indispensables aux ayant-droits handicapés** – ou atteints de maladies chroniques dont les traitements ne sont pas disponibles localement – d'agents affectés à l'étranger.

FICHE 30 – Mieux représenter la société française pour mieux dialoguer avec le monde

ENJEUX :

- Intensifier les politiques visant à favoriser l'accès au MEAE de jeunes issus de régions et de milieux sous-représentés.

- Promouvoir un « visage » du MEAE plus proche de la diversité des identités de la France d'aujourd'hui.

MODALITÉS :

1. **Mieux connaître et assumer la notion de diversité au Ministère**

   - Dans les limites de ce que permet le droit français et en évitant toute forme « d'assignation identitaire », prendre en compte les enjeux propres à l'appareil diplomatique français en vue de **renforcer sa capacité à dialoguer avec le reste du monde et à enrichir son corps social de nouveaux talents.**

   - **Proposer le lancement d'un travail de recherche** sur ce sujet en lien avec des spécialistes reconnus de la sociologie de l'éducation et des inégalités scolaires.

2. **Renforcer les programmes existants au sein d'un pôle « diversité » coordonnant l'ensemble des initiatives du MEAE dans ce domaine :**

   - Rehausser le portage de cette politique au plus haut niveau de l'administration (pilotage, suivi) dans le cadre d'une « charte de la diversité ».

   - **Renforcer le programme « Hors les murs »** à travers une plus large mobilisation, une meilleure valorisation des agents participant au programme et la mobilisation des conseillers diplomatiques auprès des préfets de région (CDPR) et des diplomates en mobilité auprès de collectivités territoriales.

   - **Préparer les auditeurs de l'Académie diplomatique d'été**, qui compte déjà 150 alumni, aux attendus des concours (y compris les techniques de dissertations) et, dans le sens des réflexions déjà en cours, leur proposer un mentorat pour la préparation des concours en mobilisant des agents volontaires et leur permettre d'être recrutés sur des stages ou des postes de VIA, avec le recours possible à des bourses de stage afin de surmonter les obstacles financiers.

- **Cartographier les initiatives existantes** au sein du MEAE, reposant souvent sur une base individuelle, ainsi que les associations actives à ce sujet (Chemins d'Avenir, Mosaïque RH, Article 1) afin de leur proposer des partenariats.

- Faire l'étalonnage des meilleures pratiques de nos partenaires, des autres administrations (en lien avec les réflexions en cours en interministériel), voire des grandes entreprises du secteur privé.

- Impliquer les opérateurs du MEAE dans cette réflexion, en tirant le bilan des expériences en cours (exemple de l'initiative « talents en communs » d'Expertise France visant à mobiliser des experts techniques internationaux issus des diasporas).

3. **Renforcer l'accessibilité de l'information concernant les concours et les métiers et développer les liens avec l'Université :**

- Développer les contenus accessibles en ligne pour permettre la préparation des concours.

- Renforcer les relations avec les responsables des formations universitaires pouvant conduire à présenter les concours (sciences politiques, sciences humaines, droit, histoire, géographie…).

- Appuyer la préparation au concours externes d'étudiants.

- Reprendre l'organisation annuelle de la « journée des métiers ».

- Dans le cadre de la communication interne et externe, valoriser des parcours atypiques.

4. **Utiliser les diverses voies de recrutement pour diversifier nos profils :**

- Sensibiliser les contractuels, VI et stagiaires aux perspectives des métiers du MEAE.

- Développer l'apprentissage en alternance et considérer la possibilité d'en faire une voie de recrutement.

- Faire des nominations un levier pour mettre en lumière des profils et des parcours variés au service du rayonnement de la France.

- Mieux former les jurys aux biais cognitifs.

5. **Améliorer les conditions de réalisation des stages au Ministère**, que ce soit à Paris ou dans les postes :

- **Obtenir la possibilité de gratifier les stages à un niveau adapté** aux conditions de vie, afin de rendre concrètement les stages, notamment en poste, accessibles sans distinction de conditions sociales.
- Mettre en place une politique de recrutement des stagiaires qui ouvre davantage l'accès à cette expérience souvent déterminante dans les parcours d'études à des candidats aux profils plus divers.
- **Assurer la prise en charge des repas et des frais de transport des stagiaires.**

Conclusion

Les États généraux de la diplomatie ont offert une occasion unique d'entendre simultanément la parole des agents, des représentants des usagers du service public de la diplomatie mais aussi des parties prenantes de l'action extérieure de la France sur l'évolution de notre outil diplomatique. L'équipe des EGD a été impressionné par la hauteur de vues qui a caractérisé les interventions et par l'esprit réformateur qu'elles ont insufflé aux travaux. Le Ministère, pour s'adapter aux mutations du monde, à celles de la société française mais aussi aux aspirations de ses agents, a intérêt à continuer de se tenir à leur écoute. Une consultation régulière plus souple sous la forme d'un baromètre social en interne et d'une enquête de satisfaction en externe permettrait de faire émerger au fil de l'eau de nouvelles idées et de nouvelles méthodes de travail plus inclusives. Une diplomatie plus participative renforcerait à la fois la voix de la France en Europe et dans le monde et la légitimité du Ministère à en assurer la cohérence.

Une diplomatie plus forte au service de l'État et des Français devrait s'appuyer sur les grands axes de transformation qui ont émergé des EGD visant à rendre le Ministère plus agile, pleinement investi sur le terrain de l'influence, en phase avec les évolutions numériques et renforcé dans son rôle interministériel. Cela passe notamment par des moyens accrus pour dégager les marges permettant d'investir les enjeux émergents, une bascule d'effort entre priorités budgétaires, une amélioration du service consulaire et des gains d'efficience, un accroissement des mobilités externes. Plusieurs chantiers prioritaires qu'il faut initier sans délai ont été identifiés dans le cadre de ce rapport. La capacité du Quai d'Orsay à peser dans l'interministériel et à embarquer tous les acteurs de l'action extérieure de la France ira de pair avec sa capacité à se réformer. Conséquemment, sa capacité à proposer et à accompagner des initiatives européennes et internationales ambitieuses et originales en sera renforcée.

Au moins trois conditions sont nécessaires à la conduite du changement. La première est celle d'un réinvestissement substantiel en moyens humains et budgétaires. Le Ministère, depuis plus d'une génération, devait composer avec la diminution, année après année, de ses ressources humaines et gérer l'attrition de ses moyens. Les coupes claires ont été largement décrites dans le rapport, de même que leurs conséquences dans le temps. Avec la loi de finances 2023, le Ministère a obtenu une hausse de son budget de 9 % par rapport à 2022, et pour la première fois depuis 1993 une hausse de ses emplois, de l'ordre d'une centaine, sur ses priorités

stratégiques (analyse politique, communication, cyber sécurité). Cette inversion de tendance doit être poursuivie dans le cadre d'une trajectoire pluriannuelle à même de réarmer notre outil diplomatique, de l'adapter aux défis du XXIe siècle et de renforcer sa capacité d'innovation. Celle-ci devrait reposer sur une évaluation détaillée des besoins sur la base des recommandations des EGD retenues par nos autorités pour prise en compte dès l'exercice budgétaire 2024 et idéalement dans une loi de programmation pluriannuelle comme pour les autres ministères régaliens.

La deuxième condition est le suivi de la mise en œuvre des mesures de transformation au plus haut niveau de l'administration. A cet effet, la Secrétaire générale pourrait, une fois les arbitrages politiques rendus, présider un comité de pilotage dédié constitué des DG et directeurs/directrices les plus concernés, en associant en tant que de besoin les responsables des opérateurs, pour s'assurer de l'appropriation de tous les enjeux par chacune et chacun à son niveau, dans un esprit de confiance et de responsabilité. Des points d'étape pourraient être faits dans les instances de dialogue social mais plus largement également auprès de celles et ceux qui ont été consultés. Les portes doivent rester grandes ouvertes à nos partenaires. Le Ministère de demain se construira avec eux.

La troisième condition est l'engagement des agents, reconnus pour leurs compétences spécifiques et confortés dans leur vocation à servir au long cours au MEAE, à intégrer des expériences ailleurs dans l'administration, dans les territoires, dans le privé, dans les ONG pour renforcer leur expertise et imaginer des solutions plus innovantes parce qu'envisagées d'un autre point de vue. Le Ministère de demain s'enrichira de ces parcours diversifiés.

Au final, les États généraux de la diplomatie seront couronnés de succès si, au-delà de la prise de conscience collective de la nécessité de réformer nos méthodes de travail, nous nous donnons dans la durée les moyens de nos ambitions en Europe et dans le monde au service des Françaises et des Français, de nos intérêts et de nos valeurs. L'équipe des EGD est confiante dans la dynamique vertueuse qui a été enclenchée et souhaite plein succès à celles et ceux qui mettront en œuvre ses recommandations.

ANNEXES

Remerciements

Charte concernant l'organisation des États généraux de la diplomatie

Organigramme des États généraux de la diplomatie

Membres du comité consultatif

Synthèse du questionnaire adressé aux agents

Les 1000 propositions issues de la consultation

Liste des personnes auditionnées ou rencontrées en entretien individuel

Bibliographie

Liste des comptes rendus des ateliers et auditions ouvertes

Sigles employés et définitions

Remerciements

Nous remercions le Cabinet de la Ministre, le Secrétariat général et la direction générale de l'administration et de la modernisation pour leur appui à la mise en place de l'équipe des États généraux de la diplomatie dans des délais resserrés. Plus largement, nous leur savons gré, tout comme à la Présidence de la République ainsi qu'au Cabinet et aux Services du Premier ministre, pour la grande disponibilité et l'attention qui ont été les leurs.

Nous avons pu compter sur le soutien des agents de l'hôtel de la Ministre et du centre de conférences ministériel pour l'organisation logistique de l'ensemble des événements, ateliers et auditions. La direction du numérique a apporté son concours précieux pour la mise en place du questionnaire et la retransmission en visioconférence. Les agents de la direction de la communication et de la presse en charge de l'événementiel ont été particulièrement mis à contribution pour la séance inaugurale et celle de clôture, de même que la cellule Diplonet. Qu'ils en soient vivement remerciés.

Jérôme Bonnafont remercie son équipe à la représentation permanente de la France auprès de l'Office des Nations unies à Genève qui a su adapter son fonctionnement pendant toute cette période. Un merci tout particulier à Emmanuelle Lachaussée, Léo Laporte et Laurence Solomianski.

Nous exprimons toute notre gratitude aux membres du comité consultatif ainsi qu'à Didier Le Bret, référent transparence et inclusion dont l'implication active a permis d'orienter nos travaux.

Le Parlement, à travers plusieurs de ses membres, a été très impliqué dans cet exercice inédit, lequel s'est largement appuyé sur ses travaux. Nous savons gré aux personnalités, parties prenantes de l'action extérieure de la France, qui ont été consultées ces derniers mois et dont les contributions ont enrichi le débat.

Nous sommes enfin particulièrement reconnaissants à l'ensemble des personnels du Ministère qui se sont mobilisés pour participer aux ateliers et auditions, venir à notre rencontre à Paris, à la Courneuve, à Nantes et dans les postes visités, répondre au questionnaire pour nous transmettre leur perception et leurs propositions. Cette appropriation de l'exercice donne tout son poids à ce rapport.

Charte concernant l'organisation des États généraux de la diplomatie

Les États généraux de la diplomatie constituent une opportunité sans précédent de réfléchir collectivement à l'adaptation concrète de notre outil diplomatique aux enjeux du XXIe siècle, au service des Françaises et des Français. Au moment où entre en vigueur la réforme de la haute fonction publique, cette consultation doit nous permettre d'aborder, de façon transparente et inclusive, l'évolution de nos missions et des métiers diplomatique et consulaires, dans un monde confronté à des mutations multiples et profondes.

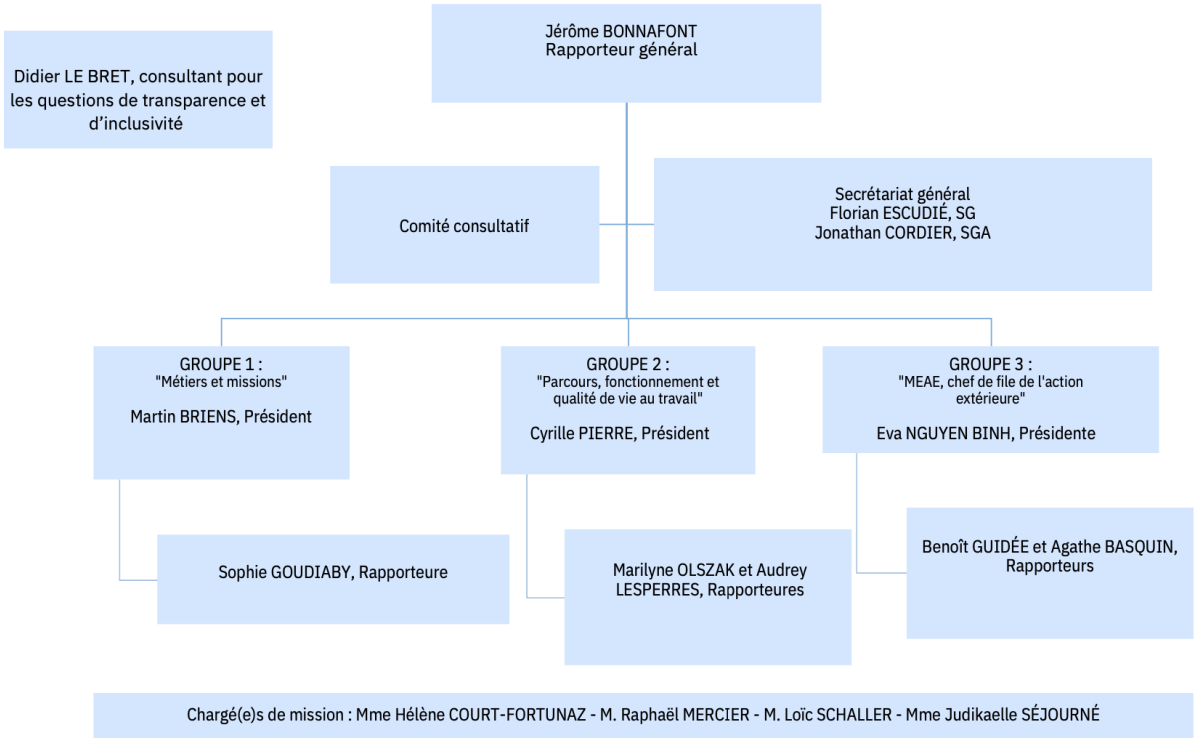
Les États généraux de la diplomatie ont ainsi pour ambition de donner la parole à tous les agents du MEAE, quels que soient leur statut et leurs fonctions, ainsi qu'à de nombreux interlocuteurs extérieurs afin de dresser un état des lieux aussi objectif que possible et de formuler des recommandations opérationnelles qui seront soumises aux autorités politiques. Les États généraux doivent être un exercice libre, ouvert et indépendant. C'est la condition de leur succès.

En tant que membres de l'équipe d'organisation des États généraux de la diplomatie, nous nous engageons à mener notre mission dans le respect de valeurs partagées :

- Un esprit collégial, afin que les travaux soient conduits de façons rationnelle et cohérente sur la méthode comme sur le fond.
- Une posture d'écoute et d'ouverture aux différentes opinions et sensibilités, tant vis-à-vis des agents dans toute leur diversité que des organisations collectives concernées et des personnalités extérieures impliquées dans l'exercice.
- Un esprit de stricte neutralité et d'impartialité, afin d'œuvrer comme des facilitateurs et des capteurs d'idées et de propositions.
- Un souci de transparence et d'accessibilité des travaux.
- Une volonté de nourrir la réflexion collective en mettant à disposition de tous les agents l'ensemble de la documentation disponible et en publiant les contributions de celles et ceux qui le souhaitent.
- Un principe de discrétion professionnelle, condition d'un travail serein garantissant une expression libre et en confiance des agents.

Nous espérons ainsi être en mesure de refléter fidèlement, dans leur diversité, les points de vues qui seront exprimés au cours de ces États généraux afin de fournir une analyse aussi opérationnelle que possible, en prise directe avec l'expérience et les aspiration de l'ensemble des agents.

Organigramme des États généraux de la diplomatie



Membres du comité consultatif

- **Madame Célia Belin**, *Cheffe du bureau de Paris du European Council on Foreign Relations*
- **Monsieur Jean-Louis Bourlanges**, *Président de la commission des Affaires étrangères de l'Assemblée nationale*
- **Monsieur Christian Cambon**, *Président de la commission des Affaires étrangères, de la Défense et des Forces armées du Sénat*
- **Madame Elisabeth Claverie de Saint-Martin**, *PDG du Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD)*
- **Madame Sonia Delesalle-Stolper**, *Cheffe du service international de* Libération
- **Madame Carole Delga**, *ancienne ministre, Président de la Région Occitanie, Présidente de* Régions de France
- **Monsieur Christophe Deloire**, *Secrétaire général de* Reporters sans frontières
- **Madame Anouchka Finker**, *Directrice générale de l'association humanitaire* La Chaîne de l'Espoir *et Vice-Présidente de* Coordination Sud
- **Madame Arancha Gonzalez**, *ancienne ministre, Doyenne de l'École des Affaires internationales de* Sciences Po Paris
- **Madame Anne Grillo**, *Ambassadrice de France au Liban*
- **Monsieur Sébastien Hua**, *ancien diplomate, Directeur de cabinet du PDG du* Groupe Kering
- **Monsieur Laurent Le Bon**, *Président du* Centre Pompidou
- **Madame Emilie Piette**, *Déléguée interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État*
- **Monsieur François Rebsamen**, *ancien ministre, Maire de Dijon, Président de* Cités Unies France
- **Lord Peter Ricketts**, *ancien Ambassadeur du Royaume-Uni à Paris*
- **Madame Roxanne Varza**, *Directrice de* Station F
- **Monsieur Alexandre Ziegler**, *ancien Ambassadeur, Directeur International et Relations institutionnelles du* Groupe Safran

Synthèse du questionnaire adressé aux agents

***Le questionnaire** a été accessible durant deux mois, du 17 novembre 2022 au 16 janvier 2023, à tous les agents en poste en centrale et dans le réseau (tous statuts, catégories et fonctions confondus). Il a constitué un outil parmi d'autres (ateliers, contributions individuelles et collectives) pour recueillir les réflexions, observations et propositions des agents relatives à leur situation personnelle (parcours professionnels, organisation et conditions de travail) mais aussi plus généralement à l'évolution du métier et de l'outil diplomatiques.*

***Au total, 722 questionnaires ont été complétés et validés**, soit 450 pages de texte (questions ouvertes) et 100 pages de données statistiques (questions fermées). On estime à environ 1 heure le temps nécessaire pour remplir le questionnaire (une centaine de questions). Les agents pouvaient néanmoins choisir de ne répondre qu'à une partie des questions.*

*Sur ces 722 réponses, **les agents du MEAE représentent une très nette majorité** mais de nombreux contractuels et ADL ont également participé à l'exercice. **Plus de la moitié sont des agents de catégorie A (principalement SAE), le tiers des agents de catégorie C**. **Les agents à mi- carrière se sont davantage mobilisés**, les moins de 30 ans et les plus de 60 ans sont les moins représentés. **Un quart environ a déjà effectué une mobilité** hors MEAE.*

12 constats émergent de l'exploitation des questionnaires

1. Les agents du Ministère expriment une grande fierté liée au service public rendu aux Français, à leur implication dans la gestion des crises, au travail partenarial avec les sociétés civiles et aux succès diplomatiques auxquels ils ont contribués. Leur engagement est intact malgré des conditions de travail dégradées (en poste mais surtout en centrale).

2. Les diplomates n'ont plus le monopole de l'international, s'ils l'ont jamais eu, mais continuent de disposer d'une vision grand angle. L'association toujours plus étroite de toutes les parties prenantes de l'action extérieure (parlement, territoires, entreprises, ONG, médias) est une nécessité pour mieux jouer notre rôle d'ensemblier.

3. Les différents métiers diplomatiques et consulaires, que l'on exerce tout au long d'une carrière, sont complémentaires et se soutiennent au service de missions toujours plus nombreuses et plus complexes dans un monde à la fois plus intégré

(enjeux globaux) et plus éclaté (réaffirmation des enjeux de puissance et des rapports de force). Leur *continuum* façonne des parcours riches et cohérents et fait la force de notre réseau.

4. La dématérialisation et l'évolution du numérique ont profondément fait évoluer nos métiers mais nos outils numériques accusent du retard par rapport à ces mutations. Un saut qualitatif s'impose pour gagner en agilité dans nos méthodes de travail jugées archaïques, et en pertinence dans nos analyses.

5. Nos compétences peuvent être renforcées grâce à une politique de formation plus ambitieuse et mieux valorisée tout au long de la carrière. Les évaluations ne sanctionnent pas suffisamment le savoir-être, déterminant pour l'accès aux emplois supérieurs.

6. La professionnalisation de la gestion des ressources humaines correspond à une demande très forte autour des questions d'équité, de transparence, de reconnaissance, de prévisibilité des règles du jeu et de modernisation, à toutes les étapes de la carrière. Les agents aspirent à des mutations profondes pour mieux valoriser leur expertise et leurs compétences, éclairer et accompagner leurs parcours professionnels sur le moyen et long terme, et préserver une compétence collective de haut niveau au service de la politique étrangère de la France, au sein du Ministère.

7. La mobilité extérieure, et notamment interministérielle, suscite des interrogations chez les agents qui ont des doutes quant à la valorisation de celle-ci dans leur parcours. Les atouts de la mobilité (acquisition de compétences, de méthodes, d'outils, exportation de nos savoir-faire) sont pourtant bien identifiés. Un accompagnement renforcé est souhaité.

8. Des efforts accrus sont attendus en matière d'égalité professionnelle au sens large (égalité femmes-hommes, diversité, handicap, lutte contre les discriminations), avec le constat fait par de nombreux agents de difficultés persistantes s'agissant de l'égalité femmes-hommes (comportement sexistes, plafond de verre, écarts de rémunération…).

9. Les agents identifient des marges de progression en matière de qualité de vie au travail (conditions matérielles, méthodes de travail, qualité de l'encadrement, équilibre vie privée/vie professionnelle, recours au télétravail…) et d'accompagnement des familles lors de l'expatriation.

10. Le positionnement du Ministère comme chef de file de l'action extérieure de l'État à l'interministériel est jugé plutôt satisfaisant par les agents. Les principaux freins identifiés sont le défaut de moyens (ETP, crédits…) du Ministère pour assumer son rôle ainsi que les résistances bureaucratiques et la concurrence entre administrations.

Plusieurs agents invitent à dépasser le clivage entre diplomates et experts d'autres ministères qui nous porte préjudice, en faisant davantage réseau et en apprenant à mieux se connaître.

11. Le pilotage stratégique des opérateurs de l'action extérieure est jugé peu satisfaisant voire pas du tout satisfaisant.

12. Le Ministère doit se mettre en capacité de répondre à une plus grande demande de décryptage des enjeux géopolitiques qui impactent directement la vie des Français et de peser dans la bataille des récits en développant des formules innovantes et efficaces pour le grand public.

Les éléments ci-dessous retracent les réponses des agents aux questions pour chacun des 3 grands axes de travail.

« Métiers et missions »

Les agents définissent généralement leur métier par des verbes d'action : « informer, proposer, agir » ; « observer, comprendre, interpréter les événements du monde et proposer/mettre en œuvre une réponse appropriée en référence à nos intérêts et nos stratégies » ; « représenter la France, défendre les intérêts français, promouvoir nos valeurs, contribuer au renforcement des coopérations bilatérales, tisser un lien étroit avec la communauté française », « relayer et expliquer ». **Le rôle de vigie et d'ensemblier du diplomate est mis en avant**, « le diplomate est la tête de pont de la politique étrangère de la France : - en centrale, il en est le concepteur et le garant, dans l'interministériel, de sa cohérence. - à l'étranger, il en est l'incarnation, il s'assure de l'unicité de la parole de la France». **L'émergence de nouveaux acteurs suppose de mieux les associer**, « les diplomates ne sont plus les seuls acteurs de la diplomatie (ce n'est pas nouveau, mais la relativisation du quasi-monopole des diplomates sur la diplomatie va en s'accentuant). Ils agissent sur un terrain partagé et doivent non seulement tenir compte mais aussi intégrer le comportement d'autres acteurs qui obéissent à des logiques différentes » ; « le diplomate, plus que jamais, redevient le passeur de messages, le testeur de position, l'analyste sur la durée ». **La proximité avec les partenaires étrangers au quotidien est la raison d'être de notre réseau**, « rien ne peut remplacer la relation directe, face à face, entre des personnes, dans les pays étrangers, pour comprendre ce qui se passe au-delà de nos frontières, et construire des relations fondées sur une évaluation correcte de nos intérêts respectifs et des

opportunités de partenariats ». « C'est un métier on ne peut plus indispensable, tant il permet de faire du lien et qu'il se positionne en premier lieu dans une posture de dialogue et d'écoute et de recherche de consensus ». **Notre légitimité et notre efficacité reposent sur cette présence et sur ces liens tissés sur place**, « il n'est de politique étrangère pertinente sans l'analyse du diplomate, au-delà de l'information brute. Il n'est de sommet ou de visite bilatérale réussis sans diplomates pour les préparer et les organiser. Il n'est de lien avec les communautés françaises de l'étranger sans diplomates pour le faire vivre, jusque dans les moments les plus graves (évacuation, Covid-19), et pour le grand nombre comme l'individu en détresse ». **La conviction que « les diplomates de métiers le sont car ils acquièrent, au fil des fonctions occupées** en administration centrale et à l'étranger **une véritable expertise de la diplomatie » est largement partagée** ; « on naît diplomate, par vocation, puis on devient un bon diplomate, par engagement » ; « métier du temps long, de la projection et de la vision. Il y a une approche propre aux diplomates qui se caractérise par le sens de la pondération, de la nuance tout en étant dans l'action » ; « ce sont des métiers discrets qui savent pourtant se rappeler à chacun en cas de crise». En même temps, **plusieurs réclament une plus grande diversité**, « il faut des profils de compétences différents à tous les niveaux et non pas des diplomates issus d'un moule unique » ; « le diplomate voit son rôle politique diminuer pour des relations plus humaines et de représentation. Cela pose certainement la question du profil des diplomates dont le formatage "Sciences Po" n'est plus forcément cohérent ». Par ailleurs, **les agents relèvent que la diplomatie n'est pas que le travail du diplomate.** « Le travail diplomatique repose sur un *continuum* d'activités liées à l'exercice des missions de l'État à l'étranger : activités du diplomate ; activités contribuant au travail diplomatique (fonctionnement de l'ambassade) ; activités de nature diplomatique exercées par des non-diplomates (interministériel) ; activités consulaires ; activités d'influence ». **Ces activités sont complémentaires et se soutiennent**, « l'association de ces métiers divers fait notre force, c'est une richesse et un outil au service de l'État et des Français ». **Certains posent plus largement la question**, « qu'est-ce qu'un diplomate ? Un agent du Ministère des affaires étrangères, un agent de chancellerie diplomatique, un détenteur de passeport diplomatique, etc. ».

Les agents expriment une grande fierté liée au service rendu aux Français, à leur implication dans la gestion des crises, au travail partenarial avec les sociétés civiles et aux succès diplomatiques auxquels ils ont contribués : fiers « d'avoir servi en zone de conflits » ; « d'avoir dénoué des situations de Français en difficulté » ; « d'avoir accompagné des familles en détresse du fait de la prise en otage, de la disparition ou du décès de Français à l'étranger » ; « d'avoir géré des crises (Covid, insurrection civile et coup d'état) en poste » ; « d'avoir trouvé un terrain de deux hectares pour relocaliser le lycée français dans les meilleures conditions » ; « de créer des liens avec

l'administration et la société civile des pays dans lesquels j'ai été en poste » ; « de maintenir, dans des pays autoritaires, voire dictatoriaux, le contact avec la société civile afin de maintenir un canal d'influence conforme à nos valeurs » ; « d'avoir contribué à des projets d'envergure qui ont je crois un impact sur le monde qui nous entoure » ; « d'avoir pu contribuer à la négociation et à la signature d'un accord dont les retombées étaient immédiates pour nos compatriotes ». **Ils regrettent néanmoins la réduction des moyens ainsi que le manque de reconnaissance, le déséquilibre vie professionnelle/vie privée et les dommages collatéraux sur les familles**, « une certaine frustration liée à un sentiment de ne pas disposer de moyens à la hauteur des enjeux » ; « un beau métier au service du pays, mais des sacrifices à titre privé qui me semblent avec le recul très élevés » ; « sentiment que les efforts et sacrifices consentis (notamment côté personnel) ne sont pas vraiment reconnus par le Département ».

Les mutations les plus souvent citées comme susceptibles d'avoir un impact sur nos métiers sont le développement du numérique et des réseaux sociaux, les grands bouleversements du monde (le changement climatique, les défis globaux, le retour de la guerre en Europe, le sentiment de rejet en Afrique de l'Ouest francophone), l'approfondissement du rôle et la diversification de profils des acteurs non étatiques ainsi que la technicisation des relations internationales. « L'exigence de réactivité permanente se fait au détriment de la capacité de réflexion, d'analyse, de recul et doit trouver des parades, sauf à tous nous transformer en veilleurs sur réseaux sociaux » ; « tout est devenu urgent, les sujets de fond comme les questions superficielles. Le tweet semble avoir autant, voire plus d'importance qu'une note de fond. Or, à force de tout faire dans l'urgence, on commet des erreurs et, au bout du compte, on est moins efficace que si on avait pris le temps de réfléchir avant d'agir » ; « le développement des moyens de communication remet en cause l'expertise du diplomate : chacun se croit en mesure de juger et fait peu de cas des nuances, pourtant souvent fondamentales » ; «le risque de vouloir agir sous le coup de l'émotion et non de la raison » ; «la concurrence des narratifs (on peut avoir raison sur le fond, mais perdre malgré tout, compte tenu de la mauvaise foi d'autres acteurs internationaux) » ; « le diplomate ne doit plus seulement être analyste mais visionnaire » ; « notre activisme tous azimuts (un jour, une idée) et la multiplication des initiatives nous fait perdre en lisibilité » ; « la coopération internationale s'est tellement développée et touchant tous les domaines que cela exige l'intervention quasi systématique d'experts d'autres ministères ou d'institutions pour négocier les textes ». **Au total, les agents pensent que ces mutations rendent nos métiers plus difficiles notamment dans la gestion du temps et des priorités**, « on a parfois l'impression - notamment en centrale - d'être en pilote automatique pour répondre aux commandes à la chaîne » ; « la multiplication d'initiatives nationale ou multilatérales sans lendemain, rendent de plus en plus ardu le suivi d'ensemble ». **La**

question des moyens est cruciale, « nous poursuivons aujourd'hui des objectifs de politique étrangère qui ne sont pas en adéquation avec nos moyens » ; « l'augmentation du budget récent et du nombre d'ETP en LFI pour 2023 est un bon signal mais il est encore insuffisant en regard des efforts considérables réalisés par nombre de collègues depuis de longues années ». **Les diplomates s'adaptent mais avec « l'impression générale que le navire navigue à vue** » ; « le temps de la réflexion et du recul semble s'être perdu ». En poste, il s'agit d'abord de gérer l'immédiat et de faire avec les maigres moyens disponibles ». « Il faudrait se limiter à trois priorités claires et faire en sorte qu'elles soient répétées et suivies régulièrement avec un tableau de bord ministériel ».

Le métier de diplomate évolue profondément, « il s'agit d'anticiper et d'être créatif et innovateur. L'heure du "reporting" est finie » ; « les idées originales, singulières, uniques et les personnes intéressantes, attachantes et au contact facile feront la différence et nous permettront de nous démarquer » ; « les correspondances du Département trouveraient davantage de crédit dans les échelons supérieurs de l'État, par rapport à celles d'autres administrations, si elles étaient moins corsetées et davantage dans l'esprit d'offrir des options à nos dirigeants ».

Le chantier numérique apparaît prioritaire pour être en phase avec les évolutions du monde. « L'inflation informationnelle nécessite que, parallèlement à la capacité d'analyse et de mise en contexte acquise sur le terrain et au contact des interlocuteurs, les diplomates s'approprient les outils de l'époque (analyse des données massives, intelligence artificielle, décisions basées sur la donnée, etc.) » ; « un investissement massif doit être réalisé dans les outils numériques, en particulier l'exploitation automatisée de la donnée, afin à la fois de disposer d'éléments plus solides pour guider nos analyses et nos décisions, et de pouvoir retrouver du temps de cerveau disponible pour l'analyse et la production qualitative qui n'est à la portée ni des machines, ni des amateurs » ; « l'utilisation des réseaux sociaux comme outil d'information de l'action diplomatique s'avère essentielle pour lutter contre la désinformation » ; « il faut être beaucoup plus offensif, avec par exemple l'identification de diplomates "porte-flingues" pour défendre nos narratifs ». **Dans ce contexte, quelques-uns relèvent des vulnérabilités croissantes**, « la présence d'ADL disposant de la nationalité locale dans certains pays "sensibles", choix budgétaire, devrait être remise en question, notamment pour certains postes clefs (secrétaire de chef de poste, agent en charge du numérique) ». **Certains relèvent des effets pervers**, « la digitalisation a permis de réduire les effectifs mais a contribué à la dégradation des conditions de travail et certainement du service rendu à nos concitoyens ». **Le renforcement des liens avec la société civile constitue l'autre grand chantier**. « Les diplomates auront de plus en plus à justifier leur légitimité vis-à-vis des interlocuteurs

de la société civile » ; « le positionnement des diplomates vis-à-vis des grandes entreprises doit être repensé » ; « les diplomates doivent être mieux formés aux nouveaux enjeux climatiques, économiques et digitaux, sur lesquels ils sont amenés à s'exprimer régulièrement » ; « notre diplomatie doit devenir verte. Sur la forme, cela impose aussi que nous repensions de manière radicale nos modes d'organisation, comme nous avons su le faire pour la pandémie de COVID, pour limiter l'impact de notre activité sur le changement climatique. Vu le métier que nous exerçons, nous avons une forte responsabilité à adopter des pratiques plus vertueuses (usage de l'avion notamment) mais aussi exemplaires (ambassades vertes généralisées) ».

S'agissant des métiers consulaires, la réduction des effectifs et l'augmentation de la charge de travail des dernières années ont tendance à « déshumaniser le métier » et à nuire au service rendu aux usagers. « Les usagers attendent des services rendus immédiats, notamment avec la dématérialisation » ; « les outils, malgré des améliorations restent tenus par notre réglementation (État civil, CNI-Passeport, budget, etc.) qui ne se modifie que lentement ce qui pèse lourdement sur les agents qui doivent répondre aux attentes des Français de l'étranger » ; « il est demandé aux consulats d'offrir un vrai service de proximité » ; « beaucoup d'attentes en matière de soutien social » ; « le consulaire est avant tout de l'humain et on ne peut éternellement se cacher derrière une politique de visas restrictive, une CRRV lointaine, un prestataire ou une réglementation face à ce qui est perçu comme une absence d'explication au refus de visas si difficilement ressentie par le demandeur » ; « la judiciarisation qui s'accélère a un effet déliquescent sur les services consulaires ». Or, « l'efficacité du ministère est souvent jugée à l'aune des services rendus au public ». **S'agissant des métiers de soutien**, « les fonctions support (RH, finances) sont très en deçà des besoins, en quantitatif mais surtout en qualitatif. Les agents qui exercent ces métiers doivent être mieux soutenus et formés » ; « nous manquons de "data specialists" capables de faire des extractions spot de ressources ouvertes (OSINT). Si une formation technique de base peut être dispensée, l'évolution des algorithmes et des cadres réglementaires doit être accompagnée ».

La dématérialisation et l'évolution du numérique ont profondément fait évoluer les métiers diplomatiques et consulaires. « Le numérique permet sans doute d'avoir de l'info en temps réel, mais il tend à réduire le temps consacré au renseignement humain et qualitatif, qui reste vital. Il a tendance également à réduire les marges de manœuvre des diplomates, qui sont contraints de devoir faire du reporting H24 au, lieu de réfléchir et d'agir » ; « l'immédiateté et la multiplication des canaux de communication ont entrainé une certaine désorganisation (des commandes, préparation de dossiers d'entretien, etc.) » ; « nous passons trop souvent une part significative de notre journée à lire, trier et répondre à des mails » ; « le développement des usages

numériques facilite la circulation de l'information au sein du Ministère mais elle entraîne également une accélération des demandes et de la charge de travail et rend plus difficile l'exercice du droit à la déconnexion » ; « la dématérialisation a eu des impacts positifs jusqu'à présent sur l'exercice de nos métiers, notamment consulaires. Les agents peuvent se concentrer sur le fond des dossiers plutôt que sur la forme (pour les visas par exemple). Dans le consulaire, à l'heure où le nombre de dossiers augmente, cela a permis d'absorber cette surcharge de travail à effectif constant (voir réduit). Néanmoins, la course à la réduction de la masse salariale dans les postes peut mettre en péril l'équilibre des équipes et la qualité du service rendu aux usagers (c'est déjà le cas dans certains postes) » ; « il faut alléger la plupart de nos procédures numériques ». **Nos outils numériques accusent du retard par rapport à ces mutations**, « le volume des mails à gérer est un problème récurrent et la recherche d'outils plus collaboratifs apparait indispensable (à la fois pour accéder à l'information et pour concevoir des documents, entre services, entre l'administration centrale et l'étranger...) pour éviter tout doublon et toute perte de temps due aux outils informatiques » ; « Il n'est pas besoin de revenir sur l'échec de Diplomatie (que nous allons devoir porter pendant bien des années encore). Un travail plus utile serait de réformer le système de messagerie (notamment afin d'instituer un archivage systématique), de travailler sur une messagerie cryptée de haute qualité (où serait diffusé l'équivalent des NDI) et d'à nouveau réserver un système de "télégrammes" limité au niveau le plus élevé (directeurs, cabinets, échelon ministériel) » ; « aujourd'hui, la DNUM reste une "FNAC" du MEAE, les réflexions sur l'évolution étant portée par des diplomates compétents en numérique mais ignorants des problématiques internes, ce qui conduit à des solutions inadaptées et l'absence de mises en place de solutions plus utiles/rapides », « refondre le portail Diplomatie pour en faire un véritable SGDA (Système de gestion des documents d'activité) - voir la série de Normes internationales ISO 30300 ».

Les agents ont le sentiment que leurs missions ont été étendues sans réelle hiérarchisation des priorités, « Il est demandé plus à un diplomate en situation de responsabilité qu'il y a 30 ans, en raison de l'exposition qu'il doit prendre compte tenu des évolutions décrites : exposition sur les réseaux, les médias, dans les débats, les différents milieux (économiques, universitaires, associatifs, jeunes...). Ces tâches n'ont pas, heureusement, supprimé les autres éléments essentiels, qui sont le contact avec les autorités, la capacité à s'extraire du courant pour l'analyse, et en rendre compte. Ces évolutions sont intéressantes, mais sont incompatibles avec une attrition continue des moyens, sauf à réduire le réseau, pour le densifier là où on le maintient. » ; « à l'étranger, on donne de plus en plus de responsabilités au agents B. Celles-ci relèveraient de la catégorie A dans n'importe quelle autre administration. Le décalage est très fort. » ; « dans le domaine consulaire, certaines missions et/ou nouvelles règles

sont arrivées depuis quelques années : particulièrement chronophages, elles correspondent à une période de diminution des ETP ».

Les agents relèvent que « le diplomate n'est certes pas le seul à opérer dans le champ des relations internationales, mais il est le seul à disposer d'une vue d'ensemble, à parler à tous et à porter un regard politique sur nos relations avec le reste du monde ; les autres acteurs ont tendance à avoir une vision plus restrictive, centrée sur la défense de leurs intérêts particuliers, ainsi qu'une moins bonne appréhension du contexte politique international » ; « une différence fondamentale tient au fait que les directions internationales d'un ministère, d'une entreprise ou d'une ONG est au service de la mission de l'entité à laquelle elle appartient. La diplomatie d'un État doit tenir compte de l'ensemble des composantes de l'action » ; « le Ministère défend les intérêts de la Nation : il s'agit d'une mission de service public avant tout, à la différence des acteurs du privé **». Nombreux sont ceux qui considèrent en revanche que « nous avons beaucoup à apprendre du secteur privé et non-étatique en termes de méthode de travail** (aller droit au but, faire plus court, analyse de notre efficacité) et d'horizontalité dans le management » ; « ce qu'on peut apprendre de leurs méthodes de travail tient davantage aux process (agilité, rapidité, adéquation des moyens à l'objectif...) qu'au fond, qui n'est pas et ne doit pas être comparable » ; « les services dédiés aux questions internationales d'autres institutions se professionnalisent, dans beaucoup de cas, par exemple pour les grandes entreprises. Elles sont des interlocuteurs ici, et peuvent avoir une vue plus juste, plus affûtée, de certains secteurs ou faits. Nous pouvons apprendre d'une manière plus directe et orientée vers des résultats à atteindre dans leurs modes de faire, en particulier lorsqu'une ambassade ou notre diplomatie cherchent à atteindre un objectif circonscrit dans le temps et dans l'espace : par exemple toucher tel segment de population, tel secteur d'influence, dans une société donnée; ou réaliser un évènement »; « un cadre supérieur lors d'une de ses mobilités m'avait indiqué que le Quai faisait d'excellentes fresques à la Michel-Ange déjà dépassées par le cours de l'Histoire à peine le dernier coup de pinceau avait-il été apposé. Nous nous perdons dans trop d'analyses parfois futiles car trop fouillées. Il faut une diplomatie de terrain et orientée vers l'essentiel comme nous le prouvent par exemple les NDI allemandes » ; « beaucoup à apprendre des méthodes de travail du privé, en matière de mise en cohérence de la formation des agents avec leur parcours, la formation continue et surtout l'efficacité et l'objectivation des évaluations des agents, pas uniquement sur la base de relations hiérarchiques parfois biaisée » ; « les méthodes de travail du secteur privé devraient être étudiées et les bonnes pratiques mises au profit du ministère (en matière d'horaires, de management, de qualité de vie au travail, d'avancement de carrière, de véritable mérite à la promotion, de transparence dans les procédures d'affectation, de compte-rendu des performances au travail) » ; « les méthodes de travail des ONG

qui ont une approche de terrain et de contact avec les populations et recrutent des profils spécialisés très expérimentés doivent nous inspirer dans une optique de renforcement de notre expertise ».

De nombreuses bonnes pratiques dont nous pourrions nous inspirer chez nos partenaires étrangers sont recensées « sur quasiment tout le spectre: du recrutement, plus simple et plus adapté à nos besoins, à la formation, en particulier linguistique, l'accompagnement des agents et de leurs familles en expatriation, la rémunération, la juste compétition pour progresser dans sa carrière sans jeu faussé sur des considérations autre que le mérite, le besoin du MEAE et les compétences démontrées, leur capacité à peser et à se défendre en interministériel, le réseau, la politique sociale… nous sommes quasiment toujours en retard sur nos principaux homologues allemand, italien, britannique ou américain ». **En particulier s'agissant de la formation et des parcours**, « formation initiale très solide chez les Allemands » ; « les Britanniques consacrent un temps important à la formation linguistique avant chaque départ en poste, formation qu'il serait utile de décliner chez nous » ; « formations continue chez les Américains » ; « nos partenaires étrangers à ce jour préservent leur outil diplomatique et les meilleurs forment davantage leurs ambassadeurs avant un départ en poste (notamment avec plusieurs mois de formation en langue avant un départ, des rendez-vous plus nombreux et systématisés, plus de contenus mis à disposition sur les pays avant le départ, le temps de lire, de voir des chercheurs, etc) » ; « les Britanniques les Allemands, les Brésiliens, les Italiens, les Espagnols et sans doute d'autres diplomaties ont des modalités de sélection à mi-carrière (ou à la fin du premier tiers), qui permettent de repérer et de sélectionner celles et ceux qui exerceront des fonctions d'encadrement et celles et ceux qui n'ont pas les qualités pour ce faire et à qui d'autres perspectives sont offertes ». Certains **notent chez plusieurs partenaires « une plus grande importance accordée à la diversité** et mise en évidence de celle-ci (USA, Canada, UK). On ne peut plus se contenter d'avoir des représentants de la France à l'étranger qui ne soient pas représentatifs de toutes les composantes de la nation », **à la qualité de vie**, « nous pourrions notamment nous inspirer de nos partenaires anglo-saxons, allemands et scandinaves en matière de respect d'horaires de travail raisonnables, en particulier pour les cadres » **et aux conjoints**, « Israël trouve des emplois aux conjoints des diplomates affectés en poste à l'étranger ». Il est enfin suggéré de « mettre fin à l'atomisation et fusionner les systèmes informatiques dans les ambassades comme les Britanniques : tous les agents des ministères sont détachés au FCDO et reçoivent une adresse mail et un ordinateur compatible avec le système central du MAE ».

A la question de savoir si nous exerçons les mêmes métiers en poste ou à Paris, les agents sont catégoriques, « rien à voir. Dictature des fiches et des éléments de langage

à Paris. On devient progressivement incapable de prendre de la hauteur. Difficultés de cultiver les réseaux. En poste, la liberté d'action est en partie préservée. Cependant les conseillers en chancellerie sont trop accaparés par le traitement des commandes diverses » ; « en poste, c'est la diplomatie en action et ce qui fait le vrai sens de la diplomatie, les relations à l'autre et aux étrangers » ; « il faudrait avoir plus souvent l'occasion de partir en mission ponctuelle, de renfort ou de formation, dans les postes » ; « les nouveaux diplomates pourraient passer un an en poste après leur nomination, soit en stage, soit dans les postes les moins attractifs afin de mieux comprendre comment fonctionne une ambassade avant d'aller en centrale ». « **Pour mieux lier les deux, il est nécessaire d'établir un vrai dialogue en continu entre postes et centrale**, et que la nature des informations recherchées et leur priorisation soient bien définies par Paris. Inversement, certaines informations rassemblées et analysées dans les postes doivent servir à alimenter les analyses réflexives en centrale et le dialogue avec les postes. Enfin, on peut imaginer que le socle de ces échanges, par essence bilatéraux, soit complété par des analyses multilatérales en centrale, qui soient renvoyées vers les postes afin d'intégrer une dimension, plus globale, à nos approches bilatérales en poste » ; « pour mieux lier les deux il apparait logique de mieux connecter les affectations Paris - poste dans une logique de valorisation des spécialisations qu'elles soient thématiques ou géographiques ». « Le Département oublie regrettablement que nous devons nous montrer aussi spontanément à l'offensive en direction des ambassades à Paris que nos représentants le sont eux-mêmes en direction de leurs interlocuteurs dans leurs pays de résidence. Une direction propre de l'animation de la vie diplomatique devrait être créée, visant à orienter les intérêts des milliers de diplomates en poste en France à un titre ou à un autre, pour leur permettre de rencontrer régulièrement nos dirigeants (collectivement, à défaut qu'ils puissent le faire individuellement), de les orienter vers les secteurs de la vie française que nous souhaitons valoriser ou vers lesquels nous souhaitons orienter des investissements étrangers ou susciter des commandes ».

Les agents sont partagés sur le qualificatif « bons généralistes » pour définir nos métiers. « Un médecin généraliste est-il capable de faire une opération à cœur ouvert? Pas sans formation ad hoc. Un diplomate n'est pas différent, il acquiert des compétences par sa formation puis l'expérience. On ne s'improvise pas chirurgien, pourquoi pense-t-on pouvoir s'improviser diplomate? Les diplomates sont amenés à appréhender et rendre compréhensible un grand nombre de questions très techniques. Notre valeur ajoutée consiste à comprendre ce dont il s'agit, identifier les principaux points d'achoppement et les voies possibles de compromis. Cela passe par une compréhension de l'état d'esprit des interlocuteurs, y compris de leur bagage sociétal et culturel, une maîtrise des langues et des codes diplomatiques, mais également une capacité acquise par l'expérience à proposer des solutions ». **Les**

compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être) et expertises requises pour l'exercer sont relativement consensuelles, « capacités d'absorption, d'adaptation, de compréhension, de synthèse, de communication, pédagogie, crédibilité et capital sympathie » ; « des qualités humaines en premier lieu, que l'on a ou que l'on n'a pas : solidité comportementale, résistance aux tentations et au culte de l'apparence, capacité de discernement, force de caractère, bienveillance sans naïveté, subtilité, ouverture, curiosité de l'autre assortie de la passion de la France, esprit d'équipage pour l'animation d'équipe, capacité à penser loin en combinant l'esprit de synthèse et de bonnes capacités analytiques. Les qualités professionnelles s'acquièrent principalement par l'expérience, en poste et à Paris » ; « la qualité première d'un diplomate est de faire preuve d'empathie, d'ouverture d'esprit et de curiosité intellectuelle » ; « une formation plus poussée en veille de l'information (OSINT), couplée à des outils numériques adaptés, serait utile ». **L'internalisation de compétences spécialisées est perçue comme un atout**, « défendons nos métiers en leur offrant une vraie reconnaissance, tout d'abord au niveau du recrutement et de l'avancement, ensuite, dans nos fiches de postes GPEEC. N'ayons pas peur d'importer des compétences spécialisées comme le font la DGM et la DNUM, mais sachons les fidéliser avec une vraie politiques d'intégration des agents venus de l'extérieur et un parcours de carrière qui ne soit plus bloqué à l'échéance des six ans pour la majorité d'entre eux ».

Les agents ont pris la mesure des enjeux de communication et d'influence sur les réseaux sociaux mais s'estiment insuffisamment outillés, « peu de diplomates disposent d'un réseau de communication suffisamment large pour en faire un véritable outil d'influence » ; « il tente de l'être même si, pour être influenceur, encore faut-il qu'il dispose des outils de diffusion et du nombre de "followers" nécessaire pour être efficace » ; « le diplomate n'est clairement pas un influenceur avec ses quelques likes et ses 2 retweets. Arrêtons l'action-réaction, posons-nous, répondons à bon escient avec les bons éléments factuels, vérifiables, quantifiables » ; « des exemples de communication efficace existent dans le réseau et devraient d'ailleurs servir d'inspiration pour les autres diplomates afin d'élargir leur public » ; « le diplomate est un influenceur mais sa communication, noyée dans la masse médiatique et construite en partie sur Internet ne se distingue pas suffisamment des autres. Il faudrait créer un label "communication diplomatique" qui garantirait que chaque information donnée est corroborée par un nombre suffisant d'observations sur le terrain et un nombre suffisant de témoignages (remontant du terrain). C'est à ce prix qu'on revaloriserait la communication et l'information donnée par les diplomates et pourrions réellement combattre la désinformation » ; « les réseaux sociaux font partie aujourd'hui intégrante de l'influence, mais la présence sur le terrain (qui va aussi de pair avec une bonne communication) l'est également » ; « des mobilités entre le journalisme et la

DCP pourraient être mises en place » ; « le diplomate doit être un influenceur mais ne peut le devenir car sa parole est limitée de manière évidente par son statut de représentant officiel. Pour le devenir il doit influencer les influenceurs et donc s'ouvrir et ouvrir l'ambassade à des personnalités plutôt inhabituelles dans notre milieu : souvent plus jeunes, souvent déroutantes, quelques fois à la limite de l'impertinence, en tous cas ayant un regard décalé sur les choses - qui a fait leur succès ». **S'agissant de la lutte contre la désinformation, ce devrait être l'axe prioritaire de nos actions de communication, de l'avis de beaucoup**, « quitte à être moins présents sur d'autres sujets, car il s'agit à n'en pas douter d'un enjeu majeur de notre époque » ; «face la désinformation, ne pas perdre son temps à courir après les bobards, sauf les plus extrêmes éventuellement. En revanche consacrer notre énergie, temps, argent, talent à développer nos propres narratifs dans le grand espace numérique et informationnel, avec des outils et des banques de données conçus en centrale et exploitables par les diplomates en poste à leur initiative. Déterminer à Paris, en fonction des besoins, régulièrement, les ajustements nécessaires de nos axes d'effort, thématiques, géographiques, en termes de cibles. Nous distinguer, sans passer notre temps à nous comparer, d'États ayant des valeurs contraires aux nôtres, par le caractère le plus objectif, le plus crédible, le plus vérifiable, nuancé si possible, de nos informations et nos communications » ; « une volonté de n'avoir pas recours à certains moyens en adéquation avec nos valeurs, mais qui nous empêche de nous rendre aussi audibles que des États n'hésitant pas à avoir recours à des moyens illégaux ou en zone grise pour défendre leur intérêt ».

S'agissant de la mise en valeur de la grande diversité de profils des agents du Ministère, plusieurs suggestions sont formulées, « le Département a une grande diversité au sein de la FPE mais n'est sans doute pas représentatif de la société française. Il est nécessaire d'atteindre la parité à tous les échelons » ; « le Ministère pourrait lancer une prépa intégrée pour des étudiants de zones défavorisées qui auraient ensuite vocation à passer les concours du Ministère » ; « mettre plus de femmes et de personnes issues de minorités dans les postes de décision (Direction, Sous-direction en centrale, Ambassadeur/ambassadrice et numéro deux en poste) » ; « en faisant mieux connaître le métier d'agent consulaire et pas seulement de diplomate, au grand public » ; « en diffusant plus largement sur tous les métiers et pas que sur ceux d'ambassadeur ou de conseiller, comme c'est toujours le cas dans les émissions dédiées à la diplomatie française : critique sèche ou image de personnes perçues comme hors sol qui sont trop loin des préoccupations des Français. Un agent d'un service social, un intendant, un SGA qui fait du recrutement (ADL), un affectataire qui cherche le meilleur profil en centrale, un agent des archives à la Courneuve, ce sont aussi des agents qui font le ministère » ; « comme d'autres administrations, je

pense qu'il faut faire une série TV, avec un scénario puissant, pour promouvoir les différentes facettes du métier ».

La diversité des profils et des talents semble perfectible à une majorité, « les catégories A+ sortent globalement tous du même moule » ; « en catégorie A, les profils des reçus en externe sont quasiment tous les mêmes : Sciences po Paris et candidats issus de milieux aisés, le plus souvent parisiens. Cela crée un entre-soi assez imperméable » ; « agents de catégorie A qui présentent des profils homogènes en terme de genre, origine sociale et culturelle, études etc » ; « il faudrait élargir les compétences attendues au concours de CAE (et même de SAE) afin que des profils encore plus variés intègrent le ministère, mais de manière tout à fait juste et équitable, avec une réelle égalité des chances » ; « les parcours atypiques semblent peu valorisés (par exemple plus difficile pour être recruté en stage, en centrale comme à l'étranger, ou en apprentissage lorsque l'on vient d'une Université ou école hors Sciences Po). Les étudiants n'ayant pas suivi de cursus à Sciences Po sont malheureusement trop peu retenus pour effectuer des stages au Département et se familiariser avec le métier de diplomate » ; « **l'importance croissante du nombre de contractuels au sein du Ministère permet à ce dernier d'être ouvert à la diversité des profils et de talents. L'existence de concours d'accès basé en partie sur les capacités linguistiques permet également au Ministère, jusqu'à aujourd'hui, de garder une diversité** de sensibilités culturelles, essentielle pour l'influence française et l'excellence de sa diplomatie » ; « de nombreux vacataires et contractuels possèdent une riche expérience professionnelle dans le privé et/ou organisations internationales. Cette expérience est utile pour le MEAE mais n'est pas mise en valeur, notamment en ce qui concerne les vacataires qui ont des contrats très précaires (qui ne correspondent pas à leurs profils, expériences et diplômes). Par ailleurs, ils n'ont accès à aucune préparation pour les concours A et B ».

Beaucoup évoquent un métier de passion, une vocation, « cela peut sembler sentimentaliste, mais travailler au MEAE est pour la majorité d'entre nous, le choix d'une vie/d'un mode de vie ; c'est aussi une maison (un endroit d'où l'on part, mais où l'on revient nécessairement pour s'y ressourcer, y retrouver les membres de sa famille…) ; s'expatrier c'est toujours une aventure mais c'est aussi des sacrifices, un rythme que l'on intègre (dans son schéma mental, dans sa construction personnelle) pour des années ; avec des conjoints et des enfants que l'on « embarque » dans cette aventure, que l'on éloigne de leurs proches, de leur vie professionnelle, que l'on confine, à qui on demande d'adopter l'une des qualités que requièrent nos métiers : l'adaptabilité » **et regrettent les clichés dont il fait l'objet** : « on passe notre temps à casser les idées fausses liées à notre ministère (oui, il nous revient, dans la grande majorité des cas, de trouver notre logement ; non, le loyer n'est pas payé par l'État ;

oui, le billet d'avion nous est parfois payé ; non, pas à chaque fois que nous revenons en France…) ; « le métier de diplomate en France n'est pas compris. Il faut aussi investir pour changer les perceptions, seul moyen de revaloriser la filière et la rendre plus attractive (enjeux de recrutement de talents; de positionnement dans les négociations budgétaires interministérielles, etc.). Le MEAE souffre d'un défaut d'incarnation ». **D'autres se montrent plus pessimistes**, « vu les réformes successives et les menaces qu'elles font peser sur nos carrières, il ne s'agit pas selon moi d'un métier d'avenir, et je déconseillerais de jeunes candidats à passer le concours, vu sa difficulté et les perspectives qu'il offre désormais ».

« Parcours, fonctionnement et qualité de vie au travail »

VOIES D'ENTRÉE AU MINISTERE

Les agents estiment que **la diversité des voies d'accès au ministère répond aujourd'hui globalement aux besoins**. Cependant, malgré un certain attachement aux concours, ils relèvent **un manque de préparation spécifique pour les concours en interne, jugés trop théoriques et inadaptés à des candidats qui travaillent. Il s'agirait donc de valoriser les savoir-faire,** « le MEAE pourrait envisager de créer une préparation (cours du soir) pour les concours externes A et B pour les vacataires et contractuels les plus méritants ayant moins de 4 ans d'ancienneté. Ce type de préparation existe, par exemple, à la Commission européenne ou dans d'autres pays. » ; « les voies d'accès au Ministère pour des personnes d'environ 25-35 ans, qui possèdent déjà une expérience professionnelle et qui ne sont plus étudiantes, sont donc très réduites. » ; « en interne, il faudrait permettre aux agents ayant une expérience au ministère (catégories B et C ou contractuels) de mettre en avant leur expérience dès les épreuves d'admissibilité en valorisant les savoir-faire qu'ils ont déjà acquis plus que les savoirs académiques, que le concours externe sanctionne ».

En outre, **ces voies d'accès apparaissent insuffisantes pour valoriser l'expérience acquise par des contractuels en interne, et de recruter efficacement des profils diversifiés** (ingénieurs, médecins, architectes, commerciaux), « cette pratique de l'administration maintient les contractuels dans une relative précarité qui ne leur permet pas d'avoir de perspectives stables au MEAE, et prive l'administration de l'expertise et de l'expérience acquise par ces agents contractuels au sein du ministère. L'expérience des contractuels pourrait ainsi être mieux valorisée, sous la forme d'un concours interne plus adapté et prenant réellement en compte leur expérience professionnelle » « un renforcement de la mobilité externe et un nombre de postes beaucoup plus conséquents ouverts à des professionnels d'autres horizons,

notamment de la recherche, des thinks tanks, des ONG, des institutions européennes, ainsi qu'à davantage de diplomates d'échange serait également un atout ».

- **Concours**

Pour de nombreux agents, il est important de **préserver et garantir des concours spécifiques au MEAE, bien qu'ils soient amplement perçus comme trop académiques et aboutissent au recrutement de profils très homogènes**, « préserver dans tous les concours la dimension internationale, les compétences linguistiques et les connaissances civilisationnelles » ; « SAE externe : le concours en l'état est satisfaisant. Il faut impérativement garder l'épreuve de culture générale et des notes éliminatoires en langues (la maîtrise de plusieurs langues étrangères étant la spécificité des diplomates et contribuant à notre légitimité en interministériel) » ; « concours externe comme interne restent très académiques et ne valorisent ni les savoirs (connaissances géographiques, expertises), ni les savoir-faire et savoir-être (négociation, capacité de communication) des futurs agents » ; « il semblerait utile de recruter davantage de collègues qui ont d'autres expériences qu'une seule formation Sciences Po, y compris des cursus universitaires longs (doctorats, etc.) et des premières expériences dans le privé, pour renforcer la diversité et les compétences du ministère. »

Les concours d'Orient, SAEO et ex-CAEO, **permettant de recruter des spécialistes de zones complexes, sans requérir de formation longue à l'issue de l'admission, devraient être maintenus et enrichis**, « ces concours ont en effet permis jusqu'à présent au Ministère de recruter des agents ayant déjà acquis à la fois des compétences généralistes et une réelle spécialisation régionale/linguistique. Ces concours sont par ailleurs ceux qui ont le plus contribué à la diversité (parité et origines) au Ministère » ; « il est impératif de maintenir le cadre d'Orient, qui permet de recruter des spécialistes de nombreuses zones géographiques et des profils plus diversifiés que dans les voies généralistes. » ; « Pour les diplomates ayant rejoint le métier après une formation relativement longue et technique (après un doctorat, par exemple 27 ans), l'idée de devoir ré-effectuer deux ans de scolarité, avant de commencer en administration centrale, est impensable. Aujourd'hui, pour la première fois, la DRH a indiqué qu'une scolarité de deux ans attendrait les personnes admises au concours d'administrateur orient» ; « en revanche, le concours devrait être enrichi d'épreuves autour d'études de cas, individuellement ou en groupe. Des diplomates devront être inclus dans les jurys écrits et oraux de l'INSP, et en particulier pour la voie Orient »

Pour lutter contre les pertes de compétences linguistiques**, les agents recommandent, dans le cadre de la réforme, de garantir la voie de recrutement de CAE Orient en leur permettant d'être affectés au Quai d'Orsay en sortie de scolarité**, « le concours de l'ENA est aujourd'hui beaucoup moins difficile dans les faits que celui de CAEO orient

(50 candidats pour une place par zone en 2022 en externe, chaque zone comprenant une vingtaine de SAE passant le concours). Cela signifie que les secrétaires orient seront amenés à envisager de façon croissante le fait de passer le concours de l'ENA général pour monter en grade - mais leur compétence Orient serait alors perdue au profit d'autres ministères ».

Une réflexion doit toutefois être menée sur l'ouverture aux langues disponibles aux concours d'entrée, la maîtrise des langues étant essentielle à l'accomplissement des missions des diplomates, « au concours SAEG, il existe ici une incohérence flagrante : pourquoi des langues telles que l'italien, l'espagnol et le portugais permettent-elles de devenir SAE et pas CAE? Si nous partons du postulat que le corps des CAE a vocation à être un corps pour les futurs encadrants, pourquoi les agents parlant l'arabe ou le turc seraient-ils de meilleurs encadrants que ceux parlant l'italien ou le portugais ? » ; « Concernant le concours de SAE Orient, il apparait nécessaire d'ouvrir une nouvelle filière autonome (distincte de la filière ANMO) pour les candidats africanistes **» ;** « création d'une section continent américain et Europe méditerranéenne dans le concours d'AE Orient (en interne et en externe) sur la base d'une maîtrise linguistique et civilisationnelle, contenant l'espagnol (Amérique latine), le portugais (aire lusophone) et l'italien. » ; « éventail de secondes langues disponibles pour les concours A trop restreint. Il faut élargir à au moins 15 langues, sur des critères plus objectifs (nombre d'agents A à affecter dans chaque zone linguistique…). On recrute sur le haoussa mais on ne recrute aucun agent qui parle coréen ou indonésien, serbo-croate ou polonais! »

Afin d'améliorer les concours, en relation notamment avec les compétences nécessaires aux métiers auxquels ils se destinent, **les agents ont identifié des besoins concernant les voies d'accès aux concours, les compétences évaluées, les voies de concours internes et la première année suivant la réussite à ces concours.** Il semble indispensable aujourd'hui de faire **passer les concours sous format numérique**, « ma génération utilise un clavier depuis l'enfance mais est évaluée sur une copie papier mobilisant une compétence d'écriture manuscrite qui n'est pas utile ou quotidien. Elle n'est pas représentative de l'efficience dans le travail quotidien qui doit être mesurée au regard de la maitrise des outils informatiques, de la capacité de localisation de l'information, etc. La mobilisation des acquis du contrôle de performance via des indicateurs psychotechniques (cf. concours EPSO) permettrait une réduction des coûts d'organisation de concours et de correction ainsi que de réduire les risques. »

De plus, pour mieux évaluer le savoir-être et les qualités humaines, il a été suggéré d'ajouter aux épreuves des tests psychologiques, évalués à l'oral, « de façon générale, je pense qu'une étude du dossier du candidat serait utile, avec des tests psychologiques, ceci afin d'avoir des profils qui correspondent aux besoins. Ce n'est

pas parce que l'on rédige bien une copie de concours que l'on va être efficace dans un milieu totalement différent de celui que l'on connaît. A ce niveau-là les connaissances sont assez identiques, ce qui devrait faire la différence c'est bien davantage la personnalité, l'équilibre, les expériences particulières, etc » ; « Les concours consistent actuellement en des épreuves de bachotage/rédaction. Il serait important que les oraux donnent plus de place aux composantes psys, aux mises en situation : gestion du stress, gestion d'une équipe etc. » ; « Les oraux doivent inclure des mises en situation vécue dans des contextes totalement différents des nôtres; ils doivent vérifier la capacité du candidat à réagir - dans le respect de nos valeurs mais aussi dans la défense des intérêts français - à une position que nous jugeons inacceptable ».

Selon les agents**, les concours internes SAEG, SCH, SAE et administrateurs sont trop académiques et trop similaires à leurs équivalents externes. Mal adaptés à la réalité des métiers, les concours devraient mieux prendre en compte les acquis de l'expérience professionnelle, y compris dans le privé, grâce à des épreuves spécifiques**, « réformer les épreuves de dissertation, et notamment de culture générale, afin que les correcteurs soient moins rigides sur la forme des devoirs afin de donner plus de place au fond (comme c'est le cas dans les pays anglo-saxons) » ; « le concours SAE interne est trop similaire à sa version externe. C'est certes source de légitimité pour les lauréats interne, mais cela ne valorise pas assez (au stade des écrits) l'expérience professionnelle accumulée par les candidats » ; « la nature des concours internes actuellement, qui restent très disciplinaires et scolaires, créée une inégalité d'accès car il est très difficile de préparer ces concours tout en occupant un emploi en parallèle, souvent avec une charge de travail importante».

Les agents se sont montrés soucieux de pouvoir valoriser leur parcours et leurs compétences par la mise en place de concours ou d'examens professionnels, pour donner notamment **plus d'opportunités aux contractuels d'intégrer le MEAE ou pour accéder à des corps supérieurs. Ce recours fréquent aux contractuels paraît en contradiction avec le maintien des voies d'accès par le concours,** « une meilleure prise en compte des parcours professionnels devrait être développée pour les concours internes (C vers B, B vers A puis SAE vers A+), avec une spécificité aux métiers du MEAE » ; « simplifier les voies d'accès en transformant le concours de CAEO/AE Orient en examen professionnel interne pour les SAE » ; « le MEAE ne devrait recourir à des contractuels que pour des fonctions techniques qui ne pourraient être remplies par la voie de concours. Des postes de rédacteur en direction politique ne devraient pas être attribués à des contractuels. Au contraire, des places supplémentaires au concours de SAE devraient être ouvertes pour pourvoir ces postes. » ; « il semble absolument nécessaire de développer une filière "doctorant" spécifique, axée sur l'international

(ce que ne permet que très marginalement le concours doctorants de l'INSP). C'est un enjeu pour le Département de recruter plus de docteurs ayant une expérience internationale, non seulement pour ce que peut être leur apport immédiat, mais aussi pour les compétences acquises, essentielles pour le Département»

L'accès au corps A+ est également discuté. Les agents suggèrent qu'il ne devrait être accessible qu'aux agents faisant preuve d'une grande expertise, « il apparait opportun de cesser de recruter des agents A+ par concours externe. Tous les agents devraient ainsi commencer leurs fonctions au Ministère comme catégories A (rédacteurs, conseilleurs politiques) et pourraient ensuite passer A+ après une certaine expérience (modèle de l'école de guerre).» ; « fusionner le corps des CAE avec celui des SAE (et des sorties INSP): un agent pourra devenir A+ s'il a prouvé ses capacités à gérer une équipe et à être compétent sur ses fonctions. » ; « on ne passerait ainsi « A+ » qu'en seconde partie de carrière, comme les officiers des armées passent officiers supérieurs et généraux après l'École de Guerre. Les A seraient un corps de diplomates en début de carrière et les A+, un corps de diplomates encadrants en seconde partie de carrière».

A mi-parcours, l'accès à des fonctions d'encadrement supérieur devrait aussi faire l'objet d'une évaluation, « la compétence en management, essentielle pour accéder aux fonctions d'encadrement, ne peut réellement s'apprécier lors d'un concours mais ressort mieux d'évaluations sur plusieurs postes. C'est pourquoi une évaluation à mi-parcours telle que proposée dans le rapport Bonnafont serait mieux à même de sélectionner les bons profils pour les fonctions d'encadrement supérieur » ; « adopter un modèle de carrière proche du MINARM pour les officiers avec passage à l'EDG en mi carrière pour pouvoir espérer progresser et CHEM pour les profils les plus prometteurs.»

Concernant le concours C, les agents demandent la préservation de la voie spécifique pour les ADL, et la possibilité de présenter le concours ailleurs qu'à Paris : « possibilité de passer le concours dans d'autres villes car pour ceux qui ne résident pas dans la capitale cela représente un coût important (logement, transport aller-retour). Cela permettrait également d'intégrer davantage de candidats issus des zones rurales ou de villes moyennes dans ce ministère et d'attirer des profils plus variés » ; « il me semble important de remettre un centre d'examen à Nantes. Les frais occasionnés pour aller se présenter à Paris sont très importants par rapport aux petits salaires »

- **Autres voies de recrutement**

Concernant le recrutement sur contrat de droit public, **les agents pointent le peu d'attractivité que les CDD présentent pour des salariés qualifiés, dont le départ en fin de contrat entraîne des pertes d'expertises. L'augmentation des CDI, plus attractifs,**

fidéliseraient et dé-précariseraient ces postes, « le marché de l'emploi et le comportement des actifs ont évolué : les CDD sont aujourd'hui très peu attractifs, des CDI étant souvent proposés non seulement dans le secteur privé mais également dans d'autres administrations. » ; « il est regrettable de voir des collègues contractuels compétents devoir quitter leurs postes alors qu'ils les occupent avec les compétences et le professionnalisme attendus. Il faudrait prévoir une dé-précarisation de ces emplois dans l'intérêt partagé des agents et de l'administration. » ; « le statut précaire des contractuels, qui ne peuvent pas rester au ministère plus d'un certain temps, me paraît problématique, pour les agents comme pour le ministère qui perd en expertise et peut-être aussi en motivation, sans compter le fait qu'il crée deux "castes" très différentes. ». **A défaut, la durée maximale des CDD pourrait être rallongée,** « en particulier lorsque ces postes concernent des dossiers à longue durée de vie, d'importance stratégique ou pour lesquels il n'existe pas de compétence équivalente au sein des agents titulaires. Ceci permettrait notamment de remédier aux difficultés de mémoire institutionnelle qui peuvent se présenter en cas de changements d'affectation fréquents. De telles difficultés ne semblent pas être dans l'intérêt de l'État. »

Dans les secteurs tendus comme l'informatique, dans lequel des postes restent vacants, il semble urgent d'offrir une politique de rémunération attractive, faisant concurrence aux conditions salariales du secteur privé, « il faut pouvoir proposer des niveaux de salaires dans le haut de la grille interministérielle pour espérer attirer des candidats » ; « au niveau informatique, il n'y a pas assez de recrutement de titulaires. L'on fait trop appel à des contractuels, remerciés après quelques années, ce qui entraîne une perte des connaissances sur les projets. D'autre part, les salaires proposés aux contractuels ne sont pas à la hauteur pour concurrencer les emplois privés, ce qui entraîne des difficultés à pourvoir les postes. » ; « nous ne recrutons pas en CDI les experts en informatique et leur proposons des rémunérations et conditions de travail complètement déconnectées des réalités du marché du travail, aussi restent-il des postes vacants, parfois pendant plusieurs années, et cette vacance met en péril l'architecture informatique du ministère. ».

Les agents constatent une **précarisation des postes, qui se traduit par des recrutements de plus en plus fréquents sur contrats de droit local ou en vacations**. **La transparence vis-à-vis de ces recrutements pourrait être améliorée**, « le processus de recrutement est très opaque vu de l'extérieur, ce qui peut être source d'accusations de favoritisme. Nous gagnerions à renforcer la transparence en la matière, par exemple en indiquant le nombre de candidats par poste publié. » ; « Un point important me semble être la capacité à davantage monter en responsabilité et à ne pas rester pendant des décennies dans certains cas au niveau hiérarchique. » ; « dans

plusieurs chancelleries, les recrutés locaux ont des fonctions proches de postes de titulaires. Ce constat appellerait à pouvoir inclure les années effectuées en tant qu'ADL en tant que services pour les concours interne ce qui donnerait davantage de justice étant donné que le travail effectué par ces agents est le même que les titulaires (à l'exception que ces agents coûtent moins cher au Département). »

Pour les agents, **les compétences des ADL et des vacataires sont précieuses, mais l'absence de perspectives de carrières, notamment pour les ADL, est une problématique majeure. Les agents témoignant d'une certaine ancienneté devraient être titularisés et le ministère pourrait leur ouvrir des perspectives et prévoir des dispositifs d'accompagnement et de valorisation**, « il serait tout à fait louable d'envisager une proposition de titularisation de ces agents (après 8 années de présence par exemple), afin de redynamiser leur carrière et de consolider la présence d'un agent performant au sein du MEAE. » ; « beaucoup d'ADL en poste sont recrutés au plus haut niveau de la grille, sans aucune possibilité d'évolution salariale » ; « offrir certains avantages aux agents en vacation aujourd'hui réservés aux contrats longs (formations, accès aux préparations concours, accompagnement personnalisé vers un emploi plus pérenne). »

S'agissant des stages, des VI et VIA, les agents s'accordent à dire que **ces recrutements sont d'excellents tremplins d'intégration au sein du MEAE. Toutefois, il est rappelé que les stagiaires et VIA n'ont pas vocation à combler un poste resté vacant. Le MEAE gagnerait aussi à simplifier les règles de recrutement et à leur proposer des préparations aux concours,** « favoriser des possibilités de préparation aux concours (accès à une formation en ligne par exemple) pour les VIA, dont beaucoup s'interrogent sur les concours » ; «excellent moyen de faire découvrir les métiers et leurs intérêts à des publics étudiants qui ne se prédestinent pas toujours à une carrière administrative. Il faudrait simplifier les règles de recrutement : les stagiaires sont une source essentielle d'attractivité de talents vers nos métiers ». **Ces recrutements semblent pourtant entraîner des inégalités dues à la faible rémunération, qui favorisent les personnes bénéficiant d'un soutien financier parental. Les indemnités doivent être revues**, « les destinations les plus chères ne reçoivent en stage que les étudiants les plus fortunés. Une modulation de l'indemnité en fonction de la destination (même s'il ne s'agissait que de cent ou deux cents euros mensuels supplémentaires) pourrait permettre de recruter une plus grande variété de profils. » ; « offrir aux VIA comme pour les titulaires des billets d'avion annuels et pas uniquement en début et fin de contrat (ça ne fait qu'un A/R en plus mais c'est déjà bien).» ; « rendre les indemnités pour les VIA plus attractives ou mettre systématiquement des logements à disposition des VIA. Les VIE bénéficient de nombreux avantages en nature (prime de logement, tickets repas…) auxquels les VIA

n'ont pas d'équivalent. Le coût du logement est encore trop peu pris en compte dans le calcul de l'indemnité supplémentaire des VI. » **Pour promouvoir la diversité dès le début de carrière, des profils plus divers, moins formatés, seraient les bienvenus** ; «rester ouvert à la diversité de profils des étudiants, être attentif à chaque candidature prometteuse, y compris celles des étudiants ne bénéficiant pas du soutien et des contacts de leur université. » ; « prévoir un quota de stages pour des étudiants issus de la diversité (élèves des classes préparatoires "talents", élèves suivis par l'association "La Cordée" par exemple). » ; « si le dispositif est sans doute bien connu dans certaines écoles ou institutions (type Sciences Po), la communication autour de ce dispositif doit être élargie à tout le secteur de la formation post-bac. Il s'agit d'une opportunité unique pour découvrir le Ministère et son fonctionnement, sans devoir justifier d'une expérience qu'il est impossible d'avoir acquise à la sortie des études, et de fidéliser un certain nombre de jeunes agents. »

FORMATION

Les agents se disent plutôt satisfaits de l'offre de formation dispensée par le Ministère. Toutefois, ils estiment nécessaire de **sanctuariser du temps dédié à la formation continue, actuellement trop parcellaire**, **et en faciliter l'accès** tout au long de la carrière, « même si la hiérarchie accepte qu'on suive une formation, cela engendre tout simplement plus de travail car il faut rattraper les heures perdues» ; « le manque d'ETP ne permet pas au Ministère de mettre en place au bénéfice des agents suffisamment de temps sanctuarisé pour la formation. Ceci conduit à des périodes de formation trop réduites au cours de la carrière ou à des participations incomplètes à de nombreuses formations. ». **Ce temps de formation pourrait être rendu obligatoire pour faire face aux refus de la hiérarchie de se former pendant le temps de travail :** « l'enseignement à distance ouvre de vastes horizons aujourd'hui en matière de formation. Chaque agent devrait ainsi avoir l'obligation de suivre 1 ou 2 modules de formation par an, en bénéficiant de propositions cohérentes par rapport à son parcours » ; « la validation de certains modules serait un pré-requis pour accéder à un certain type de postes (par ex: affaires culturelles pour partir COCAC; négos multilatérales pour partir dans une RP multilatérale...) » « il faut essayer de développer la bonne base existante, en facilitant l'accès aux formations (bien des agents n'arrivent pas à les faire rentrer dans leurs emplois du temps... agents comme hiérarchie privilégient systématiquement les missions immédiates sur la formation) et en les diversifiant. »

Par ailleurs, il serait primordial de faire reconnaître les années d'expériences des agents de droit local, afin qu'ils bénéficient eux-aussi des formations proposées par le

Département : « en tant qu'ADL, il n'est pas possible actuellement de compter les années en poste pour passer le concours en interne de secrétaire de chancellerie. Ceci n'est pas normal puisque ce sont des années de service public qui sont effectuées et qui devraient être reconnues dans l'accès à des voies de concours en interne et de formation. ». Les périodes de formations longues ou intensives ne devraient pas être considérées comme des interruptions de carrière, « cela nécessiterait en retour de faire évoluer le système de binômat ou de relève des agents, y compris en poste, vers davantage de flexibilité, dans la mesure du possible. » ; « les concours internes se préparent bien souvent sur deux ans, et il serait profitable aux agents et aux carrières de leur donner accès à ces formations dès l'année n-1 de leur potentielle inscription au concours, et/ou de prévoir une formation sur deux ans. »

Outre la création d'un réel temps consacré à la formation, le Département devrait mettre l'accent sur les modules indispensables et donnant accès à des certifications, en initial et en continu, dont :

- la formation en langues, clé de voute de la formation des diplomates, et l'entretien des compétences linguistiques, « formation linguistique marginale : 1h par semaine... quand les États-Unis renvoient leur personnel à Washington plusieurs mois avant leur nouvelle affectation avec pour seule obligation d'apprendre la langue de leur prochaine destination. La formation continue est difficilement accessible quand on est en poste faute de temps : la multiplication des formations en ligne, si elle est louable, ne prend pas en compte la surcharge de travail des agents » ; « que des cours de langue soient systématiquement proposés avant le départ puis en poste à niveau avancé et pas seulement débutant » ; « développer davantage de coopérations avec l'INALCO et prévoir des "affectations formation à temps plein", au moins pour les remises à niveau/renforcement linguistiques. »

- des formations au management, à tous niveaux, et obligatoires, « des formations de management et / ou de comportement dans le cadre d'une équipe devraient être offertes à tous les agents, quel que soit leur niveau de responsabilité (plus on monte en responsabilité, plus orienté vers le management au sens strict; mais à tous niveaux je pense qu'on peut bénéficier d'informations théoriques et de travaux pratiques - mises en situation, pour apprendre à tout agent quelle que soit sa position à gérer des situations diverses dans le collectif dans lequel il a ou aura à travailler. » ; « cela permettrait d'éviter des situations de souffrance rencontrées par certains agents lorsque leur supérieur hiérarchique fait mine d'ignorer ou ignore les bases du management. »

- la formation à la gestion de crise, « la crise sanitaire, l'urgence du rapatriement des Français et le déploiement de la campagne de vaccination soulignent, à mon sens, la

nécessité de consolider les moyens du CDCS, afin qu'il puisse proposer une formation à la gestion de crise à tous les primo-partants. »

- la formation sous forme de partage d'expérience, « l'idée sous-jacente est de (re)créer de la cohésion entre les acteurs souvent éparpillés de notre échiquier diplomatique et un renforcement du sentiment d'appartenir à une seule et même équipe au service de son pays. » ; « prévoir des interventions de diplomates parmi celles de consultant pour disposer d'exemples issus d''expériences vécues au MEAE » ; « cesser de tout externaliser, alors que des agents formidables pourraient tout à fait dispenser des formations en interne. Faire un grand appel aux agents pour qu'ils se portent volontaires pour former sur les domaines où ils sont compétents. »

Parmi les autres formations suggérées par les agents, on peut citer les formations liées à l'égalité de genre, la psychologie, la communication, la négociation, l'analyse de données le numérique et la cybersécurité.

Si les agents **notent une amélioration notable dans la préparation dédiée aux problématiques et spécificités à la prise de poste ces dernières années, cet effort est à poursuivre et requiert l'augmentation des moyens dévolus à la formation,** « formation aux départs en poste quasi inexistantes pour certaines catégories et refus d'inscription pour des formations de remise à niveau» ; « en tant qu'ADL, je n'ai eu aucune formation via le Ministère à ma prise de fonctions. De plus, mon prédécesseur n'était pas présent à mon arrivée. Il n'y a donc pas eu de réelle transmission ».

PARCOURS PROFESSIONNELS

- **Affectations - Expatriation**

Les décisions d'affectation manquent actuellement de clarté et de transparence, « la Transparence est à ce jour une procédure obscure, lieu de copinage et de nominations dissimulées », « il n' y a pas plus opaque que cette "transparence" qui finit par rendre les agents dépités et désabusés. », notamment pour la prise en compte des préférences des agents, « les contraintes familiales ne sont clairement pas prises en compte. Les préférences en termes de poste ne sont pas respectées. Nous avons le sentiment que les motivations exprimées ne sont même pas lues. » ; « un feedback sur nos candidatures serait aussi appréciable » **mais également de flexibilité,** « tout en améliorant la clarté et la transparence, il faudrait introduire de la flexibilité, par exemple la possibilité d'enchainer trois postes et de rester ensuite 6 ou 8 ans en centrale afin de tenir compte des événements de la vie. Des agents feraient le choix de n'enchainer que deux postes avec une période en centrale plus courte » ; « l'expatriation devrait être pensée en phases de vie, où lors des phases les plus

délicates, les expatriations plus proches du territoire national devraient être priorisées ». **Une implication des postes dans la prise de décision est recommandée.** « S'agissant de certains postes (Ambassadeur, Numéro 2, COCAC), il serait pertinent d'organiser une visioconférence de recrutement avec l'équipe en poste à l'ambassade afin qu'ils donnent également leur avis sur les candidats proposés ».

Pour une majorité d'agents, leurs affectations ont déjà entraîné des difficultés pour eux et/ou leur famille.

Certaines difficultés matérielles, notamment en Europe (« j'ai été contrainte d'exclure l'Europe de mes choix pour des raisons financières ») **sont souvent renforcées par la difficulté des conjoints à trouver un emploi** (« la situation s'améliorerait si mon conjoint trouvait un emploi pérenne, mais cela ne se fait pas du jour au lendemain et à chaque expatriation, un temps précieux est perdu) ». **La prise en compte de la situation des conjoints lors des décisions d'affectation semble décevante,** « l'absence totale de prise en compte de la situation du conjoint par les affectataires devient un énorme obstacle au départ en poste et place les agents en situation de tension sur le plan personnel » **ou inégale**, « le Département continue de refuser une affectation à un agent de catégorie C dans le poste d'origine de son conjoint, règle qui semble toutefois échapper aux agents de catégorie A ». **La situation particulière des agents en poste double est évoquée par certains, avec plusieurs types de difficultés rencontrées,** « non prise en compte de la demande d'un départ en poste double », « non prise en compte d'un retour de poste à l'obtention d'un concours pour le conjoint encore affecté à l'étranger », « un conjoint, catégorie B d'un autre ministère, que la DRH refuse d'affecter sur un emploi pourtant vacant et non pourvu ». **Les difficultés personnelles sont également mentionnées,** « le divorce », « séparation », « dépression des membres de la famille », « une fois sur deux, le changement d'affectation est un psychodrame ». **Plusieurs solutions sont proposées à l'attention de la DRH :** « La DRH pourrait : i) permettre à l'agent qui a eu un concours de prolonger son séjour en poste et décaler le retour en centrale pour se synchroniser avec le cycle d'affectation à l'étranger de 3 ans minimum; ii) permettre au conjoint qui rentre d'être affecté dans un poste à l'étranger proche de la France », « Il conviendrait de favoriser les postes doubles, pour lesquels trop de chefs de poste sont encore réticents (peur notamment des congés parentaux) », « il serait plus facile de permettre au conjoint de toucher ses droits au chômage à l'étranger », « permettre des durées d'affectation plus flexibles pour mieux s'adapter aux contraintes personnelles et familiales ».

Les agents demandent davantage de prévisibilité sur leur prochaine affectation, « un délai de 6 mois m'apparaît comme raisonnable », « dans un monde idéal, un délai d'un an permettrait non seulement de se préparer mais aussi de procéder à l'inscription des enfants dans certains lycées français, 6 mois paraît un minimum pour une

préparation sérieuse, y compris pour les Ambassadeurs et Ambassadrices », « le ministère des Armées respecte un préavis de minimum 6 à 8 mois pour ses agents. Cela me semble le minimum. », « Les Américains nous disent avoir un an pour se préparer. Cela semble un délai raisonnable pour se préparer linguistiquement, professionnellement et sur le plan familial. » **Afin d'y parvenir, plusieurs pistes sont avancées, particulièrement une professionnalisation de la DRH,** « plus d'agents pour la DRH avec un ratio 2/3 d'agents du Département et 1/3 de spécialistes de la GRH », « mettre en place une DRH dotée de professionnels qui restent sur leurs fonctions et ne tournent pas tous les trois ans », **et une anticipation du calendrier**, « nous pourrions simplement anticiper le calendrier de quelques mois (y compris sur les demandes de 4e année), accélérer la phase de concertations pré-affectations et renforcer les effectifs de la DRH », « cela implique un léger travail d'anticipation et de respect par chacun de ses propres décisions pour ne pas changer en cours de route comme c'est le cas actuellement : prolongation impromptue (et opaque) de certains agents, changement d'affectation non préparé. Il faudrait ne pas tout faire remonter à l'Elysée, notamment la nomination des Consuls généraux et des directeurs non nommés en conseil des ministres, permettant au Département de mener sa politique en respectant le temps administratif et non politique pour les postes justement non politiques ».

De nombreuses propositions visent à améliorer les conditions d'expatriation :

- **La création d'une période de mutation entre deux affectations**, « il faudrait bénéficier d'un congé obligatoire de mutation pour organiser la transition entre deux postes », « il est important de prévoir une période de préparation au départ au cours de laquelle, dégagé de son poste, l'agent puisse se préparer à ses futures fonctions et organiser matériellement son déménagement et celui de sa famille », « l'administration pourrait financer un voyage exploratoire d'une semaine pour l'agent expatrié afin qu'il puisse commencer les formalités d'installation sur place avant sa prise de fonction », « sur le modèle slovène, bénéficier de trois jours de congés déménagement pour ne pas avoir à déménager dans la précipitation et pouvoir s'installer sereinement ».

- **Une réévaluation régulière des IRE, déterminée par le foyer et non le grade,** « que les IRE soient déterminées en fonction du foyer et non pas en fonction du grade ou du poste », « une gestion des IRE qui soit menée de manière raisonnée en analysant les évolutions des changes en rapport avec les coûts en devises des expatriés », « Réduire les écarts d'IRE entre les différentes catégories (A, B et C) », **prenant en compte, outre le coût de la vie localement, les coûts indirects de l'expatriation,** « les coûts indirects de l'expatriation : perte du revenu du conjoint, absence de cotisation retraite, perte de ses droits

au chômage, coût des billets d'avion, frais de santé (souvent mal remboursés), coût de la garde d'enfant… ».

- **Un appui renforcé de l'administration pour la recherche d'un logement,** avec « un budget spécifique permettant de loger l'agent aux frais de l'administration le temps qu'il trouve un logement disponible et s'y installe (1 mois par exemple), comme cela est le cas des homologues allemands ou autrichiens », « un logement temporaire fourni le temps qu'un logement définitif soit agréé à l'arrivée en poste, ainsi qu'au départ, sur le modèle de ce que fait le SEAE », des « investissements sur les logements des agents (sécurité des locaux, générateurs, climatisation…) dans certains pays », « un partenariat avec une agence immobilière ».

- **Une prise en charge favorisée des enfants d'agents dans les établissements scolaires français à l'étranger,** « assurer une place au lycée français pour tous les enfants des agents expatriés qui souhaitent y scolariser leurs enfants », « prévoir un système d'inscription automatique dans les établissements français et de prise en charge directe par le MEAE », « prévoir une place pour TOUS les enfants d'agents, surtout dans des établissements AEFE ».

- **Un soutien renforcé à la fonction de SGA dans l'accompagnement en poste, qui fait défaut actuellement,** « l'accompagnement ne repose que sur la bonne volonté des agents », avec « la mise en place de binomats ou de mentors pour les agents arrivant en poste selon les profils de famille », « la création d'une vraie équipe support, en administration centrale comme dans les postes, afin de faciliter l'arrivée des agents et les accompagner dans leur installation », « un vrai service en poste pour l'accueil et l'installation des agents d'un ETP au moins, qui pourrait également renseigner le Département sur le coût de la vie de façon fiable, contrairement au rapport annuel Mercer », « une instruction du Secrétariat général à toutes les ambassades pour que l'accompagnement à l'arrivée en poste d'un agent soit une priorité du poste », « la tenue d'un entretien avec l'agent deux mois avant son arrivée en poste pour lui transmettre les informations nécessaires », « la refonte annuelle du guide d'accueil », « une prise de contact de la part des affectataires dans les mois qui suivent l'affectation d'un agent en poste », « il faudrait un véritable service de l'aide à l'expatriation accompagné d'un référant dans chaque poste ».

- **La prise en charge d'un retour par an en France pour l'agent et sa famille,** « principe appliqué au SEAE qui verse une somme forfaitaire sans demande de justificatif, ce qui économise un certain nombre d'ETP de gestion », « un billet retour en France TOUS LES ANS, quel que soit le pays d'affectation ».

- **Un alignement des indemnités de changement de résidence,** « Il convient de mettre en place une indemnité de changement de résidence unique pour toutes les catégories, différenciée seulement sur la base de la destination (un catégorie A possèderait-il plus de meubles qu'un catégorie C ?) ».

- **Un appui à la recherche d'emploi pour les conjoints d'agents,** « essayer de tisser un réseau avec les employeurs privés », « lorsque la législation locale le permet, faciliter la recherche d'emploi des conjoints auprès des partenaires économiques ou institutionnels locaux », « la négociation d'accords autorisant le travail des conjoints devrait être une priorité des chefs de poste », « le MEAE devrait disposer d'un service emploi professionnel (externalisé) pour les conjoints », « faciliter et prendre en charge une offre à la formation pour les conjoints », « favoriser encore plus l'emploi des conjoints dans les structures sous tutelle du MEAE (lorsque les compétences existent évidemment) ».

- **Un recours accru aux tuilages,** « le tuilage entre agents devrait être favorisé », « mettre en place un système de tuilage entre le partant et l'arrivant, notamment pour les chefs de services et les chefs de postes ou les numéros 2, pouvant prendre la forme d'une visioconférence de plusieurs heures dans les semaines qui précédent le départ de l'un et l'arrivée de l'autre », « rendre obligatoire le tuilage (minimum 72h) et le rendre compatible avec les règles budgétaires ».

- **L'octroi d'un passeport diplomatique à tous les agents et un appui aux démarches de demande de visa pour les conjoints étrangers,** « l'attribution d'un passeport diplomatique à tous les agents du poste permettrait que tous soient également protégés », « la prise en charge par le Département des démarches de visa pour les conjoints étrangers ».

- **Une uniformisation des modalités de rupture d'établissement,** « il me semble injuste que les agents de catégorie C aient la possibilité de rompre leur établissement tout en continuant à toucher un plein traitement alors que les agents B et A n'en perçoivent que la moitié. Le plein traitement devrait s'appliquer à tous. », « mettre fin à l'obligation de rompre son établissement le 31 août, avant une prise de poste au bout du monde le 1er septembre, sous peine de retrait d'une partie des IRE (aberration totale en terme d'organisation de la vie privée, et aberration écologique puisque cela conduit les agents à prendre un vol pour revenir le 31 août après leurs congés pour simplement signer leur rupture) ».

- **Un renforcement de la formation au départ, «** Renforcer l'accompagnement des agents au départ avec l'organisation d'un séminaire au départ beaucoup

plus long, exhaustif, et décliné par zones voire pays d'affectation. », « Renforcer la formation avant le départ, y compris par des stages courts en poste avant l'expatriation », « Mieux former les diplomates sur les questions de gestion avant leur départ (ce qui est autorisés ou non en matière de frais de représentation, de VEM…) et sensibiliser les N2 à leur rôle de coordinateurs d'équipe ».

- **Un décalage de la prise de fonction,** « une prise de fonction au 1er juillet ou 1er août mais certainement pas au 1er septembre ».

Le retour en administration centrale est jugé facile par certains, et difficile par d'autres, dans des proportions équivalentes.

Les difficultés du retour en administration centrale sont liées principalement aux démarches administratives. « Les démarches administratives de réinstallation en France sont très compliquées et très longues, avec un contexte médical et social français totalement différent au retour, impliquant des difficultés de réadaptation (exemples : marché du logement très tendu ; refus de médecins de prendre de nouveaux patients) ».

Afin d'améliorer les conditions du retour en centrale, une aide au logement est souhaitée. « S'inspirer d'autres administrations (et particulièrement du Ministère de la défense) pour disposer d'un parc de logement de qualité dans la capitale » ; « travailler sur des dispositifs permettant aux agents de louer ou d'acquérir des logements dans des zones proches de nos sites et à des conditions raisonnables » ; « créer une plateforme pour la mise en relation des agents autour de la location de logement (par exemple, agent en partance souhaitant mettre son logement en location et agent cherchant un logement pour son retour en centrale) », « à défaut d'accords possibles avec des bailleurs sociaux pour garantir au Département un parc de logements à un coût accessible pour ses agents, conventions avec des promoteurs privés auxquels garantir sur plusieurs années des prises à bail de locataires solvables ». **Un appui pour la scolarisation des enfants semble également nécessaire,** « développer le système d'accueil et d'inscription dans les écoles et les crèches », « signer des conventions avec les rectorats/académies pour une inscription de nos enfants dans les cursus avec les mêmes options qu'à l'étranger, y compris pour les cas particuliers sport/études », « conclure un vrai partenariat avec l'Education nationale pour scolariser les enfants », « réserver des berceaux dans des crèches à proximité des sites du ministère ». **Un soutien financier est également envisagé par les agents**, avec « une augmentation régulière du point d'indice prenant en compte l'inflation », la création « d'une prime à la réinstallation », au retour de poste.

Des propositions d'affectations plus cohérentes avec le profil des agents sont souhaitées, « les propositions d'affectation doivent être faites au regard de leur parcours professionnel, de leurs compétences, de leurs savoir-faire, savoir être et de leurs qualités », « fonctions exercées au retour sans intérêt », « proposer des postes prenant en compte l'acquis d'expérience » ainsi qu'un « accompagnement systématique pour les agents sans affectation ou en inter-affectation », « lors de mon dernier retour de poste, je suis resté plusieurs mois sans affectation, comme si la DRH n'avait pas prévu que je revienne » **et une meilleure formation des affectataires**, en charge d'une « activité qui peut créer des frustrations mais qui doit malgré tout permettre un échange approfondi et apaisé avec les candidats ». **Un accompagnement au retour devrait être proposé,** « avoir une session d'information pour présenter les principales évolutions (nombreuses) dans l'organisation et dans la pratique du Département et disposer d'un "tuteur/référent" avec qui l'on peut s'entretenir régulièrement », « créer un bureau, au sein de la DRH, de gestion du retour des agents en Centrale » **ainsi qu'un suivi psychologique,** « permettre à chaque agent d'être reçu par la DRH et un psychologue à chaque retour car les agents reviennent « chargés » et tout s'enchaîne très vite sur le nouveau poste en centrale ».

- **Evaluation**

Les systèmes d'évaluation en place au Ministère (FANEV et évaluation à 360 degrés) ne sont pas jugés satisfaisants par les agents.

La pertinence pour le Ministère d'être doté d'un système d'évaluation n'est pas remise en cause. « Le 360 est fondamental pour détecter les problèmes qui peuvent devenir graves » ; « l'évaluation à 360 degrés est une très bonne initiative » ; « sur le fond, la FANEV n'est pas inutile en fixant un point de rendez-vous et en définissant des objectifs ». **En revanche, la fiabilité des évaluations est questionnée**. « Le fonctionnement de l'évaluation 360 risque excessivement de conduire à l'inaction par peur de déplaire » ; « E 360 n'a sans doute aucune valeur dans les petits postes ou une opinion peut faire basculer l'analyse et est sans doute plus objective dans les plus grandes ambassades » ; « l'évaluation des agents est souvent édulcorée » ; « les recours contre les FANEV dissuadent les évaluateurs d'être trop précis lorsqu'ils veulent être critiques ; ceux-ci manquent aussi souvent du courage nécessaire, ce qui n'est pas qu'une question de caractère, mais peut être amélioré par une formation, un suivi, un soutien éventuel de l'administration centrale. » ; « la FANEV est souvent un grand moment d'hypocrisie » ; « je souhaiterais plus d'honnêteté de la part des évaluateurs dans les FANEV lorsque les agents ne donnent pas toute satisfaction ».

Afin d'améliorer l'utilité et la pertinence des évaluations, une meilleure formation des encadrants est recommandée. « Les managers ne sont pas formés pour savoir établir

des objectifs réalisables et motivants. » ; « une meilleure formation des encadrants, notamment sur l'importance d'effectuer les évaluations sérieusement, l'importance de se servir de ce moment pour faire un vrai point sur un grand nombre de sujets, la fixation et le suivi des objectifs » ; « les formations existantes doivent être revues pour tenir compte de la dimension relationnelle, de la façon d'exprimer des remarques sans qu'elles soient ressenties avec "humiliation" » ; « il faudrait renforcer l'information des supérieurs hiérarchiques sur ce qui peut être fait pour les aider à gérer des personnalités compliquées ou agents en difficulté : coaching, médiation, etc. et pour les accompagner, dans l'intérêt du ministère » ; « l'homogénéisation des pratiques pourrait passer par une formation ou un guide pratique donnant des clés aux évaluateurs dont ce n'est pas la spécialité ». **S'agissant de la structure des évaluations, quelques améliorations pourraient permettre une objectivation,** « après avoir rédigé une FANEV moyenne, il faudrait que l'évaluateur puisse donner un avis plus direct, confidentiel pour la DRH » ; « une possibilité serait de rendre obligatoire, pour l'encadrant, une rubrique sur les points à améliorer, avec un minimum de trois éléments à indiquer. Si l'agent est bon, les points pourront être politiques (développer le travail dans tel domaine), mais si l'agent est problématique, les points pourront concerner des compétences (améliorer la rédaction/l'analyse politique), « il serait utile qu'une partie de FANEV puisse être confidentielle entre la RH et le SHD » ; « une FANEV orientée plus sur les compétences développées par l'agent que sur des objectifs de court terme liés au poste occupé serait plus intéressante ».

Les agents regrettent en nombre le manque voire la non prise en compte des évaluations dans les décisions d'affectation, « le fait d'obtenir d'excellentes évaluations ne se traduit finalement pas dans la carrière professionnelle : ce n'est pas pour cela qu'on obtient l'affectation demandée, ou la promotion à laquelle on est éligible. A terme, cela crée du ressentiment et un désengagement de la part des agents du ministère. » ; « je souhaite que la DRH tienne vraiment compte de ces évaluations, que l'on bénéficie de nouveau de trimestre sur l'ancienneté en fonction de notre manière de servir, que cette évaluation soit réellement utile et non quelque chose qui donne bonne conscience au Département mais n'apporte rien à l'agent » ; « par contre, les FANEV n'ont que peu d'influence sur l'évolution de la carrière de l'agent. En fait, il y a un véritable problème pour monter dans la hiérarchie, en dehors des concours ou examens professionnels. » ; « il est nécessaire de tirer réellement les conclusions d'une mauvaise évaluation à 360° notamment en termes de management : il est particulièrement frustrant de voir de nouveau nommé comme chef de poste/chef de service une personne dont le management a fait l'objet de fortes critiques de son équipe » ; « sur les E360, le principal sujet est de les rendre suivies effectivement d'effet (pas de nomination sur des postes d'encadrement si plus de 80% d'opinions négatives à la question 'souhaiteriez-vous retravailler avec...') » ;

« un changement complet de culture serait nécessaire pour qu'une évaluation 360 degrés médiocre ou négative entraîne de véritables conséquences sur la carrière des nombreux agents haut gradés mais totalement incapables d'encadrer, voire toxiques et harceleurs. Un bref retour en centrale ou une formation ne peuvent pas être considérés comme des solutions à même de corriger ce qui relève généralement de lacunes psychologiques bien ancrées. »

Plusieurs pistes d'amélioration sont évoquées. « Veiller à ce que des agents dont les évaluations sont unanimement négatives du point de vue du management (sur la base d'un nombre très représentatifs d'évaluateurs et sur plusieurs années) ne puissent pas être nommés de nouveau sur des fonctions d'encadrement où ils continueront à traumatiser des agents » ; « l'évaluation à 360° serait plus intéressante si elle était prise en compte pour imposer des formations ou limiter des promotions ou des affectations ». **Les résultats des évaluations pourraient également avoir des impacts allant au-delà des décisions d'affectation.** « Il faut réintroduire les réductions d'ancienneté, d'autant que les promotions de grade au choix sont si peu nombreuses au Département, les agents méritants ne sont pas beaucoup récompensés (voire pas du tout pour ceux de nos collègues qui ont une personnalité discrète) » ; « pour FANEV, il faudrait rétablir un volant de rétribution des mérites et capacités constatés » ; « il faut impérativement que les personnes ayant fait l'objet de "mauvaises" 360 aient un entretien avec les RH, que des solutions leur soient proposées (en termes d'aménagement du service, d'amélioration du management, de formation…) et que, si cela est durable (2 ans de suite), elles ne puissent pas progresser » ; « il serait utile que les 360° puissent servir à accompagner les agents mal évalués dans un processus de formation au management et pas seulement comme un outil de détection des mauvais managements qui conduit souvent, mais pas d'ailleurs pas systématiquement, à les écarter d'affectations sur d'autres postes à responsabilités. » U**n élargissement de l'évaluation 360° est souhaité par certains agents.** « Développer le 360 au maximum (COCAC notamment) », « la 360 doit être généralisée à tous les encadrants, surtout les encadrants intermédiaires qui, s'ils ne font pas preuve de leurs compétences d'encadrement, doivent ne jamais accéder à des postes d'encadrement supérieur ».

Des doutes sont émis sur la pertinence des agents interrogés dans le cadre de l'évaluation 360 pour les chefs de postes. « Il me semble qu'il serait plus intéressant d'interroger les agents en poste depuis au moins un an. Il est difficile (pour un agent C) d'avoir un avis alors que nous avons très peu de relation avec le chef de poste ou le numéro 2. Il me semble plus opportun d'évaluer le consul général qui est notre chef de poste » ; « chaque agent - exemple comptable, conducteur - ne peut évaluer l'ensemble des activités - exemple communication ou diplomatie économique - d'un

directeur ou d'un chef de poste : les formulaires devraient donc être ajustés en fonction des responsabilités des agents sondés, avec une zone de propos libres ». **L'accès devrait également être ouvert aux agents anglophones selon certains agents,** « le non-accès des agents anglophones à l'évaluation à 360° peut aboutir à des aberrations quand les agents d'une résidence, tous anglophones, ne peuvent exprimer leur appréciation sur un chef ou une cheffe de poste ».

- **Gestion des parcours**

L'opacité des promotions et avancements est critiquée par les agents, « les avancements et promotions sont limités et particulièrement opaques (plus encore avec la disparition des CAP)» ; « le problème est qu'à partir d'un certain niveau, la faveur et les réseaux sont les seuls critères de décision ». **Afin d'y remédier, la définition de critères clairs et obligatoires semble indispensable,** « il faut donc renforcer la transparence, édicter des critères clairs (parité, postes difficiles, expertise...) et s'y tenir » ; « pour les promotions, il faut probablement plus de transparence dans les critères. Favorise-t-on l'excellence des agents dans leur domaine de compétence, leur ancienneté, leur engagement et investissement, dans quelles proportions ? Peut-être proposer des cohortes séparant les trois domaines (8 promotions d'agents très compétents, 8 d'agents très engagés, 8 d'agents expérimentés). » ; « les avancements/promotions ne devraient pas être basés sur l'ancienneté. Ce n'est pas parce qu'on fait mal son travail pendant 30 ans qu'on doit être promu. Le passage notamment de la catégorie C à la catégorie B devrait faire l'objet d'une réflexion un peu plus poussée étant donné que les agents auront à encadrer une équipe » ; « développer les évaluations/décisions d'affectation sur la base de panels pour rendre la dimension arbitraire plus faible pourrait être une solution ». **L'exemple allemand pourrait servir de modèle afin d'assurer une certaine objectivation,** « une politique plus lisible de progression de carrière serait également salutaire pour remettre de l'équité et de la transparence au cœur du dispositif. Par exemple, les Allemands utilisent un système à points. Les points attribués sont fonction de la difficulté du poste, de l'éloignement géographique, de la diversité du parcours, du mérite de l'agent, etc. Du nombre de points dépendent ensuite les postes auxquels un agent peut prétendre. »

Une ouverture et adaptation des examens professionnels est également souhaitée, « l'opportunité de passer des examens professionnels pour atteindre un grade supérieur devrait être offerte aux adjoints administratifs de chancellerie de deuxième classe, qui souhaitent progresser vers la première classe » ; « les examens professionnels doivent être professionnels donc avoir la plus large part réservée aux acquis de l'expérience. » ; « un examen professionnel pour le passage de la catégorie

C à la catégorie B devrait être mis en place. Un nombre supérieurs de postes ouverts au concours en interne pourrait également être décidé. »

Les agents souhaitent davantage bénéficier d'un suivi continu, « il serait plus efficace d'inciter les encadrants à faire a minima des points semestriels, et encore plus régulièrement lorsque des difficultés sont remarquées. » ; « je propose d'inculquer la culture du "feedback" au fil de l'eau, tout au long de l'année, en ayant une approche constructive » ; « il conviendrait de renforcer l'évaluation des agents tout au long de leur carrière et d'en faire un vrai critère de promotion (incontournable notamment pour l'accès à des responsabilités d'encadrement d'équipe, alors qu'il s'agit aujourd'hui de la rente d'un concours passé à 25 ans) » ; « je suggère de proposer à tous les agents, une fois par an, un entretien avec les RH qui fasse le point sur leur carrière, leurs besoins de formation etc., comme cela se fait dans le privé ».

L'évaluation à mi-carrière est perfectible. Si pour certains agents les conseils ont été pertinents, « le collègue a été à l'écoute et a donné des conseils qui, sur le moment, m'ont semblé utiles » ; « j'ai déjà eu des entretiens avec le pôle parcours de la DRH, que j'ai trouvés très utiles. » ; **d'autres se sont sentis plus seuls dans la définition de leur parcours de carrière,** « je n'ai à aucun moment eu l'impression de bénéficier de vrais conseils de la DRH sur la manière de construire mon parcours » ; « les échanges avec la DRH ont toujours été très orientés - à dessein - dans l'optique pour elle de boucher les cases à un instant T. Ni mes compétences, ni mon développement de carrière n'ont jamais fait l'objet d'échanges spécifiques, y compris lors des phases d'affectation. De manière générale, la progression de carrière semble illisible » ; « lors de l'entretien, le collègue était ignorant sur le travail et l'organigramme du ministère lui-même, et peu à l'écoute de mes envies et de mes projets. C'était amateur et inutile. »

Afin d'y remédier, un renforcement et une professionnalisation de la DRH est grandement souhaitée, « il faudrait considérablement renforcer (en effectifs et en formation) la DRH » ; « l'externalisation et la professionnalisation de la DRH sont urgentes, à l'image de ce qui se pratique au sein d'autres diplomaties européennes. » ; « il me semblerait utile soit de renforcer ce pôle parcours, soit de renforcer le pôle des affectataires afin que ceux-ci puissent interagir plus régulièrement avec les agents dont ils sont chargés, et pas seulement lors des campagnes d'affectation » ; « les affaires de DRH ne devraient pas être données qu'à des agents du MEAE. La DRH est un métier qui demande une formation et des compétences particulières. Laisser ces affaires à des agents qui n'y passent que trois ans n'est pas professionnel » ; « pour améliorer la gestion des parcours, il faut une Direction des ressources humaines indépendante du reste du ministère. En son sein, des agents contractuels ou en CDI professionnels de la GRH devraient pouvoir être nos affectataires durant de longues

années, au lieu que cette fonction soit assurée seulement 3 ans par des collègues diplomates ».

Une évolution du dispositif, avec un suivi plus régulier au cours de la carrière, est souhaitée par les agents, « un entretien de suivi de carrière obligatoire tous les 8 à 10 ans permettrait de vérifier l'évolution de l'agent/agente et de l'orienter vers des formations, du coaching et des préparations internes pour des postes auxquels il pourrait postuler en France ou à l'étranger » ; « la notion de mi-carrière est très variable selon la voie d'accès. Il faut un accompagnement plus régulier, tous les 5 ans, et déconnecté de la procédure d'affectation tous les 3-4 ans, qui s'inscrive réellement dans une perspective d'accompagnement de carrière», **mais également une transformation en suivant le modèle militaire. Dans ce cadre, le Ministère devrait développer une approche plus stratégique,** « l'orientation et la structuration d'un parcours ne commencent pas à mi-carrière mais dès le premier jour. Il faut davantage penser en termes stratégique au vivier d'agents et de compétences que l'on souhaite développer. Où veut-on voir tel agent dans 10 ans ? Pour ce faire, quelles sont ses compétences actuelles et quelles sont celles qu'il lui faut développer ? Pour les développer, où faut-il l'affecter ? ».

Un appui particulier à destination de certains agents est également proposé, « hélas, j'ai constaté que ceux et celles qui avaient le plus besoin d'un entretien à mi-carrière s'en servaient le moins. Je proposerais de le rendre obligatoire pour les personnes ayant eu une 360 comportant au moins 30% de rouge » ; « il devrait y avoir un point fait avec ceux qui stagnent au même niveau depuis le début de leur carrière afin de trouver des moyens de les faire monter ».

- **Evolution de carrière : avancement/promotions/examens professionnels**

L'accompagnement à la progression de carrière au sein du Ministère, en termes d'avancement/promotions ainsi qu'en termes d'examens professionnels, est jugé comme n'étant pas suffisant. Les avis sont partagés s'agissant de l'accompagnement à la progression de carrière en termes de formation.

Davantage de clarification, de transparence et de prévisibilité dans la construction des carrières est souhaitée, en prenant exemple sur le Ministère des Armées, « nous avons besoin d'une clarification et d'une transparence plus importante des carrières possibles, en fonction des niveaux de concours et donc d'accès, et de la construction de chemins d'échappement en cat A et A+ en particulier pour éviter les décalages trop importants aujourd'hui entre le nombre de personnels qualifiés et de postes. Je me réfère encore une fois au système mis en place dans les armées. » ; « il faut prévoir les carrières avec plusieurs postes d'avance en s'inspirant des Armées ».

L'accompagnement devrait être formalisé au cours de la carrière, avec une attention particulière pour les femmes, « il faudrait que tous les agents en début de carrière se voient expliquer le déroulement de carrière en termes d'avancement et de promotions. Cela repose encore trop sur un accompagnement informel » ; « pour les femmes, il me paraitrait indispensable que toutes les jeunes recrues bénéficient de mentorat, pour se faire aider à organiser leur carrière, et demander des promotions ».

D'avantage d'objectivité dans l'attribution des promotions est souhaitée, « le rapport entre responsabilité des agents C et B et le nombre d'avancements octroyés est proche du ridicule. Les conditions d'octroi d'un avancement aux peu d'élus est totalement opaque. S'il y avait quelques lignes de préférence rendues publiques, tous les agents pourraient prendre leurs responsabilités et adapter leur parcours professionnel en conséquence. Pour l'heure, les agents promus semblent tirés du chapeau ou bénéficier de soutien » ; « Il convient d'avoir une plus grande équité et une plus grande objectivité dans l'attribution des promotions, qui devrait uniquement se décider, non pas sur des critères occultes ou de seules expatriations, mais au vu de la seule valeur professionnelle des agents » ; « les promotions en catégorie A bénéficient surtout, à certains types de profils (passage par certaines directions/postes) et gagneraient à être réformés en établissant des critères objectifs et transparents (nombre de langues acquises, affectation dans des postes difficiles sur lesquels il n'y avait pas de candidats, polyvalence…) qui aideraient à la décision de promouvoir un agent ou un autre » ; « il faudrait proposer des formations professionnelles qualifiantes afin d'assurer une reconnaissance du savoir-faire et des compétences acquises ».

S'agissant des promotions propres aux agents de catégorie A, une harmonisation sur le cadre interministériel est proposée « il faudrait aligner le MEAE sur l'interministériel et réduire le délai réel d'éligibilité à l'examen du principalat (5 ans contre 8 ans effectifs aujourd'hui) ainsi que les critères d'éligibilité à la promotion en AE par le tour extérieur (plus d'obligation du grade du principalat et 8 ans d'ancienneté dans un corps de catégorie A) – il s'agit d'une mesure d'équité. » **Par ailleurs, en lien avec la réforme de la haute fonction publique,** « il apparait absolument nécessaire de maintenir un fort taux de promotion des SAE vers AE puisque ces agents font le même travail (à rémunération différente) pendant la première partie de leur carrière » ; « il est absolument nécessaire de permettre la progression des SAE, sacrifiés de cette réforme, de supprimer la barrière que constitue le principalat et d'évaluer les SAE sur le fondement de la qualité réelle de leur travail et permettre aux bons SAE d'être promus ».

Les épreuves des examens professionnels sont peu adaptées selon les agents. « Sur les examens professionnels, je fais le même constat que pour les concours, les épreuves

sont peu adaptées » ; « il faudrait professionnaliser les examens professionnels ». **Les opportunités pour les agents de catégorie B et C semblent être trop réduites,** « le recul des seuils d'accès à la promotion interne par l'examen ou la nomination pour les agents de catégorie B a réduit les opportunités d'évolution. Les possibilités de passer en catégorie A en interne sont quasi nulles - 6 places cette année au concours général, soit moitié moins qu'au concours externe, ce qui montre qu'on ne veut pas trop encourager la promotion de B à A en interne. » ; « en tant qu'adjoint administratif de chancellerie Principal de 1ère classe, j'ai peu de perspectives d'évolution, à part devenir B et changer complètement de métier » ; « pour les promotions au sein des catégories C, il faudrait prendre aussi en compte l'ancienneté dans le ministère. Pour le passage de C à B, un concours idoine seulement pour les agents du ministère devrait être proposé. Cela favoriserait ainsi la progression de carrière sans passer par le concours avec des personnes d'autres administrations ».

- **Mobilité interne**

Les avis sont partagés sur la favorisation des changements de filière et/ou de métiers.

La mobilité interne (changements de filière et/ou de métiers) semble être freinée dans son application et pourrait être favorisée par l'anticipation de parcours. « Il y a un vrai fossé entre les discours qui promeuvent la mobilité et le fait de développer des compétences dans plusieurs filières et la réalité des affectations qui peuvent enfermer les agents dans une filière » ; « une solution serait de prévoir des affectations successives par avance (ex : diplomate d'échange puis en chancellerie /ambassade du pays de résidence, END puis RP, mobilité chez un opérateur ou entreprise puis poste de retour fléché...) pour protéger les agents des aléas des rotations hiérarchiques » ; « les agents se voient donc souvent par défaut réduits à une spécificité sans grande possibilité d'en sortir s'ils veulent obtenir une affectation à l'étranger » ; « trop souvent l'on obtient un poste dans une filière parce que l'on y était avant. Changer cela nécessiterait un changement de culture mais aussi le fait de disposer de meilleurs moyens de se former dans les domaines de fond, ainsi que de valoriser les rôles des correspondants d'une filière au sein d'une autre ».

La mobilité interne devrait également être rendue obligatoire dans les parcours de certains agents, « le Département devrait s'assurer que les agents qui sont promus à des postes de responsabilités n'aient pas une culture limitée de la diversité des métiers du Département, et donc que les changements de filière soient accompagnés mais aussi recherchés, voire imposés si l'on veut exercer des fonctions de responsabilité. »

- **Mobilité externe**

Les agents souhaitent, en grande majorité, que leur carrière se déroule principalement au sein du Ministère, tout en faisant une place à la mobilité externe (interministérielle ou extérieure). Les agents aspirant à au moins une mobilité extérieure souhaiteraient l'effectuer principalement dans l'interministériel, au niveau européen ou au niveau international. Pour un projet de mobilité, les agents souhaiteraient bénéficier en priorité d'un accompagnement pour un bilan de compétences et d'une préparation à l'entretien. Les avis sont partagés quant aux opportunités offertes par une mobilité extérieure, et notamment interministérielle.

La mobilité extérieure, et notamment interministérielle, suscite des interrogations chez les agents. Tout d'abord, les postes ouverts aux agents du MEAE ne sont pas nécessairement satisfaisants. « Les agents C et B sont très clairement employés sur des fonctions incluant des responsabilités accrues, notamment à l'étranger. Il faut prendre en considération ce point lors des "échanges". Quels postes seront proposés aux agents se proposant à l'interministériel ? » ; « la mobilité peut être utile, notamment pour les SAE sous plafond de verre mais à condition que les postes proposés par l'interministériel soit valorisables » ; « il est nécessaire d'ouvrir davantage d'opportunités réellement attractives (niveau A+) de mobilité pour les SAE. » ; « malheureusement, les agents de catégorie B de ce ministère n'ont pas d'équivalent dans le reste de la fonction publique. Et je crains que 'une telle mobilité ne soit possible/intéressante qu'après une évolution en catégorie A. C'est dommage. »

Par ailleurs, des doutes quant à la valorisation d'une telle mobilité dans le parcours subsistent. « Ayant effectué une mobilité (4 ans) au Ministère de la défense, je considère l'expérience comme réussie et j'ai beaucoup appris. Il reste que cette mobilité n'était vue que comme un intermède dans ma carrière. Le retour est assez difficile et cette période n'est (n'était) pas considérée dans le "cursus honorum" » ; « comment garantir aux agents qu'ils seront considérés de la même manière qu'un agent ayant effectué ses trois ans en Centrale au moment de demander à repartir à l'étranger ? » ; « il faut aussi que cela soit valorisé à la sortie de la mobilité, ce qui n'est jamais le cas », « mieux encadrer, accompagner, valoriser les mobilités extérieures. Pour l'instant, sortir du Quai s'apparente plus à une preuve de désamour. Il faut les voir comme des expériences enrichissantes pour les profils et le Quai, une parenthèse en vue d'un retour ».

L'intégration des agents externes au MEAE soulève plusieurs questions chez les agents, « pourront-ils partir directement à l'étranger? Seront-ils contraints de faire un temps en centrale, de quelle durée ? L'étranger leur sera-t-il fermé ? Il est évident que lorsqu'on parle de mobilité au MEAE, tout le monde imagine un exercice à l'étranger. Mais cela bloquera d'autant les agents du ministère si c'étaient effectivement les postes proposés. » ; « l'inconvénient de la mobilité interministérielle pourrait être

l'arrivée d'administrateurs de l'État ne connaissant pas grand-chose à nos métiers et qui occuperaient des postes d'encadrement au détriment des agents du MEAE (SAE y compris) » ; « La mobilité interministérielle va faire rêver les agents des autres ministères qui veulent partir en poste en ne voyant que l'aspect exotique et touristique de l'expatriation, sans mesurer l'impact des sacrifices et des contraintes qu'elle entraine pour eux et leurs proches. La différence lorsqu'on entre au MEAE par rapport à un autre ministère est qu'on ne fait pas qu'un choix de carrière mais un choix de vie ».

Pour autant, les atouts de la mobilité (acquisition de compétences, de méthodes, d'outils, exportation des considérations diplomatiques) ne semblent pas être remis question, « la mobilité professionnelle permet d'acquérir de nouvelles compétences, de nouvelles méthodes de travail et de nouveaux outils. Elle doit être encouragée pour tous les agents. Elle devrait être requise pour tout l'encadrement supérieur, notamment en début de carrière » ; « la mobilité interministérielle est une bonne chose, notamment pour voir comment fonctionne l'interministériel et pour que les considérations diplomatiques soient mieux prises en compte par les autres administrations ».

Afin d'assurer une meilleure gestion de la mobilité, une adaptation de la DRH est proposée, « le bureau RH2M est sous-dimensionné et assez opaque dans l'effectivité du soutien qu'il apporte aux agents. La mobilité me semble souhaitable et profitable tant au Département qu'à l'agent si elle est concrètement encouragée et facilitée par la DRH ». « Une mobilité interministérielle réussie nécessite que le Département cible avec anticipation les agents qu'il a choisis pour effectuer une mobilité dans un poste donné et leur propose une formation adéquate si elle est nécessaire » ; « le développement de la mobilité extérieure doit être préparé avec soin et nécessite une véritable équipe (sous-direction ?) dédiée au sein de la DGA. Outre la formation, l'aide à la recherche d'emploi, l'assistance aux candidatures, il y a un vrai enjeu de recherche et d'inspection des postes qui doit se structurer/systématiser autour d'une stratégie à mettre en place fondée sur les besoins du Ministère et les compétences à développer des agents incluant également une anticipation du retour des agents au MAE ».

Les craintes des agents nourries par la mobilité interministérielle sont diverses. Certaines concernent l'intégration de supérieurs hiérarchiques venant d'autres Ministères, « j'ai le sentiment que mon futur chef de poste sera quelqu'un de l'extérieur qui ne sera pas force de proposition par méconnaissance du métier et qui fera reposer sur mes épaules la quasi-totalité du travail. Je parle en connaissance de cause, ayant vécu cette expérience » ; « je crains l'arrivée d'un top management qui ne comprend pas comment fonctionne le ministère et qui n'a pas été enrichi par toute une carrière au sein de la diplomatie ». **D'autres concernent la disponibilité des postes**

pour les titulaires du MEAE et leur intérêt, « ma principale crainte est que cette mobilité soit mise en place pour répondre à une crise de la pyramide des âges du quai d'Orsay pour certains collègues incasables, placés sur une étagère aussi belle soit-elle, en préservant faussement l'espoir soit de reprendre une activité au sein du Quai d'Orsay, soit d'aller se réfugier dans un autre métier ou une autre structure, institution ou entreprise. » ; « de nombreux agents d'autres administrations vont avoir l'envie de faire une mobilité au Département. Toutefois, ils ne seront attirés que par les postes "qui brillent". Le risque est donc de voir les diplomates de carrière être cantonnés aux postes les plus difficiles ou les moins demandés. » ; « Je crains une diplomatie intermittente, dans laquelle il existerait une compétition accrue sur les postes "prestigieux" ou "agréables", avec une concurrence à armes inégales du fait de l'appartenance ou non à un corps (AE vs. SAE) ». **L'équivalence des postes offerts à l'extérieur suscite également des interrogations,** « les missions et responsabilités confiées au corps des SAE sont largement supérieures au sein du MEAE. Dans le cas d'une mobilité interministérielle, les perspectives sont assez restreintes, les responsabilités confiées aux attachés d'administration étant moins importantes, et donc, moins valorisables à notre retour au MEAE. »

Un passage obligatoire en administration centrale avant un départ en poste est une des réponses formulées en réponse aux craintes exprimées. Cette proposition devrait être inscrite dans les lignes de gestion interministérielle, « il faudrait rendre obligatoire un passage de trois ans à l'administration centrale, dans une direction politique. Si nous, agents titulaires, y sommes soumis régulièrement, cela me semble encore plus indispensable pour quelqu'un arrivant de l'extérieur. » ; « a minima, un agent A ou A+ voulant faire sa mobilité dans une chancellerie d'ambassade devrait : 1) commencer par une affectation en centrale pour acquérir les compétences de base du métier de diplomate 2) démontrer un niveau d'anglais C1 (sauf éventuellement pour une affectation en Afrique francophone ou Amérique latine) et la connaissance de la langue du pays dans certains cas (Amérique latine, Chine, Japon…). »

Le Ministère devrait également développer une approche plus stratégique, « il nous faut bien définir ce que nous recherchons pour enrichir le vivier des affaires étrangères en évitant les parachutages », « nous devrions être fléchés sur des emplois de la fonction publique ayant une dimension diplomatique et internationale, en nous donnant priorité pour y candidater », « il nous faut développer une politique offensive de mobilité externe », « Il est nécessaire de réfléchir à une véritable stratégie de placement, avec des postes identifiés. La DFI le fait pour les postes en OI, cela pourrait être répliqué pour d'autres acteurs, et de façon beaucoup plus "agressive" » ; « la mobilité interministérielle sera loin d'avoir un effet d'entraînement positif pour notre

diplomatie parce que le MEAE n'est lui-même pas doté de la capacité suffisante pour identifier et repérer les opportunités, puis les systématiser. »

- **Fin de carrière / Reconversion / Retraite**

Un tiers des agents envisage ou a déjà envisagé de quitter définitivement le Ministère.

Les raisons conduisant certains agents à envisager de quitter définitivement le Ministère sont multiples. La réforme de la haute fonction publique et l'interministérialisation est évoquée régulièrement. « La réforme de la haute fonction publique m'a poussé à commencer à regarder d'autres voies. » ; « je ne suis pas entré au MEAE pour être versé dans un interministériel plus large, mais spécifiquement pour être diplomate et les réformes me font me sentir indésirable en tant que diplomate » ; « SAE, je sais que mes perspectives de carrière sont depuis la réforme beaucoup plus limitées que ce que je pensais en rentrant au ministère. Si dans quelques années, je ressens qu'aucune progression n'est plus possible, je réfléchirais aux options en dehors du Département. » ; « ma réflexion s'est accentuée depuis la réforme de la haute fonction publique, et la fermeture encore plus forte des perspectives pour les SAE (dont les promotions se feront dans des conditions très défavorables). Je souhaite évoluer professionnellement dans un environnement favorisant l'expertise et les compétences des personnels. » ; « Je suis SAE et soumis à un plafond de verre si je ne passe pas un jour AE ». **Le manque de cohérence dans les affectations et les parcours est également souligné,** « une tendance allant en s'accentuant de la DRH et des chefs de poste, ou de la hiérarchie en général, à ne pas tenir compte du profil et des acquis des agents, en particulier de catégorie C, lors des affectations », « opacité de la gestion RH et du déroulé des carrières » **ainsi que le manque de reconnaissance,** « le travail des agents est peu reconnu et apprécié. Être un bon agent, consciencieux et motivé, a moins de valeur qu'avoir les bons appuis dans son réseau. Une certaine amertume finit par s'installer quand on voit les passe-droits qui sont appliqués en fonction des catégories des agents ou de leur réseau. », « Manque de reconnaissance, salaire très en-deçà de la valeur des agents en administration centrale », « Mon métier ne répond plus à mes aspirations initiales (vocation) par manque de considération, de reconnaissance et de moyens », « l'ambiance et la charge de travail, couplées au mépris dont nous aspergent nos autorités politiques sont fatigants et décourageants». **L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, lié à l'étendue des missions confiées, incite certains agents à se tourner vers d'autres carrières,** « concilier vie de famille et vie professionnelle est très difficile dans notre métier (lourds horaires, astreintes le weekend, difficultés pour les conjoints à trouver du travail à l'étranger et dans tous les cas nécessité pour eux de quitter tous les trois ans leur emplois) », « l'absence d'application du droit du travail en poste pour compenser de grosses charges de travail », « coût personnel et familial ».

Plusieurs agents soulignent toutefois que leur attachement au métier les incite aujourd'hui à rester, « si je suis resté au Ministère jusqu'à maintenant, c'est pour l'amour de mon métier et la volonté de servir l'intérêt général (mais cela ne suffit parfois pas à compenser les difficultés rencontrées) » ; « quitter le MEAE est une perspective envisagée à contre cœur, en dépit de mon attachement profond au service de la France et de sa politique étrangère, et de ma passion pour mon métier» ; « peut-être que je quitterai ce Ministère d'ici une dizaine d'années, mais ce sera à contrecœur, car je n'ai envie de rien d'autre que de servir mon pays et de faire de la diplomatie ».

Les agents estiment que la gestion de la fin de carrière doit être améliorée en valorisant davantage l'expérience des agents concernés, « il faut absolument éviter de laisser des agents (surtout A +) sans poste pendant plusieurs mois voire années. Des possibilités existent de mentorats et de transmission d'expérience qui seraient très motivantes, s'inspirer du Ministère des Armées » ; « si l'on souhaite que les agents, notamment les séniors, travaillent plus longtemps au Ministère (retraite à 65 ans), il conviendrait d'améliorer le management dans le sens d'une meilleure prise en compte de l'expérience et d'utiliser l'expérience des seniors pour qu'elle soit utile au Ministère. Trop de collègues de plus de 60 ans souhaitent partir le plus tôt possible parce qu'ils ont l'impression que leur expérience n'est pas valorisée et se plaignent d'un management désastreux. », **notamment auprès des jeunes agents,** « des dispositifs de formation ou mentorat auprès de jeunes agents devraient être mis en place pour la fin de carrière ». **Un volant de postes pour des fins de carrière est proposé,** « il conviendrait de sanctuariser des postes (renforts, IGAE, mentors, conseillers carrière, panels...) pour ménager des fins de carrière intéressantes permettant de valoriser l'expérience humaine des collègues concernés ». **Un accompagnement psychologique est également souhaité dans la préparation au départ à la retraite,** « préparer sa fin de carrière ou sa retraite via des psychologues serait appréciable. Apprendre à gérer son temps, à se trouver des passions, des choses à faire en dehors du travail n'est pas évident pour des agents qui souvent ont passé leur temps au travail. » **Par ailleurs, certains agents souhaitent rester « utiles » pour le Département une fois à la retraite,** « un diplomate qui a été ambassadeur plusieurs fois doit pouvoir être utile pour le Département - dans l'université, les centres de recherche, des entreprises, des ONG, des cabinets de lobbying... Il faudrait donc que ceux des collègues qui ne désirent pas simplement "cultiver leur jardin" aient un contact avec le Département (direction géographique, DDI/DDE/DDD...), voire puissent bénéficier d'un accès à une partie de la production écrite par les ambassades ou les directions. »

Un accompagnement structuré à la reconversion devrait également être mis en place, « le MAE devrait proposer à chaque agent un bilan de compétences périodique et

développer ou faire connaître les dispositifs de reconversion. On se sent parfois un peu otage, surtout au regard de la spécificité de nos métiers et compétences et de leur méconnaissance dans une bonne partie du secteur privé » ; « accompagner à la mobilité en fléchant des postes/réservant/favorisant l'accès à des postes dans nos opérateurs, les autres ministères, nos partenaires », « l'accompagnement à la reconversion semble essentiel puisque tous les agents recrutés en début de carrière n'ont pas vocation à "progresser" au sein du Ministère. Dès lors, il est important d'offrir des perspectives en dehors du Ministère à ces agents et de les aider à partir, afin de ne pas garder des agents frustrés, démotivés, et qui in fine représenteront un poids financier pour le MEAE. » ; « l'accompagnement à la reconversion devrait faire l'objet d'une vraie politique comme c'est le cas au Ministère des armées avec l'école de guerre ».

Enfin, certains agents proposent que les phases d'expatriation soient valorisées dans le calcul de la retraite, « Il faudrait que les IRE soient comptabilisées dans le calcul de la retraite, le temps passé à l'étranger donnant droit à des bonifications (1 trimestre à l'étranger = 2 trimestres pour la retraite) ».

- **Contractuels de droit public**

S'agissant de leur accueil, les agents contractuels pourraient bénéficier d'un séminaire dédié, « séminaire d'accueil et d'initiation commun à l'IDC et l'IFAAC » ; « Le séminaire d'accueil des contractuels devrait être obligatoire, pour qu'en aucun cas la hiérarchie ne puisse refuser à un agent de le suivre. » ; « L'accueil des agents contractuels devrait être amélioré avec une formation "de base" de quelques jours qui devrait permettre de présenter aux agents recrutés le fonctionnement du Ministère, son organisation, ses priorités en matière de politique étrangère, les services auprès desquels se diriger selon les situations ».

Afin de conserver des agents contractuels qui ont fait leurs preuves au MEAE, ces derniers pourraient être mieux accompagnés dans la préparation aux concours. « Il faudrait créer une préparation aux concours externes A et B pour leur permettre de préparer ces concours tout en continuant à travailler au MEAE (ce qui est impossible avec les préparations aux concours qui existent actuellement dans les grandes écoles et universités) » ; « les agents contractuels devraient être encouragés par la formation à passer les concours. » **D'autres propositions sont émises, notamment une adaptation du concours interne,** « la création d'un concours d'entrée spécifique pour les CDD et ADL » ; « la titularisation chaque année d'un certain contingent d'agents en CDD qui se sont démarqués par leurs compétences » ; « un nombre accru de places ouvertes aux concours pour les agents contractuels au profil généraliste et des épreuves plus proches des fonctions réellement exercées par les agents » ; « la mise

en place d'un examen professionnel afin de recruter certains de ces contractuels sur la base de critères moins "académiques" que les concours de SAE et AE serait utile » ; « les contractuels devraient être CDIsés lorsqu'ils ont donné entière satisfaction. Ils sont en général remerciés. ». **A l'obtention du concours, l'ancienneté en tant qu'agent contractuel devrait pouvoir être prise en compte.** « reprendre l'ancienneté en totalité à l'obtention du concours semble essentiel ».

Un suivi plus poussé par la DRH est également proposé, « l'accompagnement des agents contractuels pourrait être renforcé par exemple lors d'entretiens RH réguliers (pas uniquement lors des FANEV ou de reconduction du contrat) avec les SH ou la DRH. ». **Plusieurs solutions sont avancées, alternatives au concours, afin de valoriser leurs compétences,** « la valorisation de leurs compétences pourrait se faire à travers des contractualisations plus longues autour de postes spécialisés lorsque c'est pertinent ; « Les agents compétents et fidèles au MEAE devraient se voir proposer des primes et des CDI » ; « un mini-bilan de compétences pourrait être proposé systématiquement aux agents contractuels à l'issue de leur contrat, leur permettant de valoriser leur expérience. »

Leur mobilité interne et interministérielle pourrait également être favorisée, « proposer aux agents contractuels un accompagnement dédié réservé vers d'autres acteurs étatiques (opérateurs, OI, ministères…) » ; « autoriser et faciliter la mobilité interne des CDD (à Paris à et à l'étranger) et autoriser la mobilité des CDD entre ministères. » ; « mieux accompagner les agents (y compris les agents contractuels en fin de contrat) vers des opportunités au sein du SEAE, de l'ONU ou des organisations internationales et européennes. » ; « il est essentiel que la DRH accompagne ces agents et les aide à trouver des postes dans des organisations internationales et européennes afin que ces agents soient des relais de l'influence française. » ; « des mesures simples d'accompagnement pourraient a minima être mises en place, par exemple : entretiens d'orientation professionnelle, conseils à la réorientation, bilans de compétences, formations courtes de valorisation des compétences et d'entretiens, accompagnement plus ciblé sur la réorientation vers des secteurs servant les intérêts du ministère ».

- **Agents de droit local**

Les agents estiment que le périmètre des missions confiées à des agents de droit local n'est pas adapté. Pour certains, le recours aux ADL est trop large et doit être rationalisé notamment pour des raisons de sécurité et de confidentialité, « il y a trop d'externalisation et de recours aux ADL pour des fonctions critiques en matière de sécurité et de confidentialité » ; « il est urgent de cadrer et définir les missions qui peuvent ou ne peuvent pas être effectuées par des ADL. Les ADL ne devraient jamais

être chefs de service. Des formations à la sécurité de l'information doivent être dispensées à tous les encadrants » ; « leur confier des missions sensibles ou de souveraineté peut les mettre en danger, et nous aussi » ; « le choix de recruter les attachés de presse localement ne me semble pas adapté. Les journalistes n'ont pas du tout le même rapport avec un(e) attachée de presse diplomate française et un(e) recruté(e) locale, aussi bien soit-il ou elle. Un responsable Campus France de droit local me semble par contre tout à fait adapté, à partir du moment où il connaît bien l'offre française. Étant du pays, son contact sera facile avec les étudiants. », « un certain nombre d'emplois ADL devraient être des emplois de titulaires compte tenu de la nature des missions confiées et de la difficulté à recruter les bons profils avec un salaire et statut d'ADL ». **Pour d'autres, le périmètre de leurs missions doit être élargi,** « je suis favorable à l'élargissement du périmètre de responsabilité des ADL en poste, sur le modèle britannique ou néerlandais, à savoir pouvoir recruter des ADL sur des fonctions autres que la gestion, le secrétariat ou le soutien. Avoir, dans certains pays, des ADL sur des fonctions d'analyse politique ou presse (bien entendu avec les mesures d'encadrement et de vigilance sur la sécurité de l'information adaptées) serait un vrai plus. »

Pour de nombreux agents, les ADL doivent être revalorisés, en bénéficiant d'offres de formations, « les faire bénéficier davantage de formations, y compris en France, serait une bonne chose. », « il faut valoriser à tous les niveaux leurs activités (aide à la formation, certification, diplômes quand c'est possible) », « faire bénéficier les ADL de formations pour qu'ils puissent pleinement tirer profit de leur passage au service du ministère et mieux se projeter vers d'autres horizons si souhaité » **; mais également en termes de rémunération,** « la première mesure est une revalorisation adaptée des salaires et également des compléments sociaux (mutuelle, accessoires aux salaires, primes, etc.) afin de rendre une dignité à nos collègues qui sont indispensables au fonctionnement de nos services et le font avec dévouement et parfois beaucoup de courage dans des pays autoritaires ou en crise », « mettre systématiquement en place des systèmes de retraites complémentaires dans les pays où le système local de retraite est défaillant/trop faible », « l'augmentation de salaire annuelle pour les ADL, à hauteur de 0.8%, n'est plus cohérente dans un contexte de forte inflation (plus de 8% aux États-Unis par exemple). Ce montant n'est par ailleurs pas très valorisant ni encourageant. », « Les ADL sont le socle de notre réseau. Il faudrait pouvoir utiliser le levier salarial pour fidéliser les forts potentiels. »

Un investissement dans leurs évolutions de carrière est également suggéré, « il faut travailler à l'évolution de leurs carrières, à l'ambassade quand c'est possible mais aussi en facilitant les reconversions quand c'est envisageable », « favoriser l'accès à une titularisation et une entrée plus facile en tant que titulaire pour les ADL de nationalité

française, au bout d'un certain nombre d'années de Ministère, par exemple », « proposer des plans de carrière et encourager la promotion de carrière, valoriser leurs compétences et les aider dans leurs orientations de carrière », « afin d'éviter une logique d'immobilisme, il faudrait assurer un mix de promotion au mérite et à l'ancienneté pour les ADL. »

Afin de « renforcer la confiance, la loyauté et le sentiment d'appartenance au Ministère », plusieurs propositions sont formulées, « accorder la nationalité française plus facilement aux ADL qui en font la demande, favoriser l'accueil de leurs enfants au sein des établissements AEFE même s'ils ne sont pas de nationalité française via une bourse spéciale par exemple », « reconnaître l'ancienneté lorsque les ADL ont occupé plusieurs emplois (mobilité IF/ambassade, mobilité entre différents consulats, ou entre différents postes quand il s'agit de conjoints d'agents ayant eu la chance d'obtenir un poste). La position du Département de considérer les services comme différents employeurs, parfois au sein d'un même pays, semble bien injuste, bien qu'elle soit liée à des contraintes budgétaires », « recevoir deux fois par an les ADL, en tant que chef de poste, sans évaluation, afin de mesurer leur motivation et leur envie de changement permet de mettre en place beaucoup plus de polyvalence pour les ADL, capables après deux années de formation et de tutorat, d'occuper tout type de fonctions dans un Consulat général par exemple. »

S'agissant de leur gestion, certains agents demandent à ce que les ADL soient gérés par les postes et non par le Ministère afin de permettre davantage de flexibilité, « les ADL sont gérés par Paris, ce qui est absurde : il faut donc d'abord qu'ils sortent du plafond d'emploi du Département (ces agents ne sont pas une dépense différente, pour l'État, d'agents qui fourniraient le même service via une entreprise de portage) et donc du T2 pour être considérés comme du T3 ; en outre, il faut que les ambassadeurs disposent d'une masse salariale globale, afin de pouvoir gérer les agents de façon individuelle, sans grille décidée par Paris (surtout lorsque le nombre d'emplois ne dépasse pas la vingtaine ou la cinquantaine) et afin de les muter, les promouvoir ou de les licencier sans intervention intempestive d'un bureau parisien qui ne voit rien d'autre que la création d'un ETP, un éventuel surcoût en T2 ou le risque de contentieux ».

- **VIA/Vacataire**

L'accompagnement des VIA devrait être renforcé tout au long de leur parcours, de leur affectation et installation, jusqu'à leur reconversion, à la fois par le poste et par le Ministère, « le processus d'expatriation doit être amélioré : les VIA sont mis sous pression pour faire les démarches administratives le plus vite possible, avec aucune visibilité sur leur date de départ. » ; « améliorer leur accueil passerait par un

accompagnement à leur installation en poste (ils n'ont pas de logements de fonction comme les VIA AFD, les VIE ou les agents titulaires du MEAE) et une offre de formation à distance. » ; « Le rendez-vous sécurité avec l'OS devrait être doublé d'un entretien RH-arrivée globale avec le SGA afin de pallier le manque d'informations reçues par les VI, renouvelé au bout de 6 mois de mission » ; « un suivi du VIA depuis l'administration centrale à travers les deux ans de contrat serait idéal, tout comme des modules pour préparer la suite. Un bilan de compétences, des conseils pour la reconversion suivant le contrat seraient appréciés. » ; « leur suivi par la DRH devrait également être renforcé avec des entretiens réguliers (tous les six mois par exemple). Cela permettrait d'identifier les difficultés rencontrées par certains, qui ne sont bien souvent pas prises en compte et qui peuvent conduire à des situations d'une extrême difficulté pour les personnes concernées, mais aussi de préparer la suite de leur parcours. Ces entretiens réguliers permettraient d'évaluer l'évolution des compétences du VI, de ses domaines d'appétence, et de lui proposer des postes intéressants à l'issue de son VI. Alors que les VI de la DG Trésor ont souvent connaissance de leur futur poste avant la fin de leur mission, cela est beaucoup plus rarement le cas pour les VI du Département, alors que leur investissement a été le même.» ; « L'important est d'assurer leur reconversion après leur VIA (prise en charge des formations au concours, entretiens d'orientation, engagement en contrat au Département, etc.). Il y a une grande disparité entre les VIA du Département, ceux des opérateurs techniques (AFD, Expertise France, etc.) et les VIE (embauchés à plus de 75 % à l'issue de leur VIE)» ; «Il serait pertinent d'intégrer les évaluations des VIA dans les dossiers de concours car certains font un excellent travail qui doit être valorisé, de même que les compétences ainsi acquises ».

Les missions des VIA doivent être plus clairement définies, « les VIA ne sont ni des secrétaires, ni des managers. En tant que jeunes professionnels à la formation solide, ils doivent être des chargés de mission, avec des dossiers en propre, avec un manager clairement identifié. », « Les VIA doivent davantage exercer des missions d'observation, d'apprentissage. Ils doivent se voir offrir des créneaux et des aides pour passer éventuellement les concours. Ils ne doivent pas faire exactement le même travail (mais payé moins !) que les agents de catégorie A titulaires, or c'est malheureusement souvent le cas. » **Un élargissement de leur déploiement à certains services est souhaité,** « il faut développer les VIA en chancellerie politique et services de presse. Les SCAC sont sur-dotés de VIA (souvent issues des filières FLE) alors qu'en chancellerie politique on aurait besoin de plus de VIA au profil Sciences Po/RI/droit ».

- **Stagiaires/apprentis**

Une meilleure gratification des stagiaires est demandée, « il faut augmenter les salaires des stagiaires. Ils sont beaucoup trop bas et absolument insuffisants pour se loger et se nourrir dignement dans la plupart des régions du monde. C'est totalement

discriminatoire puisque seuls les jeunes ayant la chance d'avoir des parents aisés peuvent donc espérer réaliser un stage en poste à l'étranger. », « Pour les stagiaires dans des ambassades situées dans des villes où le coût de la vie est particulièrement élevé, il apparait nécessaire de mieux les indemniser, sauf à favoriser le recrutement de stagiaires issus de milieux très favorisés. » **Une alternative serait de fournir une aide au logement,** « les postes qui souhaitent accueillir un stagiaire devraient avoir l'obligation de leur proposer des solutions d'hébergement (dans les logements de passage ou autre). » ; « une politique d'aide au logement, en dehors du système de gratification, permettrait d'élargir les profils des étudiants effectuant des stages au sein du Ministère ou dans les postes. »

Afin de renforcer la diversité, une ouverture des stages aux étudiants français réalisant leurs études supérieures à l'étranger est proposée, « ouvrir les stages aux étudiants français ayant fait leurs études supérieures à l'étranger. Aujourd'hui, ils ne peuvent pas effectuer de stage au MEAE alors que les étudiants étrangers inscrits dans un établissement français le peuvent. »

Par ailleurs, un accès à certains outils est sollicité, « Il faut leur permettre un accès aux groupes bureautiques, à une adresse diplomatie, aux ND, à Diplonet, sans quoi il n'est pas possible de les associer véritablement au travail de l'équipe ».

Enfin, les stagiaires longs pourraient bénéficier d'une formation rapide avant leur début de mission, « des formations rapides (1 ou 2 journées) pourraient être assurées par l'École pratique des métiers de la diplomatie aux stagiaires longs (INSP, ENS et étudiants pour 4 à 6 mois) pour leur faire part des contraintes (sécurité, notamment) reposant sur un agent d'une ambassade française dans un pays étranger. »

- **Réforme de l'encadrement supérieur de l'État**

Les agents ne sont globalement pas en mesure d'évaluer à ce jour l'impact de la réforme de l'encadrement supérieur de l'État sur leur évolution de carrière. Pour celles et ceux qui parviennent à en évaluer l'impact, cette évaluation est plutôt négative.

Certains agents font part de difficultés à évaluer les impacts de la réforme sur leur carrière, « il est difficile d'évaluer le dispositif ; je reste donc prudent » ; « En dehors d'un échelonnement indiciaire un peu plus favorable, dans la perspective de la retraite, il est difficile de déterminer les conditions futures de mise en concurrence pour les emplois supérieurs à 2 ou à 5 ans - et la réalité des alternatives à des postes au Département ou dans notre réseau qui nous seront ouvertes. » ; « L'impact de la réforme sur les carrières est difficile à percevoir ».

Une des craintes majeures réside dans la perte d'une filière spécifique et dans la valorisation des profils de diplomates dans les nouvelles procédures de sélection, « la

spécificité du métier de diplomate est nivelée par le bas » ; « Aucune garantie que les compétences d'un diplomate seront garanties à l'avenir parmi la concurrence interministérielle » ; « La réforme laisse entendre que le métier de diplomate n'est pas un métier or, après 5 ans passés au ministère, je me rends compte que pour accéder à certains postes à responsabilité, il est indispensable de passer par plusieurs étapes et d'exercer des fonctions qui permettent de développer des compétences. » ; « la fonctionnalisation de plusieurs postes nous met en concurrence avec des personnes n'ayant pas les compétences nécessaires à notre métier ».

La majorité des agents soulignent l'impact particulier que la réforme aura pour les SAE et leurs craintes quant aux conséquences sur leurs perspectives de carrière, « cette évolution ferme des voies d'évolution auparavant ouvertes aux SAE, avec tout ce que cela induit en termes de motivation et d'implication. » ; « En tant que SAE, la réforme ralentit (allongement des délais pour prétendre à l'accession au grade de principal puis à la promotion au grade d'AE) et amenuise les perspectives de promotion interne et d'accession à des postes d'encadrement au sein du MEAE (absence de garantie de demeurer au MEAE après promotion en AE, absence de visibilité sur les taux de promotion). Par ailleurs l'obligation de suivre une formation à l'INSP pendant plusieurs mois en cas de promotion interne en AE constitue un levier très désincitatif pour les personnes ayant une charge de famille, a fortiori les femmes. », « La réforme semble nécessairement rendre plus difficile la progression de carrière des SAE », « L'ouverture de nombreux postes du réseau aux candidatures extérieures du Ministère, risque de créer un goulot d'étranglement sur les départs à l'étranger qui risque de diminuer le nombre de postes accessibles pour les SAE avec un effet de ruissellement négatif (poste initialement occupé par un SAE sera occupé par CAEMP, nécessitant au SAE de se reporter sur un autre poste) ».

Les agents partagent également leur crainte de voir l'écart perçu comme injuste entre les SAE et les futurs AE se renforcer, « la réforme va creuser l'écart salarial entre SAE et AE alors que ceux-ci effectuent le même travail et occupent les mêmes postes, a minima pendant les 10-15 premières années de carrière, renforçant le sentiment d'injustice. » ; « La réforme accroît les inégalités entre SAE et AE/CAE » ; « Au lieu d'aller vers davantage d'égalité, la réforme va creuser plus encore les inégalités anciennes entre A et A +, en termes de rémunérations et de parcours » ; « Durcissement de la fracture entre A et A+ en termes de rémunération et perspectives de carrière, renforçant le système de castes au MEAE ».

Certaines réponses à ces craintes sont formulées, « afin d'éviter que les SAE ne fassent face à un véritable plafond de verre, il est nécessaire de fusionner le corps des SAE et des CAE (ou administrateur de l'État aujourd'hui). Une telle mesure garantira aux agents A ayant choisi d'embrasser la diplomatie de véritablement pouvoir faire

carrière MEAE en pouvant continuer de bénéficier d'un parcours professionnel cohérent avec leur vocation et leurs souhaits. »

Certaines propositions sont formulées afin d'intégrer la scolarité à l'INSP dans le parcours des agents, en limitant l'impact de cette rupture sur la carrière des agents : « cette scolarité devrait être réduite à un maximum de 4 mois pour les agents issus du concours AE Orient interne et les agents nouvellement promus. Il faudrait proposer des possibilités de suivi en ligne de cette formation. Il devrait être possible pour les agents de repousser leur scolarité à l'INSP à la fin de leur affectation en cours (pour éviter un déménagement supplémentaire). », « pour les agents promus AE, la DRH devrait mettre en place un système qui permette à l'agent promu de retrouver s'il le souhaite son poste après la courte scolarité à l'INSP, afin de terminer le temps d'affectation prévu initialement et en lui permettant ensuite de poursuivre son cycle d'affectation, sans remise à zéro des compteurs. »

La première piste d'amélioration de la GRH, largement plébiscitée par les agents, est la professionnalisation, « professionnaliser la DRH, notamment les affectataires, afin qu'ils gèrent mieux la relation avec les candidats. Cela éviterait peut-être des processus d'affectation désagréables et des remarques blessantes sur son parcours. » ; « Avoir une gestion RH indépendante, professionnelle et transparente pour un meilleur suivi de carrière des agents plutôt que des agents qui restent uniquement 3 ans sur leur poste. » ; « Il serait utile de réduire le rôle des contacts personnels dans les affectations, en déléguant ces dernières à une DRH composée de professionnels et non pas de diplomates effectuant une partie de leur carrière dans les ressources humaines. Ceci permettrait de se concentrer sur les compétences et mérites de chacun, en prenant en compte les évaluations à 360 pour l'accès à des postes d'encadrement. » ; « Professionnaliser la gestion par l'intégration dans les équipes d'experts en ressources humaines, en complément des postes occupés par des diplomates, et apporter également de la stabilité dans le suivi des parcours (problème du "turnover" fréquent à ces postes lié aux modalités de carrière au MEAE et risques de "copinage"). » **Les outils à disposition de la DRH doivent également être modernisés,** « il convient de doter la DRH d'outils de gestion modernes et idoines » ; « Le développement d'outils numériques performants semble également indispensable afin d'aider à la prise de certaines décisions, d'optimiser ainsi le temps des agents, et de renforcer la prévisibilité des affectations ». **Ses effectifs doivent être renforcés,** « étoffer le nombre d'agents travaillant à la DRH afin que les agents se sentent mieux écoutés, et accélérer les différentes phases des affectations », « Augmenter les effectifs de la DRH afin de permettre un suivi plus adapté des carrières de chacun. », « Les moyens alloués actuellement à l'affectation des agents sont insuffisants ».

Les agents souhaitent davantage de transparence dans la définition des perspectives de carrière, et au-delà, « les perspectives de carrière ne peuvent dépendre d'un concours initial uniquement. » ; « il faut renforcer la transparence dans les affectations. Il y a des lignes directrices publiées mais dans les faits ce sont les directions et le cabinet qui semblent toujours l'emporter, au détriment parfois des compétences et du mérite des agents postulants. » ; « Il faut donner de la visibilité aux agents, valoriser les panels et les avis collectifs pour réduire la part beaucoup trop importante prise par les décisions arbitraires d'un agent dans la hiérarchie. » ; « De façon générale, plus de transparence est nécessaire, pour tous les agents (titulaires, contractuels, toutes catégories), sur tous les sujets (rémunération, situation de handicap et discrimination), et à la fois sur les documents existants (grilles salariale, réglementation) mais aussi sur les moyens d'action des RH et de l'agent en cas de difficulté » ; « Pratiquer une réelle transparence, aux antipodes de l'opacité et de l'arbitraire qui prédominent aujourd'hui. Trop souvent, l'appartenance aux bons réseaux est déterminante au détriment de la compétence et du mérite. »

Davantage de sensibilité au mauvais management par la DRH est également souhaitée ; « il est impératif de porter une attention beaucoup plus forte aux cas de management inapproprié ou "maltraitant". Nous avons encore trop souvent connaissance de cas problématiques au Ministère, souvent de la part de personnes qui peuvent être considérées comme "récidivistes" en la matière. L'impunité qui semble accompagner ces cas et la grande difficulté de la DRH comme de l'inspection à agir ne sont pas tolérables, décrédibilisent notre Ministère et le font perdre en attractivité auprès de jeunes agents prometteurs. » ; « ne pas récompenser les agents qui sont l'objet d'accusations multiples de harcèlement », « Eviter que les emplois les plus élevés, y compris à l'échelon politique, soient occupés par des agents notoirement connus pour leur incompétence managériale. »

- **Egalité femmes-hommes**

L'égalité professionnelle est un objectif fondamental. A cet égard, la problématique de la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle est indissociable de la mise en œuvre de l'égalité entre femmes et hommes au sein du ministère. L'avancement des carrières des femmes est étroitement lié à la mise en place au Ministère d'un meilleur accompagnement de la maternité, de la garde d'enfants et de l'écolage, en prenant en compte les besoins spécifiques des familles monoparentales : « il est difficile de concilier vie pro vie perso pour les femmes, notamment à l'étranger. Si la charte du temps était respectée, la question se poserait moins mais cette charte n'est évidemment qu'un vœu pieux. Impossible de terminer à 18h sans passer pour un

tire-au-flanc » ; « Il est indispensable que les méthodes de travail soient revues et modernisées, afin de favoriser un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, encore indispensable pour favoriser l'égalité femmes-hommes. »

Une réelle réflexion est à mener concernant les congés parentaux, pour « éviter de demander à une agente de gérer son déménagement alors qu'elle est à un stade avancé de la grossesse ou s'occupe de son nouveau-né » ; « assurer le remplacement effectif des congés maternités éviterait de reporter la charge de l'absence sur les collègues et les refus par des ambassadeurs de candidatures de femmes d'une trentaine d'années ».

Le MEAE doit faire montre d'intransigeance face aux comportements sexistes, et les sanctionner systématiquement, « trop de remarques désobligeantes envers les femmes sont encore entendues au ministère. Exemples entendus récemment : "qu'est ce qui t'arrive, aujourd'hui, tu as tes règles?", "elle est bien foutue la nouvelle stagiaire!" cela devrait systématiquement donner lieu à des sanctions. » ; « Nous avons besoin d'un changement radical de mentalités, on entend trop souvent les hommes âgés appeler les jeunes femmes "miss", ou voir les femmes se faire couper la parole d'un air condescendant. Il faut continuer à former, surtout les encadrants » ; « En cas de fautes graves (harcèlements sexuel et violences sexistes et sexuelles), recourir à des sanctions effectives et systématiques pour ne pas donner un sentiment d'impunité aux auteurs des faits. »

Les femmes sont toujours limitées par un « plafond de verre » qui freine l'évolution des carrières. Les efforts d'équité et d'égalité professionnelle entre femmes et hommes doivent être poursuivis, en termes d'égalité salariale et de parité de genre dans les fonctions, « en particulier, corriger les écarts de rémunérations entre SAE et CAE/AE à postes égaux, afin de corriger les inégalités de salaires entre hommes et femmes à postes égaux est une mesure essentielle. Par ailleurs, procéder à des nominations féminines sur les postes les plus rémunérateurs contribuerait à tenir les engagements du plan d'action du Département sur la réduction des écarts de rémunérations entre les femmes et les hommes. Plus généralement le Département devrait avoir une feuille de route spécifique sur ce sujet d'inégalité salariale. » **;** « Rendre obligatoire la mixité des short-lists de candidat·e·s lors des recrutements, notamment par panel (il devrait toujours y avoir au moins une candidate parmi les candidats interviewés par les panels), et de la composition des jurys de concours, en particulier ceux de SESIC et d'ASIC.» ; « s'assurer que le sommet de toute direction ou sous-direction est paritaire (s'il y a une directrice, avoir un directeur adjoint et inversement, s'il y a un sous-directeur, avoir une sous-directrice adjointe). Nommer des femmes dans les postes où cela n'a pas encore été le cas : NY, Washington, Tokyo, RPUE, New Delhi en priorité. » ; « Si le vivier de femmes dans une catégorie donnée est

de 20%, il faut viser plusieurs étapes : parvenir à 30%, puis 40%, puis 50%, en se donnant le temps. Autrement dit, avoir de l'ambition tout en tenant compte de la réalité de départ, et avancer pas à pas, pour ne pas risquer de créer des situations trop artificielles » ; « Poursuivre dans la logique d'identification précoce de profils féminins à haut potentiel, développer des formations spécifiques sur le leadership à l'égard de femmes, le cas échéant en lien avec des partenaires européens. »

Si des leviers d'égalité femmes-hommes sont d'ores et déjà en action auprès des agents de catégorie A, moins d'actions sont proposées pour les agents de catégories B et C. Des mesures transversales doivent donc être mises en œuvre, « permettre à des femmes reconnues pour leurs compétences de monter en grade, sans se limiter à celles qui sont en catégorie A » ; « ne pas se limiter au seul cas de l'affectation des femmes A+ mais traiter l'ensemble des discriminations ou des situations insatisfaisantes dont peuvent souffrir les femmes dans l'ensemble du Ministère » ; « Ne pas se limiter aux catégories A+ et prendre en compte que le travail du conjoint et la garde des enfants sont les principaux facteurs expliquant pourquoi les femmes elles-mêmes se limitent en termes de mobilité géographique ou fonctionnelle, ce qui à terme freine leur évolution professionnelle par rapport aux hommes. »

Cependant, cette ligne directrice n'est pas partagée par tous, certains agents hommes se sentant lésés par une politique de parité discriminante à leur égard. Ainsi pour certains c'est « le niveau qui doit être déterminant » ; « si une femme ne souhaite pas s'impliquer suffisamment sur un poste de responsabilité au nom de la préservation de sa vie personnelle, elle doit en choisir un autre moins prenant. On ne peut pas avoir le beurre et l'argent du beurre. »

- **Discriminations**

Un peu moins d'un tiers des agents a déjà été victime ou témoin de discriminations. Dans la moitié des cas, il s'agissait de discriminations fondées sur le genre. Le handicap et l'origine sociale, réelle ou présumée, sont les deux autres motifs les plus courants au MEAE. Pour lutter contre les discriminations, il conviendrait d'**assurer « une meilleure sensibilisation** des agents » ; « un système de formation obligatoire et de maintien à niveau permettrait une prise de conscience effective » ; «rendre compte en toute transparence au CTM et au CHSCT du nombre de cas détectés / traités chaque année. ».

Les signalements doivent davantage être pris au sérieux et suivis d'effet, pour contrer le sentiment d'impuissance et d'impunité, afin de « sanctionner de manière efficace les actes documentés. De très nombreux cas sont connus et remontés sans qu'aucune action ne soit entreprise à l'encontre des responsables. Il faudrait appliquer de manière beaucoup plus systématique les différents grades de sanction à notre

disposition. Les avertissements doivent intervenir très tôt et dès un premier signalement pour que les agents auteurs de discrimination comprennent que l'impunité n'est plus le mode de fonctionnement du ministère. » ; « les personnes responsables de discriminations doivent être réellement sanctionnées et écartées des postes à responsabilité ».

- **Handicap**

Les agents jugent plutôt satisfaisante l'action du ministère en matière d'inclusion et d'accompagnement des personnes en situation de handicap. Pour améliorer la prise en compte du handicap au sein du ministère, en administration centrale et dans le réseau, et lutter contre toute discrimination, il faudrait une meilleure sensibilisation des agents et notamment une formation des encadrants, des directeurs et directrices de service et des services des ressources humaines, « un droit à l'évolution de carrière sans craintes infondées doit exister ».

L'accès aux personnes à mobilité réduite est toujours nettement insuffisant et doit faire l'objet d'un réel effort d'aménagements de la part du Ministère, « des agents à mobilité réduite sont affectés sur des postes sans que la possibilité d'accès aux toilettes par exemple ait été vérifiée. » ; « De peur d'avoir des postes en liste noire, le Département n'informe pas les personnes souffrant de handicap physique des vraies conditions d'accès aux locaux, de déplacement à l'intérieur des locaux (rampe, escaliers, ascenseurs, etc.). Les agents doivent faire leurs recherches eux-mêmes auprès des collègues. Une liste pourrait être fournie aux agents bénéficiant d'une reconnaissance MDPH, à titre confidentiel, pour faire leurs choix. La situation actuelle est scandaleuse dans l'absence d'accompagnement. »

Comme le fait remarquer la cellule Handicap, la majorité des handicaps n'est pas visible. Cependant, des éléments stigmatisant peuvent être corrigés, en assurant une meilleure prise en compte des situations des agents : « depuis des années, des syndicats demandent que le mode d'entrée au ministère ne figure pas sur la fiche Diplonet. Mis à part alimenter les commérages et flatter notamment les égos des énarques, cette information est inutile et discriminante pour les personnes entrées au titre du PACTE ou du handicap. » ; « J'ai passé le concours B en externe, mais depuis j'ai développé une maladie invalidante qui m'empêche de passer le concours A en interne. Je ne peux pas me présenter au recrutement dans le corps des SAE comme les contractuels et/ou extérieurs handicapés, car je suis déjà titulaire du MAE dans le corps des SCH ! C'est absurde et discriminatoire. Le MAE se prive d'excellents agents déjà formés, attachés au MAE et opérationnels, et les démotive en les empêchant d'évoluer. »

- **Diversité**

Sur le dispositif de recrutement PACTE, « il est important de **poursuivre** cette démarche et de mener campagne auprès des jeunes concernés ». Il apparaît cependant une « **discrimination** entre un agent sorti de ce parcours d'accès face aux agents de catégorie C ayant intégrés le ministère sur concours dans les possibilités d'évolution de carrière, qui sont plus lentes pour les premiers ».

Pour développer l'impact du programme Hors les murs, il serait pertinent de refléter la diversité du ministère : « monter un **programme d'intervention dans les établissements du secondaire**, qui sont demandeurs » ; « prendre contact avec le ministère de l'éducation nationale pour proposer un accompagnement et la construction conjointe de projets scolaires pourrait avoir un impact sur les publics scolaires » ; « Il faudrait le renforcer en cartographiant les salons d'orientation et autres évènements où nous devrions être physiquement chaque année et partout en France. Cela viendrait systématiser nos interventions, au lieu de s'en tenir aujourd'hui surtout à des interventions ponctuelles sur initiative des agents souvent. »

LES CONDITIONS DE VIE EN CENTRALE ET À L'ÉTRANGER

- **Logement**

Lors de leurs prises de fonction, les agents ont majoritairement déjà rencontré des difficultés importantes en matière de logement, en centrale comme à l'étranger. Les agents constatent une dégradation de leur situation financière, principalement liée au coût du logement et au coût de la vie locale.

Pour mieux accompagner les agents en matière de logement, il faudrait « développer le parc de logements ministériels et prévoir des logements de passage le temps de l'installation définitive de l'agent » ; « il serait intéressant de prévoir un budget pour payer un logement à l'agent le temps de son installation » ; « accorder des autorisations d'absence statutaires pour qu'il trouve un logement en dehors de ses propres congés » ; « mettre à disposition une liste d'agents immobiliers pour commencer les recherches en amont ». Dans les capitales les plus chères, « réserver une enveloppe ad hoc pour aider les agents, voire investir dans un parc immobilier ». **En centrale,** « créer un vrai service du logement et développer le télétravail pour permettre aux agents de vivre hors région parisienne ». **A l'étranger,** « orienter les SGA vers l'accueil et la résolution des problèmes pratiques des agents » ; « il apparaît injuste de ne pas accompagner les vacataires, les VI et les stagiaires sur ce sujet alors que leur rémunération est faible » ; « assurer une meilleure communication entre les agents qui arrivent et partent en centrale comme en poste » ; « Comme les Allemands,

bénéficier d'un billet payé pour l'agent ou son conjoint pour explorer la ville et avoir un ressenti, voir les écoles, les trajets, etc… ».

Il est très difficile de se loger en région parisienne en raison de « l'insuffisance de rémunération dans les conditions du marché immobilier » ; « en retour de poste l'absence dans les premiers mois d'emploi du conjoint est un frein d'accès au logement». Pour les contractuels, leur statut est une difficulté supplémentaire car « considéré comme précaire et car les contrats sont de courte durée ». « A Paris, le coût de la vie est devenu tel qu'un jeune agent ne peut plus espérer se constituer un capital immobilier » ; « En centrale, Paris est inaccessible même avec un statut de fonctionnaire avec des salaires à moins de 2500 €. »

- **Affectation/expatriation**

Les agents considèrent que l'appui à la mobilité familiale doit être renforcé et regrettent le manque de considération donné à leur famille, « l'agent idéal pour le ministère est un jeune homme (qui ne risque pas de tomber enceint), célibataire, en excellente santé et sans enfants. Autrement dit un profil de soldat. L'expatriation en famille devient impossible pour des raisons financières. Elle est pourtant source d'équilibre mental pour les agents, c'est très regrettable. L'indemnité pour le conjoint devrait être la même pour toutes les catégories. Un conjoint d'agent de catégorie C peut très bien avoir à sacrifier un emploi rémunérateur en France pour suivre son conjoint. » En matière d'**appui à l'emploi des conjoints en expatriation, il convient de mieux communiquer sur les réelles possibilités de travail des conjoints, sur les contacts pour obtenir les autorisations nécessaires et, à défaut, proposer une meilleure compensation au conjoint qui ne peut pas travailler** ; « développer les partenariats avec les entreprises permettrait aux conjoints de trouver plus facilement un emploi » ; « Mise en place d'une cellule en charge de l'appui à la recherche d'emploi des conjoints en expatriation (lien MEAE avec les opérateurs et les organisations internationales présentes sur place par exemple), négociation de certains emplois réservés pour les conjoints. » ; « Un supplément familial digne de ce nom, c'est-à-dire dont le montant compense quelque peu la perte de revenus liée à l'abandon par le conjoint d'un emploi en France (sans parler des conséquences néfastes pour le déroulement de carrière) ». –Il est également proposé que le supplément familial pour le conjoint de diplomate qui ne travaille pas lui soit versé directement. -Des agents ont rappelé l'importance de cotiser pour la retraite, en particulier pour le conjoint qui ne travaille pas. **Concernant les enfants des agents**, il faut « prendre en compte leurs examens scolaires dans les temps d'affectation » ; « il est dommage que les enfants jeunes majeurs ne puissent pas disposer d'un passeport de service et accompagner leurs parents en poste. Cette possibilité supprimerait du stress et pourrait aider les agents à mieux gérer les situations tendues ».

- **Santé**

Les agents n'ont majoritairement pas rencontré de difficultés spécifiques dans l'accès aux soins, pour eux-mêmes ou leur famille, en lien avec les contraintes de leurs métiers.

En France, la mutuelle des affaires étrangères ne répond pas aux besoins de tous agents, qui la trouvent chère et non-compétitive. L'insatisfaction découle « du coût excessif au regard des services proposés (délais de réponse, difficulté à joindre par téléphone, pas de dématérialisation …) » ; « les remboursements sont insuffisants et ne prennent pas en compte certains soins tels que des séances de psychologues (alors que l'expatriation peut nécessiter d'être accompagnée) » ; « Rapport qualité/prix très mauvais et forte augmentation des tarifs de 30% en 2023 me concernant (77 euros de cotisations/mois pour une couverture de base basique sans dépassement d'honoraires…) » **A l'étranger, les agents sont plus satisfaits, bien qu'elle réponde aux besoins de façon inégalitaire selon les pays**. « La mutuelle est capable d'assurer des prises en charge de qualité » ; « la mutuelle répond à nos besoins ». Toutefois, il subsiste des **mécontentements**. Il y a « des cas de perte de documents » ; « des limitations sur le niveau de remboursement lors d'urgences médicales exigeant des opérations coutant plusieurs centaines de milliers d'euros » ; « Beaucoup d'établissements hospitaliers à l'étranger ne reconnaissent pas cette mutuelle faute d'accord et obligent à avancer le montant des soins en cas d'hospitalisation » ; Il conviendrait également de « s'assurer que l'agent affecté à l'étranger de passage en France dispose a minima de la même couverture complémentaire que les agents affectés en France ».

CONDITIONS, ENVIRONNEMENT ET MÉTHODES DE TRAVAIL

- **Qualité de vie au travail**

Les agents estiment majoritairement que leur travail a un sens et est en adéquation avec leurs valeurs professionnelles. Leur rôle et leurs missions dans le cadre de leur travail leurs paraissent clairs et sont en adéquation avec leurs compétences, « fonctionnaires de l'État, ils participent au **service public** et cherchent à appliquer la réglementation ». **Cependant, la charge de travail est très importante et les objectifs et priorités ne sont pas toujours clairs et devraient être mieux coordonnés** ; « travail en permanence à la dernière minute, situation ubuesque en cas d'imprévu (congé, maladie) ou de crises à gérer sans moyens à la hauteur, aucune possibilité de travail sur des sujets de fond… » ; « Ces dysfonctionnements entrainent une grande

démotivation chez de nombreux agents, principalement les jeunes, qui sentent l'incapacité de leur direction à effectuer les missions dont elle devrait avoir la charge ».

Les conditions particulières du travail des agents du ministère créent des risques psycho-sociaux tels que « l'**épuisement professionnel lié à la surcharge de travail », de dépression, de *burn out* ou des conséquences de harcèlement moral ou de célibat géographique**. Ces risques sont insuffisamment pris en compte, « harcèlement ou d'autres situations anormales pour lesquelles il manque encore de formation des agents mais aussi de cellule d'écoute pour les cadres » ; « Même en situation d'épuisement/harcèlement compromettant leur santé mentale, beaucoup n'osent pas écourter leur temps de séjour de peur d'être mal vus/ des mesures de rétorsions pour la suite de la carrière. Les chefs de poste n'ont généralement que peu de considération pour la santé mentale des agents sous leur responsabilité. » ; « Les cas de burn-out ou de harcèlement moral ne sont pas suffisamment pris en compte, que ce soit par la DRH ou par la cellule tolérance zéro qui ne réagit pas à certains cas signalés, poussant certains agents dans une détresse immense et qui peuvent se trouver seuls, dans une situation difficile, sans proches à leurs côtés ou à proximité. »

Les agents estiment majoritairement leur travail et leur expérience reconnus, mais ce n'est tout de même pas le cas pour une part conséquente d'entre eux, « j'ai toujours eu le sentiment qu'en travaillant, j'avais la possibilité d'évoluer et d'avoir plus de responsabilité. J'avais le sentiment que mon travail et mon expérience étaient reconnus » ; « les évaluations annuelles correspondent à la réalité » ; « Je suis mitigée : mes compétences sont reconnues à l'échelle de mon service, mais plus largement, cela ne se traduit pas en perspectives d'évolution, qui sont faibles et liées à l'ancienneté et non à mes résultats sur mon poste. ».

Selon le statut, la reconnaissance est variable, « la similarité des fonctions et responsabilités exercées ne sera pas reconnue et prise en compte de la même façon qu'avec des collègues CAE ayant exercé les mêmes responsabilités et les mêmes fonctions lors du retour en administration centrale ».

Les agents ont l'impression de participer par leur travail aux décisions qui sont prises ou aux actions qui sont entreprises. L'ambiance de travail est variable d'un poste à un autre, « la capacité à gérer son stress et à encadrer devrait être davantage valorisée ».

- **Dispositifs mis en place**

Les agents connaissent les dispositifs mis en place (Tolérance Zéro, médiateur, déontologue, psychologue).

S'agissant des psychologues, les agents sont en faveur de leur présence, mais hésitent parfois à les consulter, « les psychologues ne sont pas assez mis en avant. Cela devrait

faire l'objet de plus d'informations. Mise en place de téléconsultation avec les psychologues du ministère est une piste intéressante » ; « les agents ne se fient pas aux psychologues par peur d'un manque de réserve et de respect de la confidentialité » ; « Un entretien avec un psychologue avant chaque changement d'affectation me paraîtrait cohérent. »

S'agissant de Tolérance Zéro, les agents souhaitent étendre son champ de compétence et doter la cellule d'outils lui permettant d'agir systématiquement, « Tolérance zéro devrait répondre lorsqu'on leur adresse un signalement. La personne signalée par 3 personnes au moins a eu une promotion Catégorie A puis une création de Poste pour qu'elle n'ait pas à changer de service en centrale. » ; « La cellule tolérance zéro doit absolument être rendue indépendante et autonome, en étant externalisée du ministère. Il me paraît difficile de faire un signalement à un ancien ambassadeur ou une ancienne ambassadrice qui connaît potentiellement la personne évoquée dans le signalement. Le référent déontologue doit avoir davantage de prérogatives. » ; « il serait bon que le concept de tolérance zéro s'applique aux chefs de postes. Il faut être irréprochable pour demander aux subordonnées de l'être » ; « que la cellule Tolérance zéro se saisisse véritablement des cas graves qui lui sont rapportés et n'enterre pas les affaires de harcèlement/agression récurrentes. Elle n'est pas un interlocuteur de confiance en l'état » ;

- **Conditions matérielles de travail :**

Les agents sont relativement satisfaits des conditions matérielles de travail proposées dans le cadre de leurs fonctions.

Toutefois, le matériel informatique et numérique du ministère est jugé inadapté et ce retard soulève des mécontentements. « Les outils numériques à disposition ont des performances trop faibles par rapport aux objectifs fixés au agents » ; « En matière d'informatique, le matériel est obsolète. Avoir un réel plan pluriannuel de modernisation du parc informatique s'inscrivant dans la durée, rendre les outils présents sur Eole plus conviviaux et assurer des formations dès l'arrivée de nouveaux agents serait très utile » ; « les matériels informatiques sont globalement de mauvaise qualité » ; « Nous passons plus de 10h par jour sur des ordinateurs vieillissants et inconfortables. » « A mon arrivée sur mon poste en Centrale, la dotation en matériel numérique a été très longue et laborieuse, alors que l'urgence de la mission confiée exigeait une mise en route des plus rapides. Les capacités de la DNUM en la matière doivent être renforcées. »

L'aménagement et entretien des locaux est également un sujet central, en particulier concernant l'état et les capacités d'accueil des bureaux, la restauration sur place, et l'accès à des espaces de convivialité, « la hall DNUM n'a pas une bonne isolation

phonique et a été l'objet de panne de chauffage l'hiver dernier et de clim cet été » ; « Une rénovation des locaux au 37 Quai d'Orsay est urgente et nécessaire, certains locaux comprenant des murs décrépis et des fenêtres mal isolées, ainsi que de très vieilles moquettes. » ; « les agents affectés sur le site de l'ISG ont de très grandes difficultés à obtenir l'intervention sur site de la DNUM ou du BAU, alors même que nous connaissons déjà des conditions de travail très dégradées (chantier bruyant, locaux vétustes, éloignements des autres sites du Département) ; « le Quai d'Orsay est en travaux en permanence. Nous travaillons dans le bruit alors que nous avons besoin de nous concentrer. Nous n'avons plus de cantine sur le site » ; « Cantine ou solution adéquate de restauration (tickets restaurants), augmentation du nombre de salles de réunion, création de lieux de convivialité, ou a minimum d'un lieu pour déjeuner sur le site du Quai d'Orsay qui ne soit pas notre bureau. » ; « le bâtiment du Quai d'Orsay est une prison dorée sans aucune commodité : pas de cantine, pas de douches, pas de casier, pas de salle de réunion, pas d'espace de convivialité. »

- **Organisation et méthodes de travail :**

Les agents se disent globalement satisfaits de l'organisation et des méthodes de travail mises en place au sein de leurs services et de leur poste. Des évolutions pourraient être apportées dans les domaines suivants :

- **Une meilleure diffusion de l'information, favoriser la transversalité, rationaliser les réunions** : « Le partage de l'information est trop limité et se fait trop par l'échange de flux de notes/mails à la distribution aléatoire. La création de bases de connaissances, mises à jour si possible de manière décentralisée, apporterait beaucoup en terme de productivité et d'économie d'énergie dépensée à rechercher et valider l'information » ; « Avoir des discussions régulières et systématiques entre les managers (directeurs, sous-directeurs) et la haute hiérarchie sur le fonctionnement des directions. La réalité est que les directeurs sont laissés à eux-mêmes avec leurs bons et leurs mauvais côtés et la DGA se désintéressent tant du fonctionnement que du travail collectif. » ; « La rationalisation des réunions demeure également un enjeu crucial, notamment en interministériel, quitte à s'astreindre collectivement à des temps de réunions limités. »
- **Encourager le droit au télétravail,** « Conserver deux jours de télétravail qui permettent de travailler autrement, rédiger des notes, faire du travail de fond, lire la correspondance etc… sans être dérangé » ; « le droit au télétravail, y compris en poste, permettrait d'améliorer les méthodes de travail, en particulier quand les conditions de vie entraînent plus de 45 minutes de trajet entre le lieu de travail et le domicile ».

- Une **rédaction de documents plus stratégique :** « Trop de temps à produire des documents, stratégies, initiatives qui ne sont pas suffisamment exploités ou mis en œuvre. Une meilleure approche (prioriser, évaluation de l'impact ou du retour sur investissement, retex sur les actions passées …) serait plus soutenable et plus efficace » ; « Rendre obligatoire dans chaque service l'organisation d'une réunion mensuelle sur les méthodes et l'organisation du travail ; obligation réelle pour chaque agent de réaliser de vrais de dossiers de passation à leur départ d'un poste à partir d'un modèle actualisé et exhaustif (dans lequel figurerait nécessairement la note de méthodes de travail du SG, la charte du temps, un guide d'arrivée spécifique à chaque service » ; « une incitation à rédiger des documents plus courts, plus simples, y compris sur le fonctionnement interne du Ministère, pourrait en faciliter l'appropriation. »

Les relations de travail avec la cellule diplomatique de l'Elysée doivent également être revues, « un enjeu essentiel à revoir est, à mon avis, la relation Quai-Elysée qui en l'état actuel n'est pas satisfaisante. Des délais (évidemment) trop courts, un manque d'anticipation et de fluidité dans la transmission d'informations (rareté voire absence de retours sur les entretiens, les déplacements, les discussions, etc) sont largement préjudiciables à la qualité du travail diplomatique de la France. Une piste de solution serait d'impliquer davantage le Quai dans les entretiens voire les déplacements… ».

- **Charge de travail :**

Les agents ont en grande partie déjà été placés en situation de surcharge horaire pour une période supérieure à un mois. Sur certains postes, cette situation est structurelle, « En moyenne, depuis mon entrée au Département, je travaille sans horaires stables, avec une moyenne supérieure à 50 heures par semaine » ; « 60 heures par semaine pendant deux ans en raison du caractère très exigeant du poste occupé » ; Pendant toutes mes années au Quai d'Orsay. J'ai vite constaté que je devais renoncer à toute vie personnelle en dehors du travail durant la semaine et limiter mes activités le week-end pour pouvoir effectuer mon travail, passionnant par ailleurs, dans des conditions acceptables » ; « C'est continu. Poste de 4 ans en surcharge permanente puisque manque 1/2 ETP depuis 2,5 ans. Charte du temps inapplicable et sans aucun sens dans la plupart des directions géographiques. »

La moitié des agents a connaissance de la note SG du 14 février 2020 sur les méthodes de travail et son annexe. Ils jugent sa mise en œuvre d'ensemble moyennement satisfaisante. Ceux devant faire l'objet d'une attention prioritaire sont le bien-être au travail, la simplification, la transparence et de la conservation de l'information.

Pour **répondre au défi de la surcharge horaire de certains postes de travail, les agents émettent les propositions suivantes :**

- **Renforcer les effectifs,** « Relever le nombre des agents dans les postes est la seule réponse valable » ; « augmentation du nombre d'ETP » ; « la réduction des effectifs entrainent nécessairement une surcharge horaire sur certains postes de travail … La mise en oeuvre des axes d'action présentés dans la note SG concoure néanmoins à atténuer cette surcharge et doit être poursuivie, faute de pouvoir procéder à un recrutement d'effectifs supplémentaires » ; « le problème principal est celui du manque de personnel dans certains services. »
- **Réellement instaurer la charte du temps, connue par la majorité des agents, et que les supérieurs hiérarchiques soient exemplaires dans son respect :** « la charte du temps est peu connue et quand elle l'est, elle n'est guère appliquée. Il faudrait refaire un exercice de sensibilisation de grande ampleur à l'égard des encadrants en poste et en centrale. Il faut aussi leur donner des outils pour les aider et les rassurer car ils sont eux-mêmes sous pression » ; « Eteindre les lumières et fermer complètement les locaux à 19h dans un premier temps, 18h dans un second, qui forcera à adapter les pratiques de travail (priorisation, anticipation) afin de réellement mettre en œuvre la charte du temps et mettre un terme aux cultures de l'urgence et du présentéisme », « Forcer les agents à respecter les horaires (notamment la hiérarchie) »
- **Globaliser les méthodes**, « dans bien des postes, la majorité des services doivent respecter des contraintes dictées par l'administration centrale, pourquoi ne pas globaliser les méthodes ? », « Arrêter les réunions inutiles ou former tout le monde à la conduite (efficace) des réunions. » ; « Avoir des modèles de notes plus synthétiques et des produits adaptés. » ; « simplification et modernisation des procédures. »
- **Améliorer les outils informatiques**, « création de logiciels plus modernes, envoi d'inspecteurs pour vérifier l'organisation numérique des ambassades » ; « refonder Diplonet en proposant des outils plus accessibles »,
- **Mieux identifier en amont les périodes critiques**, « identifier en amont les périodes qui risquent d'être des « goulots d'étranglement » pour certaines activités et redistribuer, au moins partiellement, les activités pour éviter les surcharges horaires de travail » ; « Mieux anticiper les commandes, pour laisser aux agents le temps de les traiter en répartissant la charge de travail sur plusieurs jours et pas dans l'urgence, parfois en quelques heures. »

- **Encadrement et gestion d'équipe :**

L'encadrement et la gestion d'équipe au sein des postes ou services actuels et passés sont appréciées de manière très variable par les agents. Une **mauvaise évaluation prédomine** : « j'ai connu très peu de vrais encadrants, à savoir des personnes qui connaissent le travail, la réglementation, qui partagent l'information, ne s'attribuent pas le travail des subordonnés mais l'encouragent et le mettent en valeur, etc » ; « parfois catastrophique avec des encadrants qui ne font que déléguer et attendent que le travail se fasse tout seul » ; « dysfonctionnelle, les hiérarchies successives ne disposent pas des compétences managériales de base et ont tendance à antagoniser les agents ». **Mais l'évaluation est parfois positive**, « Parfois excellente : encadrement, accompagnement, formation, communication facile » ; « Certains supérieurs que j'ai eus ont été extraordinaires, aux directives claires, disponibles pour les questions, laissant les agents prendre des initiatives. » ; « Je suis consciente d'avoir eu beaucoup de chances jusqu'à maintenant, mais elle a été excellente. »

La préparation à l'encadrement et à la gestion d'équipe ne semble pas adaptée : « Il est nécessaire de recruter les encadrants uniquement à mi-carrière (à l'image du modèle dit de « l'École de guerre ») sur des modalités qui mesurent réellement les capacités d'un agent à gérer des équipes. Il faudrait en effet imposer un seuil minimal d'années de service au sein du Ministère (par exemple de 6 ans) avant d'accéder à des fonctions d'encadrement »; « elle m'apparaît insuffisante au vu de l'absence de qualité managériale démontrée par mes hiérarchies successives. La formation au management est un indispensable et doit pouvoir être contrôlée par une inspection au-delà de la 360 et ce façon régulière » ; « Elle ne me semble pas du tout suffisamment développée et valorisée. Les encadrants voient cette formation au mieux comme une "case à cocher" au pire comme une contrainte. » ; « Il existe un réel manque de formation des encadrants en matière de gestion des équipes, alors même que les conditions de vie au travail semblent se dégrader (des commandes toujours plus nombreuses, des délais toujours plus contraints etc…) et que le rôle de l'encadrant en devient d'autant plus important pour soutenir les équipes et établir une réelle hiérarchisation des commandes. ».

- **Télétravail et méthodes de travail :**

Les agents considèrent que leur hiérarchie prend en compte l'équilibre vie privée/vie professionnelle et l'amélioration des méthodes de travail. Plus de la moitié des agents indiquent occuper un poste ne permettant pas de travailler à distance. La majorité de celles et ceux qui le peuvent font du télétravail plusieurs fois par mois.

Le télétravail représente une opportunité pour les agents, qui peuvent organiser leur temps avec plus de flexibilité « Une journée de télétravail est une journée sans

transport, avec l'opportunité de réaliser une tâche ménagère durant la pause déjeuner, d'être plus proches de ses proches. C'est l'occasion de ne pas être dérangé pendant son travail. La contrainte est de conserver une cohésion d'équipe et de faire attention à savoir déconnecter » ; « le télétravail est une opportunité mais brouille la frontière entre vie personnelle et vie professionnelle » ; «Il faut clairement veiller à instaurer un jour de présence de toute l'équipe par semaine pour éviter la déconnexion et à faire circuler l'information, mais cela fonctionne bien, d'autant qu'on instaure un lien de confiance avec les agents qui repose sur leur professionnalisme, et cela est valorisant. » ; « prise en compte de la fatigue liée au handicap ou à la grossesse » ; « les journées en télétravail sont plus propices au travail de fond, car les interruptions sont moins nombreuses, et permettent d'économiser du temps et de l'énergie grâce à l'absence de déplacements. Les journées en présentiel me semblent toutefois toujours essentielles pour la coordination avec les équipes et la socialisation au travail. »

Si le développement des outils de mobilité a un impact positif sur les méthodes de travail, il comprend un risque de travail supplémentaire et d'atteinte au droit à la déconnexion : « positif mais il est plus difficile de déconnecter » ; « positif, notamment pour les jeunes femmes en situation de responsabilité, avec enfants en bas âge. Il faut préserver cette possibilité, sinon le Département fera fuir les jeunes femmes qui auraient pu autrement considérer des postes d'encadrement » ; « le télétravail ne doit cependant pas donner lieu à des attentes de travail des agents la nuit et les weekends par leur hiérarchie ou les cabinets. » ; « le télétravail ne doit pas s'imposer au détriment de la vie de famille et devenir une double contrainte lorsqu'il se double de problèmes de garde d'enfants, comme cela a été le cas pendant de longs mois pendant la pandémie ».

Le matériel informatique est en revanche une contrainte au bon déroulement du télétravail pour les ADL : « la contrainte est de n'être équipé que d'un outil (Portaleo) permettant d'accéder aux courriels, mais pas aux dossiers, les ADL ne bénéficiant pas d'itinéo ».

Une volonté de **développement des possibilités à l'étranger** se fait sentir : « malheureusement cette disposition ne nous est pas autorisée en poste consulaire »; « télétravail interdit à l'étranger, mais en dehors des heures de bureau, je fais des heures supplémentaires en télétravail ».

- **Environnement numérique**

En matière d'environnement numérique, les observations et propositions sont nombreuses. **Il conviendrait de mieux faire connaître les outils disponibles et de développer des outils bureautiques efficaces et ergonomiques. L'utilisation des outils**

est complexe : « Notilus n'est pas facile d'utilisation » ; il faudrait « faciliter l'utilisation d'outils de visioconférence » ; « Eole tellement verrouillé que l'on a pas d'accès aux applications telles que zoom … obligé de jongler avec nos équipements personnels » ; « impossible d'accéder à Google Drive, Google Meet, WhatsApp Web etc… qui sont des outils de travail quotidien pour nos partenaires » ; « rendre les outils présents sur Eole plus conviviaux ». **Le parc informatique ne permet pas d'équiper chaque agent d'un matériel performant :** « axer l'achat d'équipement informatique sur la performance et la vitesse » ; « avoir un réel plan pluriannuel de modernisation du parc informatique s'inscrivant dans la durée » ; « disposer de clés 4 G, d'imprimantes transportables pour les négociations, doter de tel portables tous les cadres A, tolérer les solutions commerciales les moins dangereuses » ; « pouvoir brancher une imprimante à son itinéo en dehors des locaux de l'ambassade (ex des SG d'EAF) » ; « plus de Smartéo et des Itinéo plus modernes et adaptés au handicap ». **Le matériel doit offrir des normes optimales de sécurité** : « Mettre fin à Diplomatie, qui est un mauvais outil. Obtenir la création d'un réseau unique de l'État pour la transmission des informations à l'étranger (hors DGSE), sous la conduite de la DINUM des services du PM, dont le pilotage opérationnel serait assuré par la DNUM du Département : cela permettrait de mettre fin aux réseaux parallèles du Minint/DCI et de Bercy, notamment, dont l'existence nuit à la bonne information de l'ambassadeur » ; « Diplomatie n'offre pas toutes les garanties voulues de sécurité : exportation possible des contenus des NDI sur d'autres supports; impossibilité de restreindre autrement que par des adressages à des personnes. » ; « Il est néfaste de bloquer l'usage de Whatsapp ou Zoom alors que ce sont des outils d'échanges majeurs avec nos partenaires étrangers. Du coup, ils sont quand même utilisés mais sur équipements personnels, au détriment à la fois de la qualité du travail et de la sécurité de l'information. »

- **Situations de crise :**

La moitié des agents a déjà été placée en situation de crise, et moitié d'entre eux s'est estimé suffisamment préparée ou informée.

Les agents **trouvent important de se préparer en amont aux situations de crise :** « les propositions d'exercice du CDCS sont une bonne chose… en poste, cela peut demander d'y consacrer trop de ressources et il faudrait un exercice par an qui soit conduit avec présence ou implication à distance du CDCS » ; « J'ai été formé lors de scénario de crise et c'était très utile » ; « importance de la préparation en amont pour mise en œuvre immédiate du centre de crise ». En situation de crise, il est important de **communiquer** : « Le relationnel est clé : il faut l'existence préalable d'une bonne ambiance de travail pour permettre le moment venu un travail d'équipe, même si les individualités peuvent parfois se révéler problématiques en situation de crise. » ; « Il

faut communiquer largement en amont pour que tout le monde soit informé et connaisse son rôle » ; « Les chaînes de validation courtes permettent davantage de réactivité et, souvent, de pertinence dans la réponse aux situations de crise » ; « il convient d'être rigoureux dans la communication de l'information, chaque crise est unique et au-delà des outils la formation doit être abordée avec intelligence et créativité » ;**e respecter les temps de repos** : « rappeler aux encadrants que nul ne peut résister à un manque de sommeil-repos pendant plus de deux jours en gestion de crise » ; « importance de respecter les temps de pause autant que faire se peut, pour garder intacte ses capacités de jugement » ; **de ne pas juger ses collègues :** « Chacun peut faiblir dans une telle situation et il ne faut pas se juger entre collègues pour pouvoir agir avec abnégation, volontarisme et esprit d'équipe » ; de faire un **retour sur expérience à la suite de la crise pour bénéficier des enseignements qui en ressortent et utiliser au mieux les talents qui s'y sont révélés**, de **contrer les fausses informations :** « importance d'utiliser les réseaux sociaux pour contrer les intox ».

- **Sécurité**

La majorité des agents estime ne s'être jamais trouvé en situation d'insécurité. Lorsque c'était le cas, un peu plus de la moitié des concernés considère que la situation n'a pas fait l'objet de mesures adaptées.

Certains agents se sont déjà trouvé en **situation d'insécurité** et expliquent « qu'il y a un palier incompressible en deçà duquel il devient dangereux de faire des économies », que les signalements sur le danger dans certains postes pour certains types d'agent (femme seule notamment) n'ont pas donné suite pour informer les futurs affectés dans ces pays, « à Tunis, lors de la révolution, rien n'est venu du poste pour la mise en sécurité des agents, qu'ils soient ADL ou expatriés » ; ce à quoi s'ajoute des **nouveaux risques**, « insécurité sanitaire en Chine, ayant des conséquences graves sur la sécurité de agents et de leurs familles (quarantaine, séparation des enfants, confinement strict, accès aux soins…). »

« Le MEAE, chef de file de l'action extérieure »

Le positionnement du Ministère comme chef de file de l'action extérieure de l'État à l'interministériel est jugé plutôt satisfaisant par les agents. Ils relèvent néanmoins une **attitude parfois moins coopérative de la DGTrésor et de l'AFD**. « Il existe encore ici ou là des poches de résistances et certains silos administratifs » ; « le Trésor joue souvent une partition différenciée » ; à l'inverse « sur certains sujets techniques, une simple information du MEAE semble suffisante et il apparaît contre-productif de chercher à concurrencer d'autres administrations plus compétentes : il y a un risque pour la légitimité et la réputation du MEAE à créer des "doublons" par rapport, par exemple, à certaines directions de Bercy, plus outillées » ; « j'ai pu constater encore récemment que les Chefs des services économiques et/ou les directeurs d'un bureau de l'AFD à l'étranger ne se sentent pas toujours placés sous l'autorité de l'ambassadeur/rice » ; « s'agissant de l'AFD, il convient à la fois de respecter la dimension établissement bancaire pour les opérations de crédit et de renforcer l'appréciation de l'utilisation des fonds de l'État ».

Les principaux freins à la coordination interministérielle identifiés par les agents sont le défaut de moyens (ETP, crédits…) du Ministère pour assumer son rôle ainsi que les résistances bureaucratiques et la concurrence entre administrations, dans une moindre mesure un problème de définition du rôle de coordination du Ministère et l'absence de culture partagée à l'international dans l'appareil d'État.

Plusieurs invitent à dépasser le clivage entre diplomates et experts d'autres ministères qui nous porte préjudice. « Notre ministère doit être toujours plus à l'écoute des autres ministères techniques et se garder de tout sentiment de supériorité ; il y gagnera en légitimité et pourra d'autant mieux influencer la ligne à tenir, tout en y intégrant de manière plus rapide et naturelle des éléments issus d'autres administrations ».

Le renforcement du rôle de pilote de l'action internationale passe pour certains par des modifications législatives ou réglementaires, « réaffirmer solennellement le rôle pilote du MEAE et de l'Ambassadeur dans les postes (peut-être par un nouveau décret) » ; « un statut unique ou harmonisé de tous les agents en poste à l'étranger ».

En l'état du droit, il est d'ores et déjà possible d'assurer une meilleure coordination interministérielle en faisant davantage réseau, « réunir régulièrement les directions internationales des ministères à l'invitation de la Ministre ou de la Secrétaire générale à des réunions au quai d'Orsay pour définir ensemble la stratégie de l'État vers l'international et s'assurer de la cohérence d'ensemble », et **en apprenant à mieux se connaître** « à la fois par des échanges renforcés au quotidien, de personne à personne, et par des actions de sensibilisation (dans les deux sens - car la culture de

l'international pourrait aussi être mieux comprise dans les ministères techniques) » ; « imaginer qu'avant le départ en poste, le MAE organise une réunion en interministériel avec les agents sur le départ, ce serait l'occasion de définir le rôle de chacun » ; « pouvoir organiser dans les postes des séminaires d'intégration interservices de manière régulière (au moins une fois ou deux par an) ».

Une politique d'influence plus offensive dans l'appareil d'État serait de nature à renforcer notre main, « placer des diplomates (de carrière, et non des administrateurs de l'État ayant connu une expérience ponctuelle au Département) à la tête des services internationaux des autres ministères ainsi qu'à la direction de l'AFD ». Certains estiment que le « retour de nos compétences historiques (dont les visas, la coopération comme levier indispensable de la politique étrangère et de l'influence, l'aide publique au développement, tourisme et attractivité économique) nous permettrait de compter à nouveau dans le dialogue interministériel ».

L'autorité de l'ambassadeur ou ambassadrice en poste n'est pas contestée, en ce sens la coordination des services de l'État au sein du réseau diplomatique et consulaire sous l'autorité de l'ambassadeur en vertu du décret de 1979 est jugée satisfaisante par les agents. Néanmoins, « l'organisation des ambassades en silos qui reproduisent les séparations ministérielles nuit à la coordination de l'action sous la direction de l'ambassadeur et du n°2. En outre, l'absence d'un outil unique de transmission vers Paris de la production des services de l'État à l'étranger nuit à la bonne information de l'ambassadeur (et du Département) et à la cohérence de l'action des ambassades ».

Le pilotage des opérateurs de l'action extérieure est jugé peu satisfaisant voire pas du tout satisfaisant : « volonté d'émancipation des opérateurs et manque de moyens humains au MEAE pour assurer la tutelle ; il faudrait ré-internaliser certaines fonctions et inverser la logique à l'œuvre (effectifs de plus en plus nombreux chez certains opérateurs alors qu'ils déclinent au Département) » ; « l'administration manque de moyens, essentiellement humains, il me semble que l'essentiel du problème est là. Les opérateurs ont d'importants moyens de fonctionnement, à côté d'une administration parfois indigente. Les rôles devraient être plus clairement établis, la concertation plus régulière et importante, et les opérateurs devraient rendre compte plus régulièrement » ; « pour renforcer le pilotage de ces opérateurs par le MEAE, il faudrait mettre systématiquement à leur tête des diplomates expérimentés, chargés de faire le lien avec le Département ».

Le positionnement du Ministère dans l'écosystème de l'action internationale au sens large est évalué positivement s'agissant notamment de l'interaction avec le système multilatéral et les organisations internationales avec néanmoins des marges de progression, « le MEAE n'investit pas assez le multilatéral, nos RP sont toujours plus

réduites en personnel que celles de nos principaux partenaires et nous ne soutenons pas assez la présence française dans les organisations internationales. Il faudrait rééquilibrer en réduisant le personnel dédié au bilatéral et augmentant celui dédié au multilatéral. » ; « Concernant l'interaction avec le système multilatéral et les organisations internationales, il m'apparaît que la stratégie française n'est pas assez offensive pour placer des insérés dans les OI. Il faudrait une stratégie mieux organisée et systématique, avec des places déterminées pour les diplomates en mobilité par exemple. » ; « une place spécifique doit être faite à l'action européenne. Sur ce point sur longue période l'autorité du Département a beaucoup perdu, en raison de la montée en puissance des ministères techniques avec leurs propres personnels mais aussi parce que le Département s'est désinvesti de postes jugés techniques et que notre filière européenne est trop étroite ».

Le soutien au développement international des entreprises et le dialogue avec la société civile et les médias sont jugés satisfaisants. En revanche, l'appui aux institutions culturelles, éducatives et scientifiques à l'international, les échanges et les synergies avec les *think tanks*, l'articulation de l'action du Ministère avec celle des collectivités territoriales pourraient être renforcés.

Les 1000 propositions issues de la consultation

Tous les exercices conduits à l'occasion des États généraux (ateliers, auditions, contributions écrites, questionnaire…) ont donné lieu à des propositions formulées par les agents et intervenants extérieurs. Le présent document en propose le recensement exhaustif.

SOMMAIRE

01 - Prioriser nos actions diplomatiques et consulaires, faire preuve de plus d'agilité et d'innovation

02 - Asseoir notre analyse géopolitique, muscler notre capacité prospective et exporter nos productions au sein de l'appareil d'État et auprès des parties prenantes de l'action extérieure

03 – Renforcer nos compétences et en acquérir de nouvelles pour répondre aux nouveaux défis

04 - Fonctionner davantage en « Equipe France » et assurer un pilotage stratégique de nos opérateurs

05 - Mettre en place une stratégie de mobilité tous azimuts des agents, investir les territoires de la société civile

06 - Optimiser nos méthodes de travail

07 – Se doter des moyens adaptés à notre action

08 - Investir dans le numérique

09 – Placer les enjeux de communication et d'influence au cœur de notre politique étrangère

10 - Professionnaliser notre GRH

11 - Se doter d'une politique de formation ambitieuse

12 – Repenser les concours

13 - Construire des parcours cohérents du recrutement à l'encadrement sur la base de compétences et d'aptitudes identifiées

14 - Construire les parcours des contractuels et ADL

15 – SAE

16 - Encadrement supérieur

17 - Placer les agents au cœur de notre politique RH

18 – Assurer la parité

19 - Mener une politique inclusive

20 – Expatriation et conjoints d'agents

01 - Prioriser nos actions diplomatiques et consulaires et faire preuve d'agilité et d'innovation

Mieux sérier nos priorités réelles, géographiques et fonctionnelles en fonction de nos moyens humains et budgétaires

Faire porter les arbitrages politiques sur les seuls moyens d'action et non sur les moyens de fonctionnement, rendant ainsi plus concrète la traduction sur le terrain des décisions politiques.

Ne plus simplement regarder du côté des menaces, mais être capable de manière intelligente d'étudier et écouter nos alliés et partenaires pour mieux comprendre leurs attentes et valoriser nos positions

Créer auprès du Président un service intégré (type " NSC " à la française) plus étoffé que la cellule diplomatique actuelle

Renforcer la fonction stratégique au sein des directions, en s'appuyant sur les chargés de mission auprès des directeurs, pour animer la réflexion collective, associant l'administration centrale et les postes, sur les enjeux et les options de notre politique étrangère.

Faire du COMEX l'enceinte dans laquelle les services partagent leurs analyses, formulent leurs propositions d'action (sous couvert du directeur de cabinet) visant à définir les grandes lignes de notre action sur des sujets structurants/stratégiques et dans laquelle la Ministre présente ses arbitrages et orientations

Redonner au comité des directeurs son rôle de proposition et d'impulsion sur les grands enjeux, en lien avec les ambassadrices/ambassadeurs

Redéfinir la gestion de crise par une méthodologie, adaptable à chaque crise :

- Définition d'un statut de " poste en crise " avec suivi ad hoc par le Département : régime de renfort, aérations, régime des rapatriements, etc.
- Constitution d'un groupe de travail ou d'une task force composé(e) de(s) (la) direction(s) géographique(s) et/ou politique(s) concernée(s), du CDCS, de la DRH (2 et 3 selon les besoins), DFAE, DGM éventuellement, VEM ; mais également des représentants opérationnels des autres ministères concernés (MININT et MINARM par exemple) afin de consolider le rôle de notre ministère en interministériel.
- Repenser l'approche des crises dans les PPD. Ceux-ci sont dépourvus de moyens consulaires alors qu'ils ont été mis en place dans des pays fragiles, susceptibles de connaître des crises multiples (événements politiques, catastrophes naturelles). Il conviendrait de revoir le schéma actuel en renforçant le lien avec le consulat de

rattachement et le poste d'appui régional en cas de crise, mais aussi de prévoir de manière plus systématique la possibilité d'envoi rapide de renforts ponctuels en cas de crise qui le nécessite (y compris de manière anticipée lorsque nous constatons une montée des tensions).
- En complément à un régime pour les postes en crise stricto sensu, nécessité de définir un statut ad hoc pour les '' postes difficiles '' avec des règles dérogatoires pour le temps d'affectation (2 ans – sans pénalisation pour la carrière des agents), un régime d'aération, la prise en charge des billets, permettant de les rendre plus attractifs et de les armer plus facilement.

Pour une diplomatie consulaire plus lisible :
- Redéfinir les relations du Ministère de l'Intérieur et du MEAE dans le domaine des visas (statut, instructions)
- Se recentrer sur les tâches essentielles (gestion et consulaire) et accepter de renoncer à d'autres missions (que d'autres pays ne réalisent pas, par ailleurs)
- Réfléchir à une liste plus précise des attributions des consuls honoraires.
- Assurer une meilleure répartition des permanences consulaires dans les postes.

Auditer ou interroger les postes avant la mise en place de nouvelles règles ou restrictions afin de comprendre l'impact qu'elles auront sur les postes à l'étranger et de mieux connaitre les enjeux et les besoins de chacun.

Lancer des '' staff awards '' pour récompenser les idées novatrices.

Lancer un hub de l'innovation et stimuler l'innovation et la créativité chez les agents.

Renforcer la capacité du MEAE à armer des task forces dans les meilleurs délais en constituant un vivier de personnes formées ou en pré-identifiant des agents en interministériel pouvant être détachés pour une période donnée sur tel ou tel sujet, en accompagnant la mise en place avec une procédure rodée (identification voire augmentation d'une enveloppe dédiée pour le recours à des contrats occasionnels pour surcroît exceptionnel d'activité (et de façon distincte de l'enveloppe prévue pour remplacement d'agents absents) ; mener une réflexion approfondie sur l'externalisation de certaines activités de prestation de services ; allocation de primes en raison des sujétions exceptionnelles.

Disposer d'espaces de travail interministériels communs ou les agents des différents ministères pourraient se réunir occasionnellement

Créer des états-majors multidisciplinaires pour traiter de sujets à haute intensité pouvant se prolonger sur une longue période, en ayant la possibilité, si besoin, de recourir à des experts extérieurs (autres administrations, chercheurs, auditeurs…) et, avec le SGDSN, mener des revues stratégiques à caractère interministériel sur les grands enjeux (Russie, Chine etc.).

02 - Asseoir notre analyse géopolitique, muscler notre capacité prospective et exporter nos productions au sein de l'appareil d'État et auprès des parties prenantes de l'action extérieure

Améliorer le continuum MEAE / communauté du renseignement.

Doter le ministère d'un niveau supérieur d'analyse des enjeux globaux. Pour ce faire :

- Mettre en place un comité interministériel des enjeux globaux, présidé par le MEAE, visant à décliner les orientations en la matière en un Plan d'action ou une Stratégie française pour la réponse aux défis globaux, elle-même déclinée en stratégies sectorielles pluriannuelles. Ce comité réunirait des ambassadeurs thématiques, des directeurs généraux et directeurs compétents (DGP, NUOI, DUE, DGM, DDE, DDI, DDD, CSRC) ainsi que des présidents ou directeurs généraux des principaux opérateurs du ministère (AFD, Institut français, CIRAD, IRD, etc.)
- Alternativement, mettre en place un conseil national des enjeux globaux, présidé par le Président de la République et réunissant, en plus de la Première ministre, les ministres concernés (MEAE, Economie & Finances, MESRI, ministères techniques compétents) et les principales parties prenantes (secteur privé, acteurs scientifiques & académiques, organisations de la société civile)
- Créer une direction dédiée aux enjeux climatiques et environnementaux et mieux inclure les questions environnementales et climatiques dans le travail quotidien de l'ensemble des directions du ministère.
- Mieux structurer le réseau des conseillers enjeux globaux et environnement/climat des ambassades et créer des « pôles enjeux globaux » au sein des ambassades.

Refaire de la politique africaine de la France une politique d'excellence et d'expertise :

- Elargir le nombre de pays avec lesquels nous tenons des consultations bilatérales sur tous les sujets d'intérêt commun, si possible au niveau des secrétaires généraux, directeurs politiques ou directeurs enjeux globaux, sur le modèle de ce qui se fait avec les grands émergents (afin d'aborder l'Ukraine, l'Iran, les enjeux globaux etc.)
- Réfléchir à la possibilité de créer des partenariats avec des écoles doctorales spécialisées sur l'Afrique (Columbia ou Oxford par exemple) pour faire venir des chercheurs et permettre à des diplomates d'y passer un à 2 semestres.
- Etablir un document recensant les mobilités liées à l'Afrique avec les coordonnées des personnes ayant occupées ces postes.
- Organiser un séminaire annuel des correspondants Afrique avec tous ceux qui suivent les enjeux africains, en poste et à Paris.
- Rendre plus régulier le RDV des '' mercredis de l'Afrique '' du CAPS et favoriser la participation des agents, de toute la DAOI d'une part (pas seulement de la sous-direction concernée) mais aussi du reste du Département, via une communication active (sur Diplonet et par mail) et un choix d'horaire qui favorise la participation (par ex. de 12h30 à 14h, comme pour les conférences web sur Diplomatica).
- Créer un poste de conseiller Afrique à Moscou, Pékin, voire Tokyo (Afrique et développement)

Positionner la DUE en tour de contrôle européenne du MEAE pour permettre de prendre en compte les aspects européens de tous les dossiers et sur l'ensemble de la chaîne valeur du ministère : anticipation, négociation, communication.

Mettre en place une véritable filière de diplomatie économique au sein du MEAE. Organiser des parcours de carrière cohérents aux agents de la DDE. Mieux organiser les mobilités entre MEAE et entreprises, dès le début de carrière, à travers un accompagnement dédié. Bien intégrer les questions économiques et relations avec les entreprises dans la formation des diplomates.

Mieux s'organiser en interne. Clarifier en interne le fonctionnement entre DDE et Directions géographiques pour avoir un point d'entrée privilégié (DDE) au MEAE pour les

interlocuteurs économiques et assurer une bonne circulation de l'information. Réexaminer l'utilité des chargés de mission entreprises dans les directions géographiques.
Fixer un rendez-vous régulier à l'hôtel de la Ministre pour un échange entre le MEAE et la communauté des universités, centres de recherche et de réflexion (" think-tanks ") qui contribuent à éclairer les relations internationales et la politique étrangère de la France.
Etablir un continuum entre recherche, technologie, innovation et entreprises, et ainsi favoriser une meilleure complémentarité des services et des savoir-faire entre les différentes entités qui s'inscrivent le long de ce continuum : SST, Business France, French Tech, services économiques.
Renforcer le CAPS et mieux prendre en compte l'expertise en dehors des ministères (et au sein même du réseau), pour plus d'efficacité et stimulation de la réflexion collective.
Mettre en place un IRSEM européen et susciter la création d'un vivier européen dans la réflexion stratégique.
Encourager les diplomates volontaires à s'engager dans une thèse en parallèle de leur emploi au Ministère sur un sujet d'intérêt pour le ministère ; et créer un prix de la thèse ou du mémoire de recherche niveau M2 sur les champs d'actions prioritaires de l'action du MEAE.
Encourager l'accueil de stagiaires doctorants sur des thématiques transversales d'intérêt pour une direction géographique ou thématique donnée.
Accroitre la présence française dans les discussions et colloques internationaux et promouvoir la pensée stratégique française dans les *think tank* internationaux.
Renforcer le partenariat avec des événements comme les Géopolitiques de Nantes, aujourd'hui porté par le CAPS.
Développer des produits d'analyse exportables, des " notes de politique étrangère ", en coordination avec le CAPS, qui seraient diffusées largement (échelon politique, interministériel, entreprises, partenaires institutionnels, etc.).
03 – Renforcer nos compétences et en acquérir de nouvelles pour répondre aux nouveaux défis
Adapter nos compétences à nos priorités stratégiques (par exemple, élargir les langues africaines au concours orient afin de les adapter aux réalités africaines ou à nos priorités stratégiques en Afrique). Renforcer la formation de tous les diplomates en affaires européennes.
Constituer un réseau d'établissements partenaires à l'image du Pacte enseignement supérieur du MINARM.
Renforcer les compétences qui sont au cœur du métier : langues, négociation, questions européennes.

Identifier l'expertise qui nous manque pour une diplomatie offensive adaptée aux défis actuels : - des scientifiques de haut niveau, notamment en sciences humaines et sociales, y compris dans les directions géographiques ; - des professionnels des technologies de l'information et de gestion des données ; - des professionnels du story telling/ du récit/du narratif (pas que des communicants, des plumes et des '' EDL '').
Renforcer nos capacités d'anticipation, en y consacrant le temps nécessaire, en luttant contre les biais cognitifs, en encourageant la créativité et l'audace, en acceptant l'erreur et en mêlant les compétences.
Renforcer nos capacités de gestion de crise, en interne et en interministériel, en les préparant régulièrement grâce à des modules réguliers de formation (y compris le recours à des '' serious games ''), quel que soit le poste d'affectation, et en systématisant le recours à des exercices (" drill ").
Mieux travailler avec les think tanks européens (par exemple le nouveau Brussels Institute for Global Politics lancé ce printemps en présence du PR).
Sur le modèle de l'IRSEM, mettre en place un organisme afin d'institutionnaliser le dialogue entre diplomates et chercheurs visant à permettre la régularité des échanges, créer la confiance, partager de l'information et synchroniser les agendas de recherche et politique.
Prévoir le temps et organiser ce dialogue avec la recherche qui nous permettrait de mieux éclairer l'actualité, d'anticiper, d'avoir un retour sur la perception de notre politique et contribuer à une forme de rayonnement et d'influence.
Organiser des dialogues stratégiques (entre la ministre, le cabinet et les directions concernées et les chercheurs) sur des sujets sensibles où il existe des tensions pour faciliter le dialogue avec les acteurs concernés et la recherche de solutions.
Créer un '' super-CAPS interministériel '' en charge du '' policy planning '' de l'action extérieure de l'État.
Opérationnaliser et interministérialiser le CAPS pour en faire l'outil de prospective, de réflexion et de pilotage de notre politique extérieure.
Créditer/ enregistrer/valoriser les expériences vécues de chacun (de postes en centrale ou à l'étranger, de formation) pour que cela fasse partie de la reconnaissance des compétences des agents et permette de les consigner.
Proposer deux types de certifications dans un domaine donné (services consulaires, gestion de crise, négociation, diplomatie économique, encadrement, etc.) : certaines issues de l'expérience (certifications sanctionnant l'exercice réussi de fonctions particulières en centrale ou à l'étranger) et d'autres issues de formations professionnalisantes donnant lieu à un contrôle de connaissances. Ces certifications (parfois éventuellement assorties de primes spécifiques) permettraient de valoriser le parcours des agents (y compris avant leur entrée dans leur corps de rattachement, notamment comme contractuels) et seraient prises en compte de manière prioritaire au moment des affectations, voire rendues impératives pour un certain nombre de postes.
Rédiger un '' manuel de négociation à la française '' à partir de l'expérience d'agents en poste ou à la retraite ayant négocié en multilatéral ou en bilatéral. Des cours de techniques de négociation pourraient ensuite être proposés tout au long de la carrière

Former l'ensemble du personnel en poste à la gestion de crise (organisations de cellules de crise, prise en compte des demandes de ressortissants, gestion du stress, etc.) et renforcer la formation en administration centrale.
Mise en place de synergies entre la direction des Archives et l'École pratique des métiers de la diplomatie.
Organiser une formation de départ en poste par la direction des Archives et mettre en place des entretiens personnalisés, par exemple avec des chercheurs ou des anciens diplomates ayant exercé dans la zone, accompagnés de mise à disposition d'ouvrages et d'archives relatives à la relation bilatérale, notamment d'archives orales dans le but de consolider le socle de connaissances sur le pays de destination.
Faire porter davantage l'évaluation FANEV sur l'acquisition de compétences par l'agent.
Conditionner l'affectation sur la base d'une fiche de poste à jour (le supérieur hiérarchique a la responsabilité de cette mise à jour régulière, sans laquelle le poste ne pourrait pas être publié) détaillant les compétences précises attendues. L'appariement se fait sur la base des bilans de compétences établis grâce au FANEV.
Renforcer l'expertise thématique en centrale dans l'objectif de développer de véritables filières au sein du Département et en poste.
Valoriser la mobilité dans l'objectif de développer une compréhension accrue de la culture de travail de chaque ministère.
Multiplier les échanges entre experts à tous les niveaux dans l'objectif d'améliorer la circulation de l'information et d'éviter l'entropie.
Revisiter et d'approfondir le travail de formalisation de l'existant, en concertation avec les directions métier et les ambassades, de "catégorisation" ou de "classement" de tous nos postes de travail, en centrale comme à l'étranger, selon une ou plusieurs filière (politique bilatérale, politique multilatérale, consulaire, juridique, gestion, management par exemple). Ce "classement" devrait concerner tous les postes du ministère, de toutes catégories, en s'appuyant sur le répertoire "Nomade" des métiers du ministère et le dictionnaire des compétences ministérielles. Ce travail pourrait mobiliser un ou plusieurs chargés de mission, à temps plein, pendant un an, en lien avec une équipe de correspondants dans les directions.
Réformer le système d'évaluation autour d'un objectif de reconnaissance des compétences et expériences mobilisables dans les processus de recrutement, qui s'appuierait sur un référentiel des compétences préalables pour les postes d'encadrement (obligation d'avoir servi en poste avant d'être sous-directeur, d'avoir été numéro deux avant d'être nommé Ambassadeur, d'avoir démontré des compétences d'encadrement)
Mettre en place, lors des conférences métiers ou dans les événements en poste, une structure de '' Diplomaticiens '' avec des décharges temps et (un peu) de moyens pour porter des projets types Intrapreneurs et de coopération avec la DGM… et fidéliser les agents DNUM (axe financier en AC : valoriser l'expertise technique dans la RIFSSEP et à l'étranger : homogénéiser les règles d'affectation et la logique de groupe avec les filières SAE/SCH).

S’inspirer des compétences d'autres corps administratifs dont notamment la préfectorale sont autant d'atouts pour améliorer le dispositif diplomatique. Elle peut apporter un nouveau souffle et insuffler de nouvelles méthodes de travail pour favoriser davantage les échanges transversaux.
Prendre pleinement en compte pour la progression de carrière, les compétences acquises et les expériences vécues des agents ayant exercé dans tous ou plusieurs métiers du ministère (politique, coopération, action culturelle, consulaire etc.), gage d’acquisition des compétences et d’expérience dans les grands domaines des métiers du ministère.
Avoir une approche plus stratégique des besoins en langues rares.
' Vis ma vie de B '' : tous les agents de cat. A devraient occuper, au cours de leur carrière et pendant trois mois, les fonctions d’un agent de cat. B afin de permettre une meilleure compréhension des enjeux et des difficultés rencontrées, particulièrement en poste.
Développer le mécénat de compétences ouvert à la fonction publique depuis fin 2022 à titre expérimental et renforcer les opportunités pour les agents titulaires et contractuels.
04 - Fonctionner davantage en « Equipe France » et assurer un pilotage stratégique de nos opérateurs
Organiser des réunions régulières entre la Ministre et/ou un ministre /secrétaire d’État du pôle et chacun des dirigeants des opérateurs permettraient de renforcer la synergie Ministère/opérateurs.
Instaurer un climat de confiance et non pas de défiance voire de concurrence entre le MEAE et ses opérateurs en définissant de façon plus lisible les attributions de chacun.
Revoir l’exercice concret de la tutelle. La tutelle devrait être exercée par des agents en position de décision (pas jeunes rédacteurs, souvent contractuels dont on perd l’expertise à la fin de leur contrat). Les directions géographiques gagneraient à être davantage associées.
Renforcer les mobilités croisées entre le Ministère et ses opérateurs, et pas seulement aux postes de direction. Cela permettrait de fonctionner davantage en équipe France.
Mettre en réseau les directions et services en charge des affaires européennes et internationales des autres ministères afin de donner davantage de cohérence à notre action extérieure.
Clarifier le pilotage des opérateurs : un conseil de tutelle garantissant la cohérence de la tutelle, présidé par un seul ministère chef de file (pour les opérateurs à l’étranger, le MEAE), associant les autres ministères concernés qui siègent au conseil de tutelle, sur le modèle allemand de gestion des opérateurs.
Créer un '' Cabinet des opérateurs '' directement rattachée au Cabinet du MEAE afin d’améliorer la subordination des opérateurs sous l’égide du MEAE au plan local et en centrale.

Simplifier le dispositif des opérateurs à l'étranger et associer services et opérateurs : sur le modèle de la double casquette SCAC-IF, appliquer cette double casquette aux autres opérateurs (SER-BF-AF, pôle coopération-AFD, pôle éducatif-AEFE quand ce n'est pas déjà le cas), en conservant intacts la personnalité juridique, les missions et l'identité de chacun, pour gagner en flexibilité. Ce sera source d'une meilleure cohérence d'ensemble et d'importantes économies de fonctionnement.
Systématiser autant que possible les missions conjointes sur le terrain (AFD/Direction Géographique/DGM ou CDCS par exemple), surtout dans les pays faisant l'objet de priorités politiques.
Créer un vivier conjoint (agents AFD volontaires pour un détachement au MEAE et de candidatures en interne MEAE et vice versa) et proposer des postes aux agents AFD dans le réseau MEAE dans toutes les zones A, B et C. En particulier, dans les pays très grands émergents pour lesquels les agents AFD pourraient utilement mettre leurs compétences au profit de postes type Conseiller '' enjeux globaux '' par exemple.
Ouvrir davantage de postes liés à l'Afrique au sein de l'AFD, du Trésor et de Business France (chargés de mission de directeurs, postes d'encadrement au siège et dans le réseau), éventuellement un poste de conseiller Afrique à BPI.
Création d'un tableau de bord des opérateurs : outil destiné au pilotage interne lancé il y a quelques mois. Vise à visualiser dans un outil commun les échéances à venir pour chaque opérateur, points d'attention (réforme en cours, renégociation COP/COM…) dans chacun des domaines (RH, suivi institutionnel, budgétaire…) afin d'identifier les zones de risques.
Consolider une filière métiers de l'influence au sein du ministère pour renforcer sa capacité à assurer la tutelle stratégique des opérateurs et être crédible vis-à-vis des partenaires.
Créer une '' communauté diplomatique '' des agents passés par le MEAE dans leur carrière, qui disposent d'une expérience du métier diplomatique et constituent un relais d'influence précieux. Au-delà, l'objectif serait de créer un véritable '' écosystème diplomatique ''.
Aller à contre-courant avec un réarmement de la DGM et un repositionnement de l'AFD sur son rôle strict d'ingénierie des prêts et dons.
Confier un rôle d'impulsion réelle à l'ambassadeur. Des progrès ont été faits pour l'information du chef de poste, qui se fait désormais dès l'origine des projets. Mais il faut aller plus loin : les plans d'action des ambassadeurs doivent comprendre une partie sur les axes et projets prioritaires pour l'AFD, validée avec le directeur pays de l'AFD et qui devra lui tenir de feuille de route.
Garder des moyens d'action autonomes afin que le recours à l'AFD se fasse quand elle a une vraie valeur ajoutée et non par défaut car elle est en position de monopole sur tous les sujets.
Réinvestir politiquement et en termes de ressources pour se redonner des leviers sur l'AFD. Cela signifie d'abord un effort au niveau politique pour assurer un vrai pilotage stratégique de l'AFD et ensuite réarmer le réseau des SCAC pour qu'il soit capable de faire ce que l'AFD fait mal ou ne devrait pas faire.
Elargir le périmètre des EAF à la coopération.

Retrouver des leviers à l'intérieur de tous nos grands opérateurs en plaçant des diplomates aux postes-clés.

Mettre en place une expérimentation dans 6 postes clés afin de permettre de renforcer le droit de regard de l'ambassadeur sur les projets de l'AFD.
Mais disposer d'un droit de veto en aval est peu opérationnel, il faut développer des mécanismes de dialogue permettant une prise en compte des projets suffisamment en amont pour un éventuel recadrage par l'ambassadeur avant qu'il ne soit trop tard.

Prioriser le relai et soutien que le réseau du MEAE apporte aux opérateurs sur le terrain. Le réseau des SCAC est à cet égard un atout essentiel.

Parvenir à débloquer des crédits de manière souple et rapide en appui des projets des opérateurs et quasi-opérateurs. Même si les crédits sont limités, la souplesse des mécanismes est un atout très important. Le FSPI est à cet égard une innovation précieuse. Il a par exemple permis de faire du MEAE le principal partenaire de l'institut national du patrimoine dans son développement à l'international, alors qu'il n'existe aucun lien institutionnel. Il apparaît nécessaire de conserver un budget à la main de l'ambassadeur pour lancer des projets rapides.

Fonctionner en '' équipe France '' en poste en respectant les compétences de chacun dans l'objectif de renforcer notre poids dans la négociation.

05 - Mettre en place une stratégie de mobilité tous azimuts des agents, investir les territoires de la société civile

Renforcer le dialogue avec les Parlementaires (commission des affaires étrangères, commission de défense, et commission des finances/budget) pour mieux faire connaître nos actions/contraintes et obtenir, le cas échéant, le soutien du Parlement dans la mise en œuvre de nos politiques (en particulier contributions aux OI).

Mettre en place une politique offensive d'appui à la mobilité des agents, incluant l'identification systématique de postes à vocation internationale au sein des autres ministères, des opérateurs voire d'entreprises, où le Département pourrait utilement projeter ses agents.

Converger vers un réseau plus intégré. Dans l'esprit de la réforme de la haute fonction publique, créer des mobilités organisées, axées en priorité sur les jeunes agents, entre la DGT et le MEAE (en centrale et dans le réseau) en se fixant un objectif chiffré qui doit faire l'objet d'un accord au plus haut niveau entre nos ministères. Affirmer l'autorité conjointe de Bercy et du MEAE sur le réseau des SER et l'opérationnaliser par des commandes conjointes ou coordonnées DGT/DDE.

Améliorer la gestion de notre '' vivier '' de diplomates en poste à l'extérieur.

Il faut davantage associer et consulter les entreprises sur nos grands enjeux, organiser et animer un réseau avec leurs responsables.

Définir une véritable politique de mobilité à travers la création d'une cellule dédiée aux moyens renforcés, directement rattachée à la DGA, qui viserait à : la constitution d'un vivier de postes susceptibles d'être pourvus par des diplomates en dehors du ministère selon une logique de stricte réciprocité en termes de nombre de postes offerts comme de niveau d'emploi (1 pour 1 poste).

Mettre en place une planification stratégique des mobilités et l'animation d'un réseau de diplomates en mobilité dans une logique d'influence au sein des structures d'accueil.
Octroyer des bonifications de carrière et à la connaissance, dès le départ en mobilité, du poste susceptible d'être occupé au retour (priorité d'emploi ou affectations successives).
Appuyer les agents en mobilité pour toute question liée à leur carrière.
Assurer la coordination par le Département des DAEI des autres ministères, à la fois dans une logique d'animation de réseau (chef de filat) et de positionnement des agents du ministère.
Renforcer les liens entre diplomates et territoires pourrait passer par (i) la valorisation et promotion des postes de conseiller diplomatique auprès des Préfets de région auprès d'agents plus avancés dans leur carrière mais aussi auprès de jeunes arrivés au MEAE ; (ii) l'extension du programme '' Empreintes '' aux agents volontaires pour participer à une mission en région ; ou (iii) la ré-inclusion de journées en région au programme de la Conférence des ambassadrices et des ambassadeurs.
Accompagner les agents B et C dans des mobilités, notamment vers agences internationales et européennes (une cartographie des possibilités serait nécessaire).
Renforcer significativement les moyens du bureau de la mobilité au sein de la DRH et travailler en interministériel à l'ouverture aux SAE des postes attractifs dans les autres administrations, de niveau A et A+, pour leur permettre de vivre leur mobilité comme une expérience enrichissante au sein de leur carrière, voire de préparer une reconversion en l'absence de promotion dans le corps AE.
Faciliter les passerelles avec la DGSE et à l'État-Major des Armées.
Proposer davantage de mobilités sur les postes Afrique des organisations internationales (ONU, FMI, Banque mondiale, SEAE).
Proposer un programme d'échange à Paris aux diplomates issus des pays africains avec lesquels nous avons les meilleures relations bilatérales (ex: Côte d'Ivoire), en les plaçant y compris hors DAOI.
Renforcer nos viviers d'agents susceptibles de servir à Bruxelles (SEAE, Commission, cabinets des commissaires) et dans des organisations internationales, selon une politique active de placement.
Etablir une cartographie de la présence des diplomates dans les organisations publiques et privées, nationales ou internationales.
Avoir un réseau de conseillers diplomatiques auprès des ministres, seniors (45 ans ++) et/ou les DAEI.
Poursuivre une politique de placement volontariste : - par exemple : chercher à affecter un diplomate en mobilité chez tous les opérateurs du ministère ; - mieux identifier les opportunités dans le secteur privé ; - y placer de jeunes agents pour qu'ils puissent aussi s'y former et y évoluer, dans des domaines dépassant les seules affaires publiques ; - veiller à mieux valoriser ces expériences.

En matière déontologique, s'inspirer de la réglementation en matière de prévention des conflits d'intérêt.
Sans création supplémentaire d'ETP, proposer au directeur régional du MEAE de s'appuyer sur les équipes dédiées des Secrétaires généraux de l'Administration régionale (SGAR) et dans les zones transfrontalières des Secrétaires généraux et des Préfets délégués à la défense et à la sécurité en premier cercle.
Rattacher ces DR à une mission de l'internationalisation des territoires au MEAE dépendant de la DGM avec la forte implication de la DUE sur les questions transfrontalières et de la DFAE pour les '' mobilités ''. La mission animerait le réseau des DR.
Sortir d'une logique de coup-par-coup et établir des '' contrats d'échange '' avec les principaux ministères partenaires et avec les opérateurs du Ministère, au premier chef AFD et Institut Français, sur des postes en centrale et dans le réseau. Intégrer ces principes dans les contrats d'objectifs et de moyens des opérateurs.
Revoir le positionnement des conseillers diplomatiques auprès des préfets de région (CDPR) pour favoriser les liens avec l'ensemble des acteurs au niveau local et renforcer le pilotage de ce réseau : transformer les CDPR en directeurs de services déconcentrés de l'État, qui pourraient s'appuyer sur les agents des SGAR, permettant de fédérer les multiples acteurs de la relation internationale). Il faudrait en outre valoriser dans les parcours de carrières les mobilités dans les collectivités locales.
Solliciter de manière plus régulière, au niveau des différentes directions, les collègues en mobilité pour les associer aux travaux et réflexions internes au ministère. Le contexte juridique et les modalités de la mobilité peuvent varier, mais cette situation ne doit toutefois pas constituer un frein à l'établissement de relations plus structurées entre le Département et les organisations d'accueil.
Déployer une approche stratégique des placements et des recrutements dans l'interministériel ou dans les organisations internationales et notamment des services juridiques des institutions européennes.
Disposer de diplomates confirmés comme conseillers diplomatiques (voire des tandems de diplomates) dans les différents ministères.
Renforcer les liens avec la société civile. Les responsables d'ONG suggèrent d'être reçus au moins une fois par an au niveau ministériel et d'échanger sur une base régulière avec les directions compétentes. Par ailleurs, des mobilités croisées renforceraient la connaissance réciproque.
Piloter davantage l'interministériel sur certains sujets portés par les OSC. Il faudrait travailler à la valorisation de cette filière, de ces métiers au Ministère.
Imaginer des instances et des mécanismes d'hybridation (au-delà de la CNCD) pour renforcer la voix de la France (" équipe France ") dans les enceintes multilatérales.
Associer les Régions (y compris l'Outre-mer) à l'élaboration des feuilles d'instructions des ambassadeurs avant leur départ en poste.

Associer les Régions (y compris l'Outre-mer) à la préparation des échéances multilatérales sur les espaces stratégiques pour la France (Europe, Méditerranée, Afrique, Caraïbe et Amérique Latine) et bilatérales, notamment avec les pays frontaliers ou pour les régions du monde avec lesquelles les Régions françaises entretiennent des relations fortes de partenariat (Liban, Arménie, États-Unis, Canada-Québec, pays du Maghreb,Caraïbes…).
Intégrer, autant que, possible des collectivités territoriales dans l'équipe France lorsque celle-ci est mobilisée dans le cadre d'échéances bilatérales autour du développement international, de voyages officiels du Président de la République, de déplacements ministériels, ainsi que lors de la négociation d'accord multilatéraux ou bilatéraux avec les pays de la zone de coopération des régions (ex. accord de libre-échange EU-ACP).
Inviter les régions dans la délégation française lors de la participation à une conférence multilatérale dans leur bassin de coopération.
Améliorer la concertation État/Région sur les questions d'attractivité pour l'accueil de grands événements internationaux (notamment ceux liés à la transition écologique, à la solidarité internationale, à la francophonie,…) et pour l'accueil de sièges d'organisations ou antennes internationales.
Ouvrir les Notes diplomatiques '' non protégées '' aux Régions et à Régions de France. La transmission aux Collectivités territoriales des revues de presse ou de toute autre production diplomatique non classifiée préparées par les chancelleries et aidant à la compréhension de la situation politique locale. La transmission régulière des fiches pays et des notes 3 points des Directions géographiques aux Régions.
Associer les Régions à certains temps de travail internes du Quai d'Orsay (semaine des ambassadeurs et Journées du réseau notamment au cours desquels les Régions ne sont plus conviées depuis quelques années).
Rechercher une meilleure convergence entre l'intervention de l'État et des collectivités et une meilleure utilisation des compétences et expertises des régions, notamment par l'organisation des '' réunions annuelles ou biannuelles pays '' associant la direction géographique, l'ambassade/les Consulats et les Collectivités territoriales concernées.
Clarifier et mieux articuler les financements et des missions confiées aux réseaux régionaux multi-acteurs (RRMA) par les services de l'État et les collectivités territoriales.
Développer des passerelles entre les personnels du MEAE et les collectivités régionales (dans les deux sens) : à l'instar du dispositif des diplomates d'échanges qui permet au MEAE d'accueillir temporairement des diplomates étrangers au sein de ses services et d'envoyer ses propres personnels dans les ministères étrangers, il pourrait être imaginé un dispositif d'échange et de formation entre le MEAE et les Régions.
06 - Optimiser nos méthodes de travail
Clarifier les relations entre les cabinets et les services et rationaliser le processus de passage de commande.
Calibrer le volume des commandes en fonction de la taille du poste, car en pratique les petits postes reçoivent les mêmes commandes que les plus gros postes, et plus généralement se montrer plus raisonnable en commandes.

Dresser un bilan exhaustif de l'application de la note de méthode de travail du SG du 14 février 2020 puis l'actualiser, la compléter.
Rendre obligatoire pour chaque agent de réaliser des dossiers de passation à leur départ d'un poste à partir d'un modèle actualisé et exhaustif. Réfléchir à la possibilité d'évaluer l'agent, ex-post, sur ce critère.
Rédiger un guide d'arrivée sur les postes avec des orientations sur les missions par type de fonctions, sur des thématiques spécifiques comme la négociation ou encore sur les modalités pratiques de la prise de fonctions.
Créer des fiches réflexes pour les tâches répétées et les mettre à disposition de tous sur Diplonet (budget, calendrier consulaire, négociations, organisation de visites, d'évènements du type de la fête nationale, des démarches, des processus réguliers).
Créer des journées d'échange (en visio), portées par les directions géographiques, entre conseillers de presse, et entre numéro deux, par zones.
Mener à bien la rénovation de la Commission des Archives diplomatiques, dont la composition, les missions et le mode de fonctionnement devraient être révisés dans un sens plus opérationnel : élargissement aux générations montantes d'enseignants-chercheurs ; ouverture au ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche ; création de groupes de réflexion thématiques ; une séance annuelle, présidée par la Ministre, pour l'examen de recommandations concrètes présentées par la Commission.
Affecter un espace sur le site du Quai d'Orsay à la conservation d'archives intermédiaires, de manière à ce que les recherches administratives, portant souvent sur des fonds récents, soient plus rapides et les informations, plus accessibles aux demandeurs.
Encourager la prise en compte des enjeux archivistiques et documentaires dans les plans d'action des ambassadeurs et mieux associer la direction des archives aux réunions des directions géographiques et thématiques.
Développer et systématiser le retour d'expérience, durant toute la durée du poste, avec l'appui de la DRH.
Renforcer la '' fiche de liaison '' et la transformer en '' dossier de liaison '', selon une matrice détaillée en ligne, et dont la production conditionnerait l'émission du billet de départ de l'agent.
Permettre systématiquement un tuilage de trois jours pour tous les postes à l'étranger.
Mettre en place un espace '' vie du ministère '' en co-gestion avec les agents pour avoir un espace de partage d'expériences, de remontées d'alertes (hors périmètre du médiateur), de mémoire collective et de boite à idées tout simplement.
Limiter les commandes pour les dossiers à ce qui sera réellement utilisé lors des visites et entretiens.
Rationnaliser les méthodes de travail, et instaurer un droit à la déconnexion de sorte à assurer que les horaires effectifs de travail respectent la charte du temps, y compris pour les encadrants.
Faire en sorte que les demandes de démarches passent systématiquement par le rédacteur géographique, qui tiendra une liste des démarches en cours et alertera la direction en charge de la démarche si celle-ci semble inopportune.

Pour la direction en charge de la démarche (NUOI, DGM…) : rendre systématiquement compte du résultat de la démarche (position de vote tenue notamment), afin que le poste en soit informé.
Faciliter et donc accélérer le traitement des demandes de démarches : le délai, l'objectif final, la traduction en anglais. Il serait utile que les ambassades puissent trouver toutes les demandes de démarches dans un '' panier unique'' '' démarches '' sur le logiciel diplomatie.
Mettre en place un système de tutorat, pour tirer profit des connaissances des agents les plus expérimentés.
Créer des fiches réflexes pour les tâches répétées et les mettre à disposition de tous sur Diplonet.
Développer une solution de travail à distance à destination des agentes et agents de droit local, leur permettant quand cela est nécessaire d'accéder dans le respect des règles de sécurité et de protection des données aux outils professionnels indispensables pour la continuité de service.
Créer un système unique autorisant et respectant les conditions d'accès au réseau Eole tout en répondant aux besoins numériques contemporains et offrant la possibilité de : - suivre des visioconférences externes au MEAE ; - accéder à un système de travail collaboratif (ex. : SharePoint) et décloisonné ; - archiver des données (hors archives Outlook) comme un cloud.
Mettre en place un système de messagerie unique pour la centrale et les postes afin de ne plus rencontrer les problématiques d'arrêt lors de changement d'affectation.
Permettre l'accès à Diplomatie à nos partenaires institutionnels. L'absence d'accès à Diplomatie pour les acteurs du monde de l'ESR (MESR, CNRS, Inserm, INRAE, INRIA, Universités de recherche…) ne leur permet pas de prendre connaissance des notes rédigées par le Service Scientifique qui relèvent pourtant de leur secteur d'activité et permettraient de nourrir leur stratégie à l'international
07 – Moyens
Faire voter une loi d'orientation de l'action extérieure de la France, fixant la trajectoire budgétaire et les plafonds d'emploi du ministère et de ses opérateurs et permettant de mettre en cohérence avec l'ensemble de l'action extérieure de l'État et d'inscrire l'action du ministère dans une vision à plusieurs années, fondée sur l'analyse d'un contexte international en évolution et fixant les objectifs à atteindre pour s'y adapter (sur le modèle de la loi de programmation militaire).
Obtenir de la visibilité et de la prévisibilité, à court et moyen termes, sur les moyens budgétaires.
Adapter les moyens matériels et financiers avec le niveau d'exigence et d'ambition porté par la France.
Accroitre significativement les moyens humains du Ministère, notamment sur des postes de rédacteurs dans des Directions exposées.
Définir une position claire et assumée au sujet du mécénat et des sources de financements dans le cadre de la promotion de l'action de la France à l'étranger, sur la base d'un cahier des charges.

Tirer les conséquences de l'échec d'AP2022, lancée sans accompagnement, avec des arbitrages contraires sous pression des ministères techniques donnés immédiatement par l'autorité qui en avait demandé la mise en œuvre, surchargeant le travail des SGA sans leur apporter les moyens de ce surcroit de travail, enfin arrêté en cours de route grâce au Covid par un audit et un investissement à la hauteur des changements engagés.
Stabiliser –via une circulaire opposable- le périmètre des SGA, non seulement s'agissant des institutions en charge mais aussi à l'intérieur même du cadre défini. Très concrètement un tel document recensera ce qui est attendu des SGA mais aussi ce qui ne saurait en être attendu, dans un contexte où sauf surprise les effectifs concernés ne sont pas conduits à progresser.
Coordonner, par l'administration centrale, les commandes administratives, budgétaires et immobilières passées aux SGA.
Harmoniser les règles de gestion des services en poste (congés, rémunérations des ADL, fongibilité des crédits, ordres de mission, emploi des véhicules de service, etc.) : un tel ouvrage ne peut être réalisé que par le Corinte.
Parachever le dédoublement fonctionnel SGA/section consulaire, chacun de ces deux métiers relevant d'interlocuteurs, de calendriers et d'expertises particulièrement distincts.
Mettre un terme (ou réduire) à un certain nombre de procédures inutilement lourdes, dont certaines ont un lien direct avec la charge de travail des SGA (et de l'administration centrale) et qui affectent toutes les conditions d'expatriation.
Créer une structure ad hoc rattachée au Directeur général de l'Administration, pour anticiper les grandes réformes à mettre en œuvre et les quantifier pour adapter l'organisation du ministère aux enjeux internationaux : nous ne gérons l'urgence que lorsqu'elle nous submerge, l'anticiper permet de mieux se préparer, de recréer de la flexibilité et de disposer de moyens pour organiser la réponse à y apporter.
Renforcer le rôle des SGA en leur fournissant des ressources supplémentaires et en ouvrant ces postes essentiels à des agents de Catégorie A+, dans les grands postes.
Limiter les postes à triples casquettes au minimum.
Décloisonner le pilotage des moyens du ministère encore trop souvent marqué par une gestion en silos.
Réarmer le ministère : à l'administration centrale, comme au sein du réseau, la faiblesse des effectifs demeure, et il convient dorénavant de faire le lien entre les objectifs fixés et les moyens alloués pour retrouver un rythme de travail soutenable.
Renforcer les moyens de la DIL, de la DNUM et de la DSD, ainsi que l'ensemble des crédits de fonctionnement des postes à l'étranger, pour permettre d'améliorer les conditions de travail et de sécurité, les moyens de traitement de l'information et ainsi, en lien avec l'ensemble des directions, lancer un plan de modernisation générale.

Porter une ambition immobilière de l'État à la hauteur, par exemple via un concours d'architecture innovante, esthétique et écologique pour les prochains bâtiments à refaire, et mettre fin au bradage au-delà du soutenable à long terme du patrimoine public immobilier à l'étranger. Transformer les bâtiments non occupés en logements sociaux pour agents et leurs familles, les hausses tendancielles mondiales des prix immobiliers dans nombre de capitales mettant en difficulté les agents, notamment les primo-partants de cat. C.
Mener un dialogue avec la DGAFP afin d'harmoniser les primes de centrale.
08 - Numérique
Valoriser la filière DNUM auprès des corps administratifs et diplomatiques dans leur déroulement de carrière et organiser des passerelles entre métiers et DNUM (des MP-CAE-AE/SAE/SCH affectés à la DNUM et prévoir des parcours vers les métiers pour les agents DNUM).
Mettre en place des outils collaboratifs (par exemple via une sorte de Google doc en version plus sécurisée) pour arriver à un produit commun à valider de façon collaborative.
Améliorer la communication entre la DRH, la DSD et la DNUM sur les décisions prises et leurs applications concrètes pour la DNUM et pour les agents.
S'inspirer des bases de données de la DGTrésor et de la DGE qui sont très performantes et permettent de réduire par 10 le nombre de commandes dans la mesure où tous les agents ont accès à 90% de la production en temps réel.
Clarifier la doctrine s'agissant de la dotation en outils de mobilité des agents hors du Département et en faciliter l'accès aux ADL. Un groupe de travail dédié aux enjeux de gestion de l'information pourrait être mis en place pour en traiter tous les aspects : circulation, hiérarchisation, outils de partage, sécurité, mémoire et conservation notamment.
Mettre en place une revue participative, impliquant agents utilisateurs et gestionnaires des procédures et circuits de gestion, dans une logique de cohérence d'ensemble du système, en les raccourcissant, les automatisant et les simplifiant autant que possible, ne gardant que le nécessaire, numérisant ce qui ne l'est pas encore par souci écologique de diminuer notre consommation administrative papier, avec un accompagnement du changement adapté.
Travailler sur des documents uniques en mettant à profil l'outil Diplodocs pour éviter les doublons dans les contributions entre l'administration centrale et les postes et entre les différents services interministériels.
Créer des outils numériques modernes et utilisables par tous les services en interministériel.
Etablir un système de mails cryptés avec l'interministériel.
Développer une véritable filière numérique et cyber au sein du ministère.
Créer une communauté d'OSINTers animés par le CAPS, avec un OSINTer par direction, et dans les grandes ambassades.
Renforcer la culture et les moyens de partage de l'information.

Accroître l'association des agents à la mise en œuvre des réformes dont la composante numérique a un impact direct sur le fonctionnement des services, voire la nature même des missions, et les faire précéder d'une étude d'impact (aujourd'hui le RECE, demain les passeports et cartes d'identité).
Renforcer les moyens affectés au numérique pour offrir à tout diplomate la possibilité d'exercer ses fonctions avec des outils modernes, notamment de mobilité, fonctionnels et adaptés aux besoins et aux conditions des postes les moins permissifs en termes de liberté d'Internet (quasi-impossibilité d'utiliser les outils de mobilité en Iran, Chine, etc.).
Automatiser les tâches qui peuvent l'être (à l'image de OSCAR qui pourrait être étendu à la DAF pour la transmission de données chiffrées pour éviter que les mêmes informations soient demandées par plusieurs services du Département).
Imposer une publication de toutes les productions sur Diplomatie, qui deviendrait la base centralisée de données pour éviter la perte d'infos et garantir l'archivage. Cela devrait s'accompagner d'une refonte de l'accès aux correspondances sur le portail.
Créer la possibilité dans l'outil Diplomatie, de faire une recherche de plusieurs mots combinés fin de faciliter la recherche de notes.
Créer un programme de gestion des commandes et démarches, qui permette de suivre en temps réel pour chaque service les commandes à traiter ou les démarches à effectuer pour un poste, avec échéances, suivi des posteriori ou résultats de la démarche.
Développer les outils de visualisation des données, avec un accent sur la dimension cartographique, ainsi qu'un volet '' gouvernance des données '' (leur acquisition, leur traitement, leur partage) conforme au rôle de tête de file du MEAE en matière de cartes politiques du monde au sein de l'ensemble des administrations françaises.
Mettre en place des outils informatiques et numériques de partage d'informations et sécurisés, garantissant la mémoire de l'administration et réduisant le nombre de mails (cloud, chat interne…) sur le modèle de ce qui existe dans d'autres administrations.
Améliorer les outils informatiques pour permettre aux agents d'utiliser leurs compétences linguistiques : permettre à Outlook de lire les mails en langue étrangère, et fournir à chaque agent un clavier pour sa langue de compétences.
Investir dans l'application Diplomatie : moteur de recherche, dossiers d'archives, approche '' éditoriale '' visant à distinguer certains contenus véritablement transversaux (circulaires SG, langages communs) du reste du flux.
Mettre en place par la DNUM un suivi statistique par agent du nombre de courriels envoyés en dehors des horaires normaux. Possibilité de communiquer les statistiques aux supérieurs hiérarchiques, fixation d'objectifs FANEV pour les agents sur une utilisation rationalisée des courriels et évaluation de l'atteinte de cet objectif lors de l'entretien annuel d'évaluation. Fixation d'objectifs annuels pour les responsables d'équipe sur la bonne mise en œuvre du droit à la déconnexion dans leur service.
Améliorer et renforcer la fonction de veille en utilisant l'intelligence artificielle et le Big Data pour mieux anticiper des situations sur la base de données recueillies sur le terrain par nos postes diplomatiques et d'autres sources ouvertes ou fermées, exemples d'utilisation.
09 – Placer les enjeux de communication et d'influence au cœur de notre politique étrangère

Mettre en place une véritable structure interministérielle, unique, placée sous la coordination du Quai d'Orsay, et chargée de l'ensemble des missions de la lutte informationnelle.
Investir dans l'information dans nos pays cibles (en s'appuyant sur France média monde).
Avoir une action beaucoup plus forte à l'égard de l'opinion publique française qui est en demande de compréhension des enjeux internationaux et de la politique étrangère.
Créer des ambassadeurs de la diplomatie publique en direction de la société civile française, chargés d'aller dans les évènements publics, les entreprises, les universités voire les lycées.
Développer des œuvres de fiction présentant le métier de diplomate, dans la continuité des recommandations du rapport Bonnafont. Le MEAE pourrait coproduire et/ou cofinancer un film, une série et/ou un jeu-vidéo mettant en scène des diplomates en action (représentation de l'État, négociation de résolutions, gestion de crise), sur le modèle des collaborations menées par le Ministère des Armées.
Adapter et élargir nos compétences pour répondre à la '' bataille des narratifs '' : par exemple au '' marketing '' au sens large, pour faire de l'influence et convaincre le plus grand nombre, ou aux sciences sociales (psychologie cognitive) pour mieux cerner partenaires ou adversaires.
Accélérer la campagne de communication sur les métiers de la diplomatie déployée par la DCP, en (i) étendant le programme « fondatrices » (portraits de femmes diplomates) à des profils de jeunes femmes et hommes récemment arrivés au MEAE ; (ii) en généralisant les rencontres en format live Instagram avec des diplomates pour présenter leur métier et leur carrière.
Professionnaliser la filière communication au sein du ministère à travers un accompagnement spécifique de la DRH en termes de formation, d'évaluation et de recrutement, et avec pour objectif le renforcement du réseau diplomatique, dont la cartographie et l'évaluation des forces et faiblesses reste à faire.
Consolider et accélérer le changement culturel en cours au sein du ministère en matière de communication en intégrant la prise en compte des enjeux de communication systématiquement en amont de nos actions diplomatiques et au moment de l'élaboration des stratégies.
Au-delà des moyens nécessaires à la DCP, cartographier, professionnaliser et renforcer les moyens des postes, le réseau de communication constituant le parent pauvre du réseau diplomatique sans doute le plus fortement affecté par les exercices de réduction des effectifs des deux dernières décennies et qui pâtit de l'incohérence de son recrutement.
Déployer un effort de formation à destination de l'ensemble des agents du ministère, qu'il s'agisse de veille, communication et riposte sur les réseaux sociaux, comme de communication audiovisuelle.
La formation initiale devrait prévoir systématiquement une formation de cette nature et une formation intermédiaire être proposée notamment pour les chefs de poste et de service dont il est entendu qu'ils s'expriment.
Renforcer et développer des compétences sur le passage de ces marchés très spécialisés pour protéger les agents et garantir le bon usage des fonds publics.

Coordonner les messages et l'image de la France à l'interministériel sur tout le champ de l'action gouvernementale.
Coordonner la réponse aux crises informationnelles quand elles touchent à la politique étrangère de la France : dans cette optique a été rappelée la pertinence des nouveaux formats visant, sur les situations qui le nécessitent, à : - définir des narratifs de riposte ou de communication positive assertifs ; - concevoir des manœuvres visant à assurer la bonne diffusion de ces narratifs.
Renforcer dans cette optique nos capacités de traduction qui sont insuffisantes à couvrir les nécessités de communication actuelle.
Investir les champs de l'espace public où s'élaborent les discours sur les relations internationales, en France comme à l'étranger par la création d'un ''Speaker's bureau'' en lien avec le CAPS.
Structurer davantage l'explication de l'action des diplomates auprès du grand public français et de toucher les jeunes générations en rendant le programme Hors les murs obligatoire pour chaque diplomate une fois par an.
Créer un réseau d'influence et de recommandation des alumnis de l'Académie diplomatique d'été.
Créer une semaine de la diplomatie permettrait de labelliser des événements à travers toute la France.
Renforcer le pôle audiovisuel de la DCP pour monter la diplomatie en action dans d'autres domaines culturels.
Créer en interministériel une culture et une compréhension communes des enjeux à l'international et structurer un espace de dialogue et de partage entre les ministères, afin de faire émerger des réflexes et des habitudes de travail partagées.
Mettre en place, sous la présidence de la porte-parole du ministère, un groupe des communicants des ministères à l'international. Ce groupe pourra se doter d'un comité de pilotage qui serait réuni à intervalle régulier, mais également d'outils d'échanges plus informels, afin de partager de manière souple et réactive les informations utiles, et partager un agenda commun.
Faire émerger des sujets sur lesquels une coordination poussée s'avérerait nécessaire, et sur lesquels un groupe de travail *ad hoc* pourrait être constitué.
Créer des podcast pour toucher plus largement le public intéressé et notamment les étudiants de premier cycle, que ce soit en traitant des sujets de fond ou en réagissant à l'actualité de manière ponctuelle, une chaîne de podcasts en histoire des relations internationales serait mise en ligne sur les principaux supports (soundcloud, spotify), sur le modèle du Collimateur, podcast réalisé par l'IRSEM.
S'inspirer de la Fabrique de la Défense organisée par le ministère des Armées pour labéliser sur l'ensemble du territoire une semaine d'événements publics de débats et de présentation qui seraient organisés par des opérateurs (AFD, AEFE, Institut Français), ou des partenaires du MEAE (Régions, Métropole, ONG, département de relations internationales de Universités) pour débattre de politique étrangère.

Déployer partout dans les postes, ambassades et consulats généraux, des VI spécialisés dans la communication numérique pour toucher le plus grand monde dans la langue du pays d'affectation, en Français et en anglais.
Repenser l'usage de nos sites web pour en assurer la pérennité et l'attractivité.
Envisager de faire évoluer nos méthodes avec la constitution d'un vivier d'agents capables d'occuper l'espace sur les réseaux sociaux.
S'inspirer des actions de communication d'autres ministères, notamment du MINARM (dans la limite de nos moyens).
Mieux répartir les missions entre la DCP et le protocole.
Améliorer la communication interne. C'est essentiel car la reconnaissance de nos métiers passe aussi par notre capacité à parler de nous à l'intérieur et extérieur.
10 - Professionnaliser notre GRH
Développer une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences.
Professionnaliser les ressources humaines en créant une filière spécifique au sein du ministère.
Mettre en place une DRH indépendante (pour éviter les risques de conflit d'intérêt dans le système des affectations et des promotions) composée de professionnels de la GRH. Créer un système de points pour les affectations tout en demeurant flexible. Ce système de points constituerait une aide à la décision pour la DRH et permettrait davantage de transparence dans les affectations.
Créer au sein des directions '' métier '' un poste de RH de proximité : chargé d'assurer le suivi individuel du parcours des agents (évolution au sein du ministère, mobilité interministérielle etc…) et d'accompagner les situations personnelles. Il s'agit également d'une personne-ressource identifiée au sein des directions pour les problématiques de recrutement (stagiaires, apprentis, nouveaux arrivants…).
Structurer un dialogue interministériel des DRH pour les postes doubles de conjoints fonctionnaires.
Lancer un baromètre social régulier au sein du MEAE.
Approfondir un dossier stratégique par direction du ministère autour d'études de cas ou de retours d'expérience : l'interministériel pourrait être invité et mobilisé à cette occasion (ex. : Trésor, Agriculture, Transition écologique sur les enjeux climatiques).
Conserver le principe de déplacements, en France et à l'étranger, pour disposer d'une bonne connaissance du réseau d'opérateurs et des principaux interlocuteurs du ministère, indépendamment de son affectation initiale.
Renforcer l'attractivité des postes stratégiques les moins demandés, via : l'octroi d'une priorité d'emploi sur les fonctions pour lesquelles les candidatures seraient les moins nombreuses.

Elargir l'évaluation au-delà du ministère, en interrogeant les collègues de l'interministériel et les interlocuteurs en dehors de l'administration, lorsque cela est pertinent. S'agissant à la fois des évaluations à 360° et des FANEV, les critères d'évaluation devraient être encore davantage objectivés et normés, particulièrement afin de s'assurer que les évaluations portent sur les compétences spécifiques du métier diplomatique, comportent une appréciation objective de la manière de servir.
Intégrer le dispositif d'évaluation dans une perspective plus large et plus collective.
Améliorer la transparence et mettre en place des critères clairement définis dans tous les domaines, et en particulier les affectations, les critères d'avancement et les indemnités. Des entretiens entre le candidat et l'autorité hiérarchique pourraient permettre un contact direct remettant les compétences du candidat au centre, et limiter les intermédiaires.
Mieux tirer profit du vivier de nos VI en Afrique, en leur proposant des postes de contractuels au MEAE au retour en France et en les accompagnants dans la préparation aux concours (mentorat, etc.).
Modifier le calendrier de recrutement des agents sur les postes où la connaissance d'une langue africaine est jugée nécessaire (avance du calendrier d'affectation de 12 mois sur certains postes identifiés –conseiller politique, etc- pour un départ l'année N+2) afin de garantir aux agents une formation linguistique interne intensive en amont du départ (formation linguistique à temps plein l'année précédant le départ ou, à défaut, avec un emploi du temps aménagé et remplacement pendant le temps de formation).
Poursuivre le recrutement par détachement de conseillers scientifiques et d'attachés scientifiques issus du monde de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) français.
Mettre en place une DRH professionnelle (éventuelle externalisation) et créer un système d'affectations qui serait rendu public.
Multiplier par deux les rencontres de dialogue social.
Inscrire dans les statuts de l'INSP l'existence d'une filière orient, avec un recrutement spécialisé et une gestion séparée des affectations, garanties au MEAE.
Adapter les fiches de postes pour renforcer le poids pouvant être accordé aux critères de formation préalable pour la sélection des candidats.
Moderniser le tableau des vocations en établissant une correspondance effective entre les différents grades et les fonctions occupées afin de limiter l'arbitraire et d'identifier, en toute transparence, les emplois auxquels chacun peut (ou non) légitimement prétendre en choisissant de faire carrière au sein du ministère.
Poursuivre nos efforts de recrutement, notamment auprès des 120 Français qui sortaient chaque année du Collège d'Europe de Bruges et de Natolin.
Dans une logique d'acquisition de compétences terrain (celles pratiquées en poste), permettre aux nouveaux agents d'aller en poste dès la première année (pour une durée de 6 mois ou un an), afin de se familiariser avec les enjeux et être plus en prise avec la matière concrète.
Créer un parcours d'intégration, avec un suivi effectif de l'agent dans ses premiers jours d'entrée en poste, pour s'assurer qu'il est parfaitement accompagné et opérationnel, ainsi qu'après 100 jours d'exercice des fonctions, pour vérifier l'adéquation profil/poste/équipe et évaluer les besoins en formation.

11 – Se doter d'une politique de formation ambitieuse
Revoir la formation initiale (ex-IDC) autour des axes suivants : anticiper la formation initiale, en centrale comme à l'étranger, idéalement avant l'été pour que les agents soient pleinement opérationnels dès leur mise en route en septembre sans obérer les premières semaines de leur prise de poste.
Valoriser l'École des métiers de la diplomatie et sa bonne articulation avec l'INSP en captant tout ou partie de la formation des futurs Administrateurs de l'État dans le domaine des affaires européennes et internationales.
Généraliser les contrats de formations (1 formation linguistique minimum, 1 formation métier si possible) à temps partiel pendant les postes en administration centrale entre l'agent, son supérieur hiérarchique et l'EDI chargée d'en vérifier la bonne exécution, qui sera l'un des critères d'évaluation FANEV par l'EDI tant de l'agent que de son supérieur.
Renforcer le rôle de rayonnement de l'excellence du MEAE par l'EDI : stratégie d'un réseau de quelques partenariats officiels d'excellence avec des écoles de référence (INALCO, EHESS, INSERM…), avec nos centres de recherche à l'étranger (écoles de Rome et d'Athènes, centre Marc Bloch…), quelques think-tanks de référence français (FRS, IFRI) ou étranger (Brookings, Chattam House, DGAP, IAI), sur une logique d'égalité, de différenciation, de subsidiarité.
Créer un '' parcours de congé-formation ''.
Mettre en place des modules de formation pratiques, à différents niveaux (IDC initial, conseillers de presse, mi carrière, primo-Ambassadeurs), sur l'usage des réseaux sociaux, et émettre une instruction au niveau du Secrétaire Général qui encadre les pratiques.
Instaurer un partenariat entre l'EDI et l'INALCO sur la formation au départ en poste.
Instaurer une véritable culture de la formation au ministère et mieux la valoriser. Elle pourrait être inscrite et pensée dans le déroulé des carrières des agents avec la création de temps clés dédiés à la formation (formation initiale renforcée qui prépare réellement les agents à leur entrée dans la carrière diplomatique ; formation à mi carrière…) jalonnant les principales étapes de la vie professionnelle.
Autoriser les agents à quitter leur poste pendant des périodes de plusieurs semaines ou mois pour suivre une formation intensive de langue avant leur prise de poste à l'étranger.
Etendre les possibilités de formations linguistiques sur-mesure (notamment l'accès aux cours particuliers et aux formations en immersion à l'occasion des départs en poste). Les cours de langue devraient être, encore plus qu'aujourd'hui, centrés sur les besoins de nos métiers.
Revoir la formation initiale : Centrer les apprentissages autour de grandes compétences-socle : négociations, animation de réseau, management transversal et gestion de projets, exercice de crise, égalité professionnelle, langues.
Privilégier une approche perlée par entrée thématique, pour étaler la formation sur toute la première année d'entrée en poste et ainsi éviter l'étanchéité entre ce qui relève de la formation et de l'exercice effectif des fonctions.

Recentrer la formation à mi-parcours, trop centrée sur une présentation des priorités des différentes directions du Département, sur les problématiques concrètes de management, de communication, de gestion de crise notamment.
Renforcer l'organisation de l'EDI en 3 grands pôles thématiques et intercatégoriels : l'IDC qui assurera à Paris les formations générales, l'IFAAC de Nantes qui assurera les formations métiers consulaires et administratifs, une académie des langues étrangères qui assurera des formations linguistiques.
Unifier la formation initiale en alignant les débuts de carrière post-concours : - un tronc commun de découverte du Département pour les agents A et B (idéalement C et CDD également) par l'IDC initial ; - puis des stages courts en AC et dans un poste ; - puis des branches spécialisées par catégorie ; - suivies d'un dernier module à temps partiel de préparation à l'expatriation avant le départ en poste, avec cours de langue et apprentissage d'un nouveau métier.
Prévoir en poste une offre disponible de cours de langues couvrant tous les niveaux (dans les petits postes, comme dans les petits écoles, avec des inter-niveaux), avec priorité pour les agents et ouverts aux conjoints.
Mettre en place à moyen terme une offre payante finançant l'EDI de formations volontaires (langues) et surtout obligatoires pour les autres ministères, opérateurs, voir les entreprises expatriantes partenaires du réseau Magellan pour les agents d'autres ministères et des opérateurs partant en poste (première sensibilisation à l'expatriation, au fonctionnement du MEAE, du réseau diplomatique et d'un poste, au rôle de l'Ambassadeur, du SGA et du consulat, à la sécurité/CDCS, découverte des relations internationales, du futur pays de résidence, niveau de langue à valider…).
Réduire la scolarité à l'INSP à un maximum de 4 mois pour les agents issus du concours AE Orient interne et les agents nouvellement promus ; proposer au maximum et au moins pour la moitié des modules, des possibilités de suivi en ligne de cette formation.
Associer la direction des Archives aux actions de formation, initiale et continue, du Département.
Mettre en place / proposer une formation linguistique intensive en immersion de quelques mois en amont de la prise de poste.
Renforcer la formation des agents contractuels et détachés en amont de leur arrivée au Ministère dans la mesure où ils n'effectuent pas l'IDC et sont confrontés ensuite aux mêmes missions et fonctions que leurs collègues SAE ou CAE.
Renforcer les formations à l'encadrement, et y inclure les sous-directeurs adjoints et chefs de pôle.
Mettre en place une véritable offre de formation de part et d'autre (expliquer aux agents de l'AFD ce que fait l'État, et aux agents publics ce que fait l'AFD). Cette offre de formation pourrait être très utile aux conseillers de coopération et d'action culturelle primo-partants ainsi qu'aux directeurs d'agences, mais également aux chancelleries dans les pays prioritaires de l'APD.

Renforcer l'offre de formation de l'EDI : - formations phares en négociation internationale, en influence, en langues étrangères, en politique étrangère, en gestion de crise, en affaires consulaires, en aide au développement, en protocole, en affaires européennes, en presse et communication et en droit international public ; - formations et sensibilisations, avec les collectivités territoriales et les établissements d'enseignement supérieur, aux enjeux territoriaux, à l'histoire et à la culture de l'ensemble des régions françaises que les diplomates sont amenés à représenter et promouvoir à l'étranger.
Créer des postes de conseillers pédagogiques au sein de l'EDI.
Permettre à chaque agent de définir avec son supérieur hiérarchique et la DRH un plan de formation sur l'ensemble de la durée de son poste. Ce plan de formation ne peut se limiter aux langues étrangères. Un quota minimum de jours de formation sur l'ensemble de la durée du poste est fixé par la DRH.
Renforcer la préparation à la prise de poste par des formations obligatoires quel que soit le poste (compétences techniques, linguistiques, civilisationnelles, de gestion, de sécurité, sureté).
Valoriser l'École des métiers de la diplomatie et sa bonne articulation avec l'INSP en captant tout ou partie de la formation des futurs Administrateurs de l'État dans le domaine des affaires européennes et internationales.
Favoriser le maintien des acquis linguistiques par : 1/ des sessions de formation intensives régulières, recommandées et soutenues par la DRH (remplacement des agents lors de leur formation), 2/ un partenariat avec l'INALCO pour que les agents du Département puissent être formés par les enseignants de l'INALCO dans toutes les langues africaines proposées au concours.
Formation aux enjeux de la gouvernance de l'internet (aspects juridiques, protection des droits, dimension économique, etc.).
Formation aux outils de la communication numérique et notamment aux réseaux sociaux.
Formation au logiciel Diplomatie, en particulier des agents non diplomates.
Proposer de véritables formations en management aux chefs de services avant leur affectation sur un poste à responsabilité. Cela leur permettrait de mieux communiquer avec les équipes et donc de favoriser un climat propice au travail.
Créer des modules de formation, s'appuyant sur des manuels internes, intégrés à l'IDC initial, à l'IDC mi carrière et à la formation des primo-Ambassadeurs, sur le protocole officiel et le '' savoir recevoir ''.
Renforcer dans des proportions très considérables les crédits de formation, en faisant de cette dernière un objectif stratégique.
Profiter de la disponibilité de collègues en seconde partie de carrière pour les affecter sur des cycles de formation de longue durée (un an), en interne, dans des structures universitaires ou en immersion (formations linguistiques).

Mettre en place une politique de formation : - sur les outils, la méthodologie et la gestion administrative du numérique ; avec des formations obligatoires pour tous les agents (Certification PIX 'MEAE') et intégrer ces thématiques aux examens professionnels pour les passages de grades ; - sur les thématiques politiques de diplomatie numérique ; - sur un parcours vers les métiers pour les agents de la DNUM.
Mettre en place une formation longue de six mois ou un an pour les primo-accédants afin de bénéficier d'une réelle formation sur le travail diplomatique (langues, négociation, etc.) et sur les nouveaux outils et enjeux (numérique, réseaux sociaux, enjeux globaux, etc.).
Créer des modules de formation communs avec les agents de renseignement (DGSE notamment) et généraliser la formation à la gestion de crise, pour tous les agents.
Utiliser 20% des ETP supplémentaires obtenus dans le cadre du budget 2023 pour permettre ces formations hors du temps de travail.
Mettre en place un ''référent RH de proximité'' dans chaque direction, en charge du suivi des agents dans leurs parcours, des conditions de travail dans la Direction etc.
12 - Repenser les concours
Créer une section ''continent américain et Europe méditerranéenne'' dans le concours d'AE Orient (interne et externe) sur la base d'une maîtrise linguistique et civilisationnelle, contenant l'espagnol, le portugais et l'italien.
Réformer le concours orient dans une logique de recrutement (création d'une zone Europe du Sud/Amérique latine, séparation des zones Afrique et Moyen-Orient, formation des jurys, introduction d'épreuves d'oral supplémentaires destinées à mettre le candidat en situation, ou qui permettent de mettre en évidence une expérience de la zone, notamment pour le concours interne).
Recruter des compétences nouvelles pour répondre aux défis nouveaux en menant une réflexion sur le concours d'entrée. Les épreuves doivent permettre de recruter des agents qui possèdent des compétences techniques et des capacités relationnelles pour y répondre.
Intégrer de nouvelles langues africaines importantes au concours, à l'instar du peul (30 M de locuteurs dans une vingtaine de pays) et du wolof (moins d'un tiers de la population sénégalaise parle aujourd'hui français).
Professionnaliser les concours d'entrée au Ministère en prévoyant notamment un grand oral visant à évaluer la motivation des candidats admissibles aux concours externes en lieu et place de l'oral de culture générale.
Recruter au concours de secrétaire de chancellerie (SCH) directement au grade supérieur, dans le cadre d'un plan plus large (parcours, métiers…) pour revaloriser le corps si essentiel pour notre ministère de SCH, comme le font d'autres ministères.
Mise en place d'une section Orient dédiée à l'Afrique, séparée de la section ANMO.
Insérer le turc et le persan dans la section ANMO du concours.
Mise en place d'un concours en langues européennes (comme c'est le cas pour SAEG) au concours de CAE / INSP '' Orient ''.

Envisager l'inclusion d'une section Europe balkanique avec le serbo-croate, afin de reconstruire une filière d'expertise sur les Balkan perdue depuis plusieurs années.
Scinder la section Afrique du Nord / Moyen-Orient et Afrique subsaharienne, pour créer une véritable filière africaniste au MEAE.
Promouvoir la filière africaine auprès d'un public généraliste se destinant à la fonction publique (master Affaires publiques de Sciences Po, préparation aux concours de l'ENS et de Dauphine, INSP) et lors de l'université d'été du MEAE.
Équiper le concours des affaires étrangères d'une section '' Enjeux globaux ''.
Permettre aux agents lauréats de concours ou promus de pouvoir bénéficier d'une véritable formation initiale de plusieurs mois, voire d'un an, dont l'objectif serait de leur permettre d'acquérir de véritables compétences.
Envisager une filière de recrutement de docteurs sur le modèle de ce qui existe pour l'INSP.
13 - Construire des parcours cohérents du recrutement à l'encadrement sur la base de compétences et d'aptitudes identifiées
Obtenir la mise en place de clauses de rendez-vous permettant d'évaluer, à court puis moyen termes, les conséquences concrètes de la mise en œuvre de la réforme de la Haute fonction publique de l'État sur le métier diplomatique et ses agents de manière à obtenir les aménagements qui s'avèreraient nécessaires.
Principe d'égalité entre agents du Département et d'autres ministères : nominations aux mêmes conditions pour tous de compétences (y compris linguistiques), de formations obligatoires, d'expérience préalable de 3 ou 4 ans en administration centrale du MEAE pour pouvoir postuler à un premier poste à l'étranger (y compris postuler aux postes de consuls généraux).
Proposer des parcours ascendants cohérents : proposer aux agents du MEAE des parcours fléchés sur 2 postes complémentaires successifs pour les 3 catégories.
Mise en place d'un système de type '' École de guerre '' dans la haute fonction publique.
Systématiser les entretiens de déroulement de carrière tous les 4 à 5 ans en instituant une nouvelle fonction au sein de la DRH, celle de conseillers en parcours professionnel.
Identifier des viviers potentiels dans d'autres administrations (notamment Armées, services de renseignement) et rapprochement afin de créer des filières croisées.
Susciter des vocations de jeunes agents en favorisant des passerelles avec le SEAE dès la fin du premier poste à Paris.
Créer officiellement une filière d'expertise diplomatique de haut niveau, sur le modèle notamment du MinArm, pour permettre aux agents de cat. A ne souhaitant pas encadrer ou ayant affronté des problèmes récurrents.
''A travail égal, salaire égal''
Faciliter la mobilité entre les Archives diplomatiques et '' le reste du Département '' (mobilités de conservateurs ou chargés d'études documentaires à l'étranger voire en

centrale – DGM/DDI, CAPS, …) ; affectations ou courts séjours de diplomates à la direction des Archives.
Mettre en place un corps unique de catégorie A.
Garantir de pouvoir continuer son déroulé de carrière pour les agents reçus au concours de l'INSP (reconnaissance des années effectuées en centrale ou maintien en poste à l'étranger, sans obligation de scolarité de 24 mois).
Reconnaitre une catégorie particulière et oubliée : les intendants. Les intendants constituent un groupe d'agents disparate en termes de catégories et de statuts. Ils commencent à s'organiser pour demander davantage de reconnaissance et d'équité dans leur traitement. Les agents '' assimilés '', en CDI, sont notamment sur des grilles extrêmement différentes de leurs collègues titulaires, alors que tous sont soumis aux mêmes sujétions.
Valoriser d'autres fonctions intermédiaires (chargé de mission, chef de pôle) qui reconnaissent l'expérience à l'étranger.
Rendre obligatoire un test de langue au Centre de langues du Département pour établir la maîtrise d'au moins une langue étrangère au niveau C1 par les AE extérieurs au ministère prétendant à l'exercice d'un poste au sein du MEAE, soit dans la langue parlée dans le pays d'affectation et en anglais, soit en anglais uniquement.
Assurer que le passage en administration centrale soit un prérequis effectif pour toute affection à l'étranger, afin d'assurer une équité entre les agents du Département et les candidats extérieurs souhaitant être affectés à l'étranger.
Permettre davantage de transparence en matière de promotions. Un système de points pour l'aide à la décision permettrait de favoriser les agents polyvalents, ceux qui vont dans des postes peu demandés, ceux qui apprennent de nouvelles langues. Les critères objectifs qui pourraient être retenus sont nombreux et permettraient une plus grande légitimité de ces exercices.
Remettre en place le système de survocation pour certains postes à l'étranger, qui existait jusqu'à récemment et permettait de garantir des IRE plus attractives dans les pays les plus difficiles.
Créer un système d'aération pour les postes sensibles (Sahel, RCA) et limiter l'affectation initiale dans ces postes à 2 ans (lorsque ce n'est pas déjà le cas), sur le modèle de ce qui est proposé par la DGSE.
Sortir de la logique des IRE à enveloppe constante par géographie afin de pouvoir relever au niveau nécessaire les IRE des pays les moins attractifs (il est incompréhensible que l'IRE à New Dehli soit supérieure à celle de Ndjamena par exemple).
Au même titre que les postes doubles, proposer un traitement prioritaire de la transparence pour les personnes ayant occupées un poste sensible (poste en crise de niveau 1 ou 2) ou peu attractif en Afrique.
Envisager que les postes les moins pourvus en Afrique soient considérés, pour l'admission des candidatures, comme des postes en centrale (sur le modèle de ce qui a été fait pour la PFUE).
Favoriser les personnes étant passées par la filière Afrique (DAOI ou en poste) pour les postes de correspondant Afrique du réseau (New York, Bruxelles UE, Londres, Washington, Berlin, etc.).

Favoriser l'affectation d'africanistes sur les postes de POLAD (Barkhane, EUTM etc.), tout en assurant une promotion de ces postes (mails aux rédacteurs, alignement sur la temporalité de la transparence).
Proposer un accès au concours B par examen professionnel pour les catégories C qui remplissent les conditions d'ancienneté.
Assurer une transparence réelle des critères et procédures de promotion.
Mieux prendre en compte l'expérience d'affectations en zones B et A au cours de la carrière d'un agent pour l'accès à des emplois d'encadrement supérieur (par rapport à ceux qui ont effectué toute leur carrière en zone C, notamment en Europe). Cela serait cohérent avec l'obligation théorique d'émettre des vœux pour des postes situés dans au moins deux zones différentes.
Renforcer la sous-direction en charge des affectations pour lui permettre de traiter l'ensemble des vœux dans des délais plus courts et afin de faciliter le dialogue continu avec les agents candidats à la transparence, pour une véritable gestion des carrières.
Demander aux chefs de poste de donner leur avis sur les candidatures dans un délai maximal d'une semaine après l'envoi de la NDI de proposition d'affectation d'un agent.
Anticiper l'organisation des panels pour les affectations concernées et les finaliser avant la fin de l'année N-1.
Harmoniser les calendriers d'affectations et de nominations avec les autres ministères, afin de faciliter l'affectation de '' postes doubles '' pour les couples d'agents issus de deux administrations différentes.
En administration centrale, renouer avec la possibilité de faire un '' 2+2'' ou 3+2 (deux postes à la suite dans des directions différentes) pour les agents de catégories A et B.
Systématiser les entretiens de déroulement de carrière tous les 4 à 5 ans avec les conseillers parcours de la DRH.
Créer un programme vivier pour un certain nombre de nouveaux agents A et B. A l'issue d'une période d'un séjour de deux ans en centrale, ils seraient déployés dans des postes ayant des besoins spécifiques, pour quatre périodes de 6 mois.
Revoir l'évaluation FANEV, trop scolaire et peu productive, pour la remplacer par la mise au point d'une feuille de route en début de parcours, une évaluation à mi-parcours et une évaluation générale en fin de mission.
Transmettre systématiquement la partie '' motivation '', complétée par l'agent pour chaque poste, aux rédactions géographiques et aux ambassades visées.
Organiser systématiquement un entretien de minium 15min entre le candidat et le directeur et directeur adjoint à Paris d'une part, l'Ambassadeur ou son n°2 d'autre part.
Renforcer la transparence des règles de GRH.
Exiger un passage préalable obligatoire par un poste en Afrique avant de pouvoir prétendre à un poste d'ambassadeur/drice sur le continent ou à un poste de numéro 2 dans nos grandes ambassades africaines.
Introduire l'obligation d'une mobilité vers un organisme extérieur tôt dans la carrière (pour valoriser cette expérience positivement).

Construire dans la durée des carrières en alternance MEAE / SEAE, avec une rotation entre Paris, Bruxelles mais aussi des postes en ambassade bilatérale ou délégation dans leur zone de spécialité afin d'entretenir leur expertise.
Mettre l'accent sur les filières africaines (traditionnellement bien relayée au niveau européen mais en perte de vitesse ces dernières années) et asiatique.
S'agissant de la fluidité de carrière, réduire l'ancienneté requise pour les examens professionnels et promotions, aujourd'hui plus élevée que dans le reste de l'État.
Mettre en place des examens professionnels pour les agents de catégorie C, au même titre que pour les agents de catégorie B.
14 - Contractuels et ADL
Prévoir une loi-cadre sur le statut d'ADL.
Prévoir des modalités de titularisation spécifiques des agents contractuels ayant donné satisfaction : concours '' réservé '', nouvelle loi de titularisation (dernière loi en date : loi Sauvadet de 2012), prise en compte du temps de service antérieur à la réussite au concours pour pouvoir candidater à un départ dans le réseau.
Créer une procédure de titularisation des CDD et CDI sur examen du RAEP par un jury, pour offrir des perspectives d'évolution à ceux qui le souhaitent.
Créer une cellule de placement externe, notamment auprès de nos opérateurs, d'autres administrations (y compris dans la fonction publique territoriale si pertinent) ou d'organisations internationales (ex. : jeunes experts associés/volontaires des Nations Unies), au bénéfice des agents ne pouvant être renouvelés dans leurs fonctions, en les orientant vers des emplois qui servent l'action extérieure et l'influence de la France.
Mettre en place un groupe de travail sur les contractuels avec la participation des associations professionnelles, des collectifs, des OS.
Offrir de meilleures perspectives aux contractuels passés par le ministère, à la fois : en renforçant le poids des acquis professionnels et de l'expérience internationale, par rapport aux compétences académiques, dans le concours interne.
Revoir les règles de gestion des agents en CDD, afin d'organiser pour eux des parcours de carrière avec d'autres administrations (AFD, MINARM, ministère de la culture, SEAE, ONU, etc), dans le respect des règles de la fonction publique. Plus qu'un accompagnement des agents en fin de contrat, il s'agirait pour la DRH d'une politique active de gestion d'un vivier de talents. L'idée d'un concours spécial (anciennement connu comme '' concours Sauvadet '' devra être explorée à nouveau, afin d'arrêter de perdre un capital humain précieusement formé.
Créer des perspectives d'évolutions pour les ADL, par exemple via un concours dédié de catégories B et C ou mettre en place un examen professionnel leur permettant à accéder à plus de responsabilité.

Proposer aux contractuels employés sur des postes pérennes une intégration par RAEP, en rouvrant le robinet des concours. Les concours ne seront la solution que lorsque le nombre de places réservées offertes sera plus proche du nombre de contractuels qui peuvent y postuler. Par ailleurs, les lauréats du concours internes ne bénéficient pas de reprise de leur ancienneté. Il conviendrait que toutes les années de service soient reprises lors d'une réintégration par concours ou examen professionnel.
Réduire le nombre d'agents en CDD exposés à une précarité injustifiée.
Mettre en place un concours basé pour partie sur une reconnaissance des acquis (pour les contractuels et agents de catégorie B et C).
Accompagner les agents en fin de contrat pour valoriser leur expérience et leurs compétences, notamment afin qu'ils postulent dans des structures proches du MEAE (SGAE, SEAE, Commission) et puissent être des relais de l'influence française.
Renforcer la formation des agents contractuels et détachés en amont de leur arrivée au Ministère dans la mesure où ils n'effectuent pas l'IDC et sont confrontés ensuite aux mêmes missions et fonctions que leurs collègues SAE ou CAE.
Entreprendre une réflexion sur le statut des ADL ; Constat d'un dispositif assez rigide pour les ADL, sans perspectives d'évolution. Un ADL qui veut se projeter au sein du ministère peut soit passer les concours soit rester à son poste initial. Le Département pourrait offrir plus de souplesse dans la gestion des carrières des ADL, en permettant par exemple une mobilité ou sein du poste, soit en changeant de service soit en prenant de nouvelles responsabilités quand le profil le permet. Cela pourrait permettre au ministère d'être mieux à même de conserver des agents compétents et motivés dans la durée.
Mise en place d'un groupe de travail dédié sur les ADL.
Mettre en place un système de reconnaissance des années passées en administration centrale au département pour les contractuels et détachés. Modifier le décret n°2006-1827 du 23 décembre 2006 relatif aux règles du classement d'échelon afin d'harmoniser les règles de reprise de l'ancienneté à la suite d'une admission au concours.
Mettre en place un dispositif de mentorat des contractuels et les ADL souhaitant préparer les concours, et plus largement un dispositif d'accompagnement des étudiants d'université souhaitant préparer le concours.
Mentionner les ADL dans l'annuaire des postes.
Mettre en place un groupe de travail paritaire pour accompagner la mise en œuvre du plan de convergence des rémunérations entre agent.es titulaires et agent.es contractuel.les.
A la suite du plan de convergence annoncé en 2023, augmenter, pendant la durée du contrat, les salaires des agent.es contractuel.les de manière équivalente à l'augmentation de leurs collègues titulaires qui exercent des fonctions similaires avec la même ancienneté.
Augmenter la durée du contrat proposé à 3 ans et étendre la période d'activité au Ministère à 6 ans, dans les limites de la réglementation en vigueur.
Permettre la mobilité lors du deuxième contrat pour effectuer deux expériences différentes, possiblement à Paris et en poste.
Organiser une semaine d'intégration et de formation au début du mois d'octobre pour les nouveaux agent.es contractuel.les

Proposer un accompagnement individuel depuis l'arrivée jusqu'au départ (ou à l'intégration) de l'agent.e.
Tenir compte de l'expérience et de l'ancienneté des agent.es contractuel.les après leur titularisation.
Mettre en place une voie de recrutement réservée aux agent.es CDD du MEAE ouverte dès 3 ans d'expérience au MEAE.
Faire évoluer les épreuves écrites du concours interne pour valoriser pleinement les compétences acquises au cours de l'expérience au Ministère.
Permettre aux ADL de suivre des formations en France.
Lancer une réflexion sur le positionnement des ADL dans nos ambassades (responsabilité, salaire, évolution de carrière, formations, marques de reconnaissance).
15 - SAE
Faire bénéficier les SAE entrés au Ministère avant application de la réforme, d'une clause ''du grand-père'' leur conférant un droit d'option entre rester SAE et accéder au corps des CAEMP, comme pour les CAE et les MP.
Mettre en œuvre le principe de ''à travail égal, salaire égal'' en particulier entre les agents SAE et CAE/AE exerçant les mêmes fonctions.
A défaut de fusionner les corps de catégorie A du Ministère (recommandation du rapport Bonnafont), négocier en interministériel un volume relevé de manière pérenne de promotions du corps de SAE vers le corps d'administrateur de l'État (au moins 40 par an).
Faire en sorte que tout SAE puisse devenir CAE après avoir atteint un nombre déterminé de points, dans un système qui permettrait d'encourager les efforts les plus utiles au Département et qui aurait le mérite de la transparence.
Obtenir une garantie écrite d'une hausse significative des promotions des SAE au-delà de 2025.
Valoriser, accompagner et accroitre l'offre de mobilités attractives pour les SAE dans d'autres administrations (niveau de responsabilité plus élevé qu'attaché d'administration).
Aligner les salaires des SAE sur ceux des CAE/AE pour des postes équivalents, et en particulier de la partie indemnitaire du traitement (IFSE/IRE).
Professionnaliser le concours interne des SAE.
Faire du concours Orient un examen professionnel pour les SAE.
Etendre le corps d'extinction des conseillers des affaires étrangères et des ministres plénipotentiaires aux secrétaires des affaires étrangères actuellement en fonction.
Promotion par tour extérieur dans le corps des administrateurs de l'État post-2025, trois choses sont possibles : - La première serait très simple et rapide à mettre en œuvre : corriger cette disposition par laquelle les agents A de ce ministère sont les seuls agents A de toute la fonction publique à devoir justifier du grade de principal pour être éligibles à la promotion en administrateurs de l'État. - Dans le cas où un SAEP promu AE ne pourrait pas revenir au MEAE (quel que soit le scenario, au regard du flou entourant la procédure à ce stade), le MEAE pourrait

prendre l'engagement d'offrir à cet agent une voie de retour après quelques années passées dans une autre administration. L'affectation post promotion au tour extérieur pourrait ainsi servir de mobilité, avant que l'agent ne revienne au MEAE.
- La troisième : l'administration pourra revoir les règles de gestion des carrières des agents afin d'éviter de retarder à l'excès, pour les agents promus, le départ à l'étranger : un agent qui aura déjà fait plusieurs années d'administration centrale avant d'accéder au corps des AE (soit par concours d'Orient ou INSP, soit par promotion au tour extérieur) pourrait se voir offrir la possibilité d'être inscrit rapidement sur la Transparence étranger.

Clarifier la question des viviers d'agents éligibles dans le corps des administrateurs de l'État.

Réexaminer le principe la scolarité obligatoire à l'INSP pour les lauréats internes ou les promus, difficilement conciliable avec le rythme des mutations à l'étranger des agents du MEAE.

16 - Encadrement supérieur

Faire en sorte que les agents accèdent aux fonctions d'encadrement supérieur :
- si ces compétences d'encadrement intermédiaire, sont démontrées par ses FANEV, le 360 et ses postes précédents ;
- s'il a fait preuve de son intérêt pour l'encadrement.

Mettre en place une filière d'expertise de haut niveau comme aux Armées pour les agents A ne souhaitant pas accéder à des fonctions d'encadrement et un système de reconversion assistée en cas de non-promotion à mi carrière pour les agents A ne pouvant pas accéder à ces fonctions, pour éviter les frustrations actuelles.

Constituer '' un vivier de cadres potentiels du métier diplomatique '' pour en assurer le suivi et l'animation en interministériel et disposer d'une communauté de cadres pouvant progresser dans la hiérarchie à moyen terme.

Définir des points de passage obligés (ou valorisés en termes de promotion) dans tout parcours professionnel : affectation dans un pays non OCDE, notamment en début de carrière, mobilité hors du ministère, fonctions de gestion ou d'encadrement d'une équipe.

Prendre en compte les évaluations à 360° et ne pas nommer à des postes d'encadrement des agents qui auraient reçu plusieurs évaluations négatives.

Revaloriser le rôle des sous-directeurs et des sous-directeurs adjoints. Le sous-directeur devrait être un diplomate d'expérience.

Créer plus de postes de management intermédiaire, ce qui permettrait à la fois de motiver les agents (étape entre rédacteur et sous-directeur) et de décharger des sous-directeurs qui sont chroniquement sous pression. Il faudrait toutefois réellement transférer les compétences et rémunérations (pas d'adjoint qui aurait en réalité un portefeuille et un salaire de rédacteur).

Renforcer les formations à l'encadrement, et y inclure les sous-directeurs adjoints et chefs de pôle.

Ne plus recruter des encadrants (agents dit de catégorie A+) qu'à mi carrière (sur le modèle dit de l'École de guerre) pour mettre fin à la '' rente des concours '', comme l'avait indiqué le Président de la République lorsqu'il avait présenté la réforme de la haute fonction publique devant la convention managériale de l'État en avril 2021.

Instaurer un filtre à mi carrière qui, à l'instar de l'École de guerre, permette de clairement identifier, pour l'institution comme pour les agents, ceux d'entre eux qui ont vocation à occuper les postes d'encadrement supérieur.
Dans le cadre de la réforme de l'encadrement supérieur de l'État, porter auprès de la DIESE un projet de charte des affectations de l'encadrement supérieur de l'État, qui prenne en compte la question des calendriers.
Mettre en place une cellule de soutien aux managers, rattachée au Directeur général de l'administration et constituer un '' cercle des managers '' de notre réseau pour permettre des échanges sur les bonnes pratiques, des conseils ou des partages d'expériences.
Continuer à installer l'excellence française au plus haut niveau du SEAE, en suscitant des candidatures de profils de très bon niveau pour les postes de senior management et de direction des grandes délégations.
Mettre en place une véritable stratégie de formation pour l'encadrement supérieur (en s'inspirant de l'École de guerre).
Rendre obligatoire pour les agents ayant des responsabilités de gestion d'équipe des formations de management, gestion d'équipe, gestion des risques psychosociaux. Une personne n'ayant pas suivi ces formations ne devrait pas pouvoir accéder à des fonctions d'encadrement, a fortiori d'encadrement supérieur.
Recruter les encadrants uniquement à mi carrière modèle dit de l'École de guerre sur des modalités qui mesurent réellement les capacités d'un agent à gérer des équipes. Imposer un seuil minimal 'années de service au sein du Ministère avant d'accéder à des fonctions d'encadrement.
Sur le modèle allemand, proposer des postes d'encadrement intermédiaire probatoires pour les agents accédant à un premier poste d'encadrement afin de tester leurs appétences et compétences en matière d'encadrement et de gestion d'équipe.
17 - Placer les agents au cœur de notre politique RH
Créer un comité d'éthique '' composé de personnalités extérieures au ministère et de juristes/magistrats qui pourrait être consulté anonymement par les agents lorsqu'ils constatent des pratiques et/ou agissements répréhensibles.
Valoriser les agents : modifier l'intitulé du poste de '' rédacteur / -rice '', qui ne rend pas compte de la capacité d'initiative ainsi que de l'animation d'un réseau professionnel au sein du ministère et hors du ministère qui caractérisent ces emplois de conception et de représentation. Propositions d'intitulés : '' conseiller / -ère + nom du dossier'' (identique aux postes en chancellerie + nom du dossier) ou '' responsable ''.
Mettre en place un baromètre du bien-être au travail. Il s'agirait de consultations tous les 6 mois dans les services pour avoir un état des lieux et un suivi avec des mesures prises par la DRH.
Créer de la reconnaissance (rémunérations et immatérielle, par ex : faire des retours aux rédacteurs et aux ambassades, diffuser l'information). Valoriser la bienveillance et la confiance. En même temps, sintériser les évaluations professionnelles, surtout à mi carrière après les premières expériences de management. Ne pas hésiter à en tirer les conséquences.

Créer des espaces de convivialité permettant de réunir les agents, alors que le principal lieu de rassemblement (la cantine) a disparu
Assurer un suivi personnalité des agents traversant des difficultés personnelles (familiales, financières), notamment le début de carrière pour les agents de catégorie C et B n'est pas toujours évident sur le plan matériel
Mettre au point une stratégie de défense affirmée de nos agents (par un travail conjoint DFAE/DCP/Cabinet) quand ils sont l'objet d'une campagne de dénigrement et de mise en cause dans les médias et les réseaux sociaux, par des élus ou par des collectifs et des ONG. Les agents doivent en effet être défendus
Mettre en place un mécanisme de récupération des permanences consulaires que l'IRE ne saurait couvrir. C'est notamment le cas pour les permanences de fins de semaine qui doivent donner lieu au minimum à un jour de récupération pour un jour travaillé effectivement
Encourager la prise de congés paternité en prévoyant des remplacements, et contacter le cas échéant les employeurs de conjoints des agentes jeunes mères pour faciliter la prise en charge de leur congé de paternité
Valoriser le congé parental et accompagner le retour
Créer des crèches sur les sites du ministère
Proposer en concertation avec la Ministre déléguée de l'Egalité entre les femmes et les hommes, de créer une instance de coordination de la diplomatie féministe réunissant à périodicité régulière l'ensemble des ministères et institutions concernés
Assurer le pilotage de la mise en œuvre d'une feuille de route interministérielle de la diplomatie féministe
Mettre en place une Inspection des Affaires étrangères " civile ", indépendante, à même de déceler et sanctionner les pratiques abusives et systématisation des inspections en centrale
Aménager notamment sur les sites du ministère davantage d'espaces collectifs pour se restaurer / recevoir des visiteurs extérieurs / organiser des réunions
Rénover le site du Quai d'Orsay aux normes environnementales (isolation thermique) et permettant une gestion plus écologique :poubelles de tri sur les différents sites
Renforcer l'indépendance des psychologues de la DRH
Renforcer l'indépendance du SAJIafin de remplir complètement sa mission d'expertise
Des doléances exprimées par de nombreux collègues vis-à-vis de l'Inspection, en raison notamment du manque de transparence des travaux menés : on ne sait pas ce qui est fait de la parole des agents
Ajuster le groupe d'IRE en cours d'affectation suivant l'évolution de changement d'échelon et publier les conditions de passage d'un groupe d'IRE à un autre
Publier les montants et barèmes des indemnités et primes. Proposer un simulateur librement accessible permettant d'estimer la rémunération complète
Maintenir la prime d'installation à tous les agents nouvellement titulaires

Confirmer la poursuite du projet QO21 incluant un espace de restauration digne et suffisamment dimensionné sur le site du QO, rendre public son état précis d'avancement et son calendrier d'achèvement
Eteindre les lumières et fermer complètement les locaux à 19h dans un premier temps, 18h dans un second, ce qui forcera à adapter les pratiques de travail afin de réellement mettre en œuvre la charte du temps et mettre un terme aux cultures de l'urgence et du présentéisme
Prévoir des frais de représentation par sous-direction en administration centrale
Simplifier les procédures de prises de fonctions et de dotations des outils de travail pour qu'un agent puisse être opérationnel dès le jour de son arrivée
En poste, répartir équitablement entre les agents les frais de représentation et permettre davantage de transparence quant aux enveloppes. Les frais tels que les repas ou les cadeaux diplomatiques de Noël doivent systématiquementêtre pris en compte sur l'enveloppe des frais de représentation du Poste
Autoriser les services à formuler des demandes anticipées (matériel et RH) lorsque le besoin est connu à l'avance
Fixer des règles claires et uniformes pour l'application des astreintes, qui doivent ouvrir droit à compensation
Renforcer l'ambition en matière de décarbonation des Ambassades et des Résidences
Mise en place d'un tri-sélectif dans chaque service et dans toutes les parties communes des postes
Equilibre vie privée/vie professionnelle : renforcer le respect de la charte du temps, éventuellement à l'aide d'un système de bonus-malus pour promouvoir les comportements vertueux. La hiérarchie doit donner l'exemple en évitant au maximum l'envoi d'emails en dehors des heures de bureau
Autoriser de nouveau la prise en charge des frais de déplacement pour la conférence des ambassadeurs
Mener un politique volontariste de rénovation du domaine immobilier de l'État en Afrique (souvent très dégradé) pour permettre aux agents de loger et travailler dans des conditions convenables
Rendre obligatoire des visites semestrielles de la DRH dans les postes pour se rendre compte des conditions réelles et de la qualité de vie au travail. L'externalisation de ces visites qui seraient effectuées par une personne extérieure au MEAE obligerait le questionnement sur les pratiques courantes afin d'explorer des axes d'amélioration
Mettre en place des permanences psychologiques délocalisées (en partenariat avec des praticiens locaux le cas échéant)
Nécessité de disposer d'un référent RH à qui l'agent peu se confier
Actualiser la charte du temps avec l'appui d'un groupe de travail participatif avec des agents volontaires, en intégrant le télétravail
Instaurer un mécanisme de récupération (congés) des permanences

Végétaliser la façade de la rue Esnault Pelterie (rafraîchissement l'été, biodiversité, atténuation du bruit, effet d'image)
Renforcer la confiance entre l'agent et l'administration : reconnaître et répéter que la force vive du Ministère passeavant tout par la qualité des femmes et des hommes qui y exercent leur métier et leur vocation
Réaménager les locaux d'accueil du public en investissant dans des mobiliers adaptés, esthétiques et fonctionnels, permettant de réassurer la sécurité des collaboratrices et collaborateurs via des guichets tout en accueillant nos usagers dans les meilleures conditions – sécurité, hygiène, luminosité, insonorisation
Créer à la DFAE, un poste de médiateur/médiatrice consulaire, en charge de traiter les remarques parfois acides ou déplacées de certains usagers
Mettre en place une politique d'efficacité thermique pour l'ensemble de nos emprises, doter toutes les surfaces possibles de panneaux solaires et viser l'autonomie énergétique complète pour la totalité de nos résidences
Accroitre la formation sur les risques psycho sociaux et le management
18 – Assurer une plus grande parité
Aller plus loin pour atteindre l'objectif d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, à travers une identification et un accompagnement précoce, sous forme de mentorat institutionnalisé par exemple, des profils à haut potentiel
Systématiser la pratique du binômat et de la parité de l'encadrement supérieur et intermédiaire en en faisant un critère de recrutement pour les directeurs et sous-directeurs et leurs conjoints. La parité des équipes et des binômes à tous les niveaux doit être fixée comme un objectif dans la FANEV
Rendre obligatoire la mixité des short-lists de candidats lors des recrutements, notamment par panel
Veiller à une affectation paritaire aux postes les mieux rémunérés
Continuer à nommer des femmes à des fonctions qui n'ont encore jamais été exercées par des femmes
Augmenter les moyens de la cellule tolérance 0, qui pourrait devenir elle aussi '' indépendante '' (avec des personnalités provenant de l'extérieur du Ministère)
Mieux former les jurys aux biais cognitifs
Envisager d'adhérer à la charte '' jamais sans elles ''
Rendre effective l'obligation de remplacement des congés maternités et paternités afin d'éviter un report de charge de travail sur les collègues de la personne concernée et un effet d'éviction des candidatures de femmes trentenaires dans les postes de toute taille
Assurer la parité dans la représentation de la France à l'étranger en réalisant les engagements de la loi Sauvadet et en poursuivant l'effort de parité est essentiel à la fois au plan de notre image, de l'effet d'exemplarité et d'entrainement, mais aussi de la meilleure intégration de l'objectif d'égalité de genres et de la priorisation des biens publics mondiaux dans la conception et la conduite de notre diplomatie, en administration centrale comme sur le terrain à travers le réseau

Créer un poste Ambassadeur.drice dédié à la diplomatie féministe
Mettre en oeuvre les recommandations faites par le Haut conseil à l'égalité dans son guide pratique pour une communication publique sans stéréotypes de genre
Veiller à ce que la création d'un nouveau corps des Administrateurs de l'État et les règles de promotion, dérogatoires pour 2023-34 puis définitives, ne conduisent pas à un recul net pour les femmes aujourd'hui SAE et SAEP. Par ailleurs, souligner que le MEAE dispose d'un vivier d'agentes à fort potentiel mais largement sous exploité parmi les agentes de catégories B et C
Garantie qu'il y aura une parité dans les deux cohortes exceptionnelles de 40+40 promotions, ainsi qu'une parité dans les promotions par la suite
Réaliser une étude sur l'impact qu'aurait la mise en place d'un mécanisme correctif des inégalités salariales femmes-hommes
Rendre obligatoire pour tous les niveaux d'encadrement et pour toutes les différentes directions des formations spécifiques sur les agissements sexistes et la lutte contre le harcèlement sexuel
Procéder à des nominations féminines sur les postes les plus rémunérateurs
Faire un bilan spécifique de la mise en œuvre des mesures de l'axe 3 du plan d'égalité professionnelle visant à assurer une pleine compatibilité entre famille et vie professionnelle
Prendre des mesures plus concrètes, prenant pleinement en compte les besoins spécifiques liés à la parentalité et les sujétions particulières de la vie des diplomates, ainsi que pour la situation des familles monoparentales et des agents ayant des enfants en garde partagée alternée
Féminiser de la filière SIC
S’assurer que la DRH puisse, en cas de difficulté relationnelle, instaurer une médiation (via notamment la saisine du médiateur du Département). Il y a cependant une peur chez les agents de dénoncer une situation de discrimination ou de conflit
Opérationnaliser la proposition du HCE et mettre en place une coordination interministérielle de la diplomatie féministe
19 – Mener une politique inclusive
Accessibilité des bâtiments : il faut prendre en compte le handicap sous tous ses aspects dans les cahiers des charges
Réfléchir à un mécanisme financier pour pallier l’impossibilité d’accéder à la prestation compensatoire du handicap
Numérique : dès le cahier des charges, faire en sorte que toutes les nouvelles applications prennent en compte le handicap (sensoriel, moteur…)
Sensibiliser l’ensemble des agents du ministère au handicap
Former spécifiquement tout nouvel encadrant sur le handicap

Favoriser les échanges de bonnes pratiques de management entre encadrants ayant eu dans leur équipe des agents en situation de handicap
Rappeler aux agents que la Cellule Tolérance Zéro a également compétence sur le handicap
Améliorer l'accompagnement de l'agent en associant la DRH, la direction de la logistique, la DNUM et la médecine du travail à travers la mise en place d'une forme de " Task Force " interservices
Instaurer un dialogue régulier avec l'agent, coordonné par le pôle égalité des chances, qui permettrait le suivi des aménagements proposés, de leur éventuelle réadaptation, ainsi que la prise en compte de l'évolution éventuelle du handicap
Favoriser à travers un pôle égalité des chances une prise en charge individuelle du handicap
Afin d'assurer une plus grande représentativité de la société parmi les agents : Promouvoir les métiers de la diplomatie dès le lycée en incitant chaque lauréat de concours à son arrivée au MEAE à (i) participer au programme " MAE hors les murs " pour présenter les métiers de la diplomatie en lycée (ii) devenir tuteur d'un lauréat de l'académie diplomatique d'été
Promouvoir la carrière diplomatique auprès de publics éloignés de la sphère de l'emploi public, lors notamment de nos contacts avec les diasporas et à travers une réflexion avec le MENJ et le MESR ou des associations spécialisées sur l'accompagnement à l'orientation et le mentorat (mentorat par des diplomates de jeunes à fort potentiel par exemple)
Mobiliser les conseillers en région et en collectivités locales pour toucher davantage de lycées ainsi que les universités de l'ensemble du territoire, qui doivent faire l'objet d'une approche systématique
Développer une vraie politique de l'alternance au MEAE avec des perspectives de poursuite à l'issue de l'alternance
Renforcer l'intégration au MEAE : généraliser un système de mentorat dont bénéficieraient les lauréats de concours à leur entrée au ministère
Mieux utiliser le recrutement des contractuels, des VI, et des stagiaires comme un levier de diversification des profils
Orienter vers les métiers de la diplomatie durant l'enseignement supérieur, en concluant des partenariats entre le MEAE et des universités ou IUT pour (i) labelliser durant la formation certains cours comme permettant de se familiariser avec la géopolitique et les métiers de la diplomatie (ii) mettre à disposition de ces établissements un vivier d'enseignants ou tuteurs, agents titulaires ou contractuels du Ministère
Mettre en place une plateforme mettant en relation les besoins d'enseignement qui auront été recensés auprès des prépas talents et les jeunes lauréats intéressés de dispenser des cours
Créer sur le modèle de l'INSP, un concours spécifique d'entrée au ministère pour les étudiants issus des classes préparatoires "talents du service public"
Mettre en place un dispositif dans lequel des agents du ministère accompagneraient des étudiants boursiers préparant les concours du MEAE
Mettre en place un suivi des auditeurs de l'Académie diplomatique d'été afin de les accompagner, pour ceux qui le souhaitent, dans leur préparation aux concours
Accroître les éléments accessibles en ligne pour permettre la préparation des concours

Reprendre l'organisation annuelle de la '' journée des métiers ''
Imaginer la mise en place d'un dispositif ad hoc, inspiré du programme PACTE
Etudier la faisabilité d'un recrutement spécifique pour les étudiants issus des classes préparatoires '' Talents du service public''
Se rapprocher de l'école 42 pour élargir notre recrutement en filière des systèmes d'information et de communication (SIC)
20 – Expatriation et conjoints d'agents
Créer un droit à un voyage préparatoire à l'expatriation minimum, d'une durée équivalente à la difficulté évaluée à l'installation par le poste, minimum de 2 jours, pour préparer sa prise de poste et son installation avec sa famille
Adapter la médecine de prévention à la réalité et aux conséquences de l'expatriation pour eux-mêmes et leurs familles ; parmi les priorités identifiées : partenariat avec des hôpitaux de référence (SSA ou APHP) accessibles aux agents de passage à Paris, possibilité de téléconsultations, mutuelle complémentaire mieux adaptée aux réalités des différents pays de destination, etc… Les insuffisances patente de la médecine du travail du MEAE sont de moins en moins acceptées et comprises
Revoir la périodicité des aérations en France prises en charge (36 mois pour certains postes), prise en charge des billets d'avion, accès à une protection sociale complémentaire de qualité, meilleure prise en charge de la scolarité et des frais d'écolage, en particulier pour les géographies les plus chères
Renforcer l'accompagnement à l'expatriation et lors des retours de poste, ainsi qu'à la mobilité en dehors du ministère
Accorder à chaque agent un minimum de 5 jours d'autorisation d'absence pour installation lors d'une nouvelle affectation impliquant un changement géographique
Mettre en place une politique de tuilage compatible avec les règles budgétaires et garantissant à minima 72h de passation
Renforcer l'accompagnement des agents au départ avec l'organisation d'un séminaire au départ beaucoup plus long, exhaustif et décliné par zones voire pays d'affectation ainsi que l'actualisation du guide de départ en poste qui devrait être davantage détaillé
Signer une convention entre le MEAE et Air France pour permettre l'achat de billets à des tarifs conventionnés pour les agents
Simplifier les procédures administratives lors des changements de poste entre l'administration centrale et l'étranger
Formaliser et motiver la demande auprès de la DRH avant la commission d'affectation de l'année précédente, dans le cas où un.e cheffe de poste souhaite réaliser un changement interne de répartition des postes au sein d'une ambassade
Allouer une enveloppe de crédits de formation en poste qui soit suffisante et stable d'année en année, calculée en fonction du nombre d'agents exprimant un besoin de formation linguistique
Supprimer le congé de mutation et attribuer des jours de congés '' déménagement ''

Prise en charge financière de la vaccination avant départ en poste par le ministère pour l'agent et sa famille
Permettre à des agents de rester 5 ans, si cela correspond à la fin d'un cycle scolaire pour un adolescent ou à la durée du contrat de travail du conjoint
Ouvrir plus facilement les postes à l'étranger qui font face à des difficultés de recrutement à des collègues primo-partants (système '' à l'allemande '')
Anticiper le calendrier des affectations à l'étranger, qui ne cesse de prendre du retard, avec des objectifs de 50% des agents affectés avant Noël, via deux réunions d'affectations début novembre et fin novembre, la publication de la 1ère transparence mi-décembre, et de 90% des agents affectés fin février, avec des réunions d'affectations complémentaires mi-janvier et fin janvier
Renforcer l'assistance sociale pour les agents à l'étranger confrontés à des situations familiales ou sociales difficiles
Faciliter, par un système de pré-réservation effectuée par le poste, l'inscription des enfants d'agents dans le lycée français
Mieux prendre en compte l'emploi des conjoint.e.s à l'étranger: - accélérer la négociation de conventions bilatérales permettant l'emploi des conjoints, en priorisant notamment les pays géographies où ces contraintes ont le plus d'impact pour les agent.e.s ; - développer la connaissance des mécanismes permettant de faciliter l'expatriation du conjoint et mettre en place de véritables relations entre la DRH du ministère et celles des groupes signataires de la convention ; - mettre en place des mécanismes incitant les chefs de postes et de services à épauler les agents dans la recherche d'emploi de leur conjoint sur place - chercher à élargir à de nouvelles entreprises la convention CINDEX
Favoriser l'affectation en double poste des agent.e.s en couple, y compris lors de la réussite à un concours (permettre de déroger à la règle des 4 ans d'affectation préalable en administration centrale notamment lorsque le ou la nouveau lauréat a été contractuel pendant plusieurs années avant le concours), recruter de façon prioritaire les conjoints sur place
Renforcer l'accompagnement des conjoints de diplomates en Afrique (mise en contact avec les entreprises locales notamment)
Aider les conjoints à préserver leurs droits sociaux : couverture maladie, rattachement au centre 533
Désigner un référent dans chaque poste dédié au travail des conjoints d'agents expatriés à contacter plusieurs mois à l'avance. Ce référent pourrait accompagner l'agent et sa famille de façon plus large aussi, pour le logement, la scolarité des enfants, les démarches administratives, l'impact sur les retraites etc.).
Offrir davantage de formations en ligne aux conjoints d'agents, dont les contraintes professionnelles ne permettent généralement pas de participer aux stages en présentiel proposées par le Département
Mettre à profit l'ensemble du dispositif français dans un pays pour identifier un emploi pour le conjoint, en particulier dans les pays où ce dernier ne peut travailler

Liste des personnes auditionnées ou rencontrées en entretien individuel

Nous avons, au cours de nos travaux, rencontré plusieurs centaines d'agents de toutes catégories et de tous grades et emplois en activité et en retraite avec lesquels nous avons eu des échanges approfondis. Pour des raisons pratiques liées au respect de la confidentialité, nous avons fait le choix de ne pas les citer ici de façon nominative et exhaustive, mais nous souhaitons souligner le fait que notre rapport n'aurait pas été authentique sans leur contribution. Ils se reconnaîtront et nous leur exprimons toute notre gratitude. Beaucoup d'ambassadeurs et d'ambassadrices, de directeurs et de directrices ont également été consultés et ont apporté leur éclairage à ces travaux. Par cohérence, nous avons choisi de ne pas en faire la liste particulière.

- **Membres du Parlement**

M. Jean-Louis Bourlanges, président de la commission des Affaires étrangères de l'Assemblée nationale – membre du Comité consultatif des États généraux de la diplomatie

M. Moetai Brotherson, député, membre de la commission des Affaires étrangères de l'Assemblée nationale

M. Olivier Cadic, sénateur, vice-président de la commission des Affaires étrangères, de la Défense et des Forces armées du Sénat

M. Christian Cambon, président de la commission des Affaires étrangères, de la Défense et des Forces armées du Sénat – membre du Comité consultatif des États généraux de la diplomatie

Mme Nicole Duranton, sénatrice, membre de la commission des Affaires étrangères, de la Défense et des Forces armées du Sénat

M. Marc Ferracci, député de la 6ème circonscription des français établis hors de France

M. Hadrien Ghomi, député, membre de la commission des Affaires étrangères de l'Assemblée nationale

Mme Olga Givernet, députée, membre de la commission des Affaires étrangères de l'Assemblée nationale

M. Jean-Pierre Grand, sénateur, membre de la commission des Affaires étrangères, de la Défense et des Forces armées du Sénat - co-rapporteur sur l'avenir du corps diplomatique

M. Arnaud Le Gall, député, membre de la commission des Affaires étrangères de l'Assemblée nationale - co-rapporteur sur la réforme du corps diplomatique

M. Vincent Ledoux, député, membre de la commission des Affaires étrangères de l'Assemblée nationale - co-rapporteur sur la réforme du corps diplomatique

M. Kevin Pfeffer, député, membre de la commission des Affaires étrangères de l'Assemblée nationale

M. Vincent Seitlinger, député, membre de la commission des Affaires étrangères de l'Assemblée nationale

M. André Vallini, sénateur, membre de la commission des Affaires étrangères, de la Défense et des Forces armées du Sénat - co-rapporteur sur l'avenir du corps diplomatique

- **Anciens Premiers ministres et anciens ministres**

M. Laurent Fabius, président du Conseil constitutionnel, ancien Premier ministre et ancien ministre des Affaires étrangères et du Développement international

M. Alain Juppé, ancien Premier ministre et ministre d'État, ministre des Affaires étrangères et européennes, membre du Conseil constitutionnel

Mme Carole Delga, ancienne ministre, présidente de la Région Occitanie/Pyrénées-Méditerranée et présidente de Régions de France – membre du Comité consultatif des Etats généraux de la diplomatie

M. François Rebsamen, ancien ministre, maire de Dijon – membre du Comité consultatif des Etats généraux de la diplomatie

M. Hubert Védrine, ancien ministre de l'Europe et des Affaires étrangères

- **Élus locaux**

M. François Decoster, vice-président de la Région Hauts-de-France, maire de Saint-Omer, président du groupe Renew Europe au Comité européen des Régions

Mme Valérie Dumontet, vice-présidente du Département de l'Aude

- **Représentants des Français de l'étranger**

M. Barthélémy, conseiller à l'Assemblée des Français de l'étranger

M. Hassan Bahsoun, conseiller des Français de l'étranger

M. Alexandre Bezardin, vice-président de l'Assemblée des Français de l'étranger

Mme Hélène Degryse, présidente de l'Assemblée des Français de l'étranger

Mme Balkis Kaouk, conseillère des Français de l'étranger

Mme Marie-Thérèse Liccioni, conseillère des Français de l'étranger

M. Ramzi Sfeir, vice-président de l'Assemblée des Français de l'étranger

- **Présidence de la République et Premier Ministre**

M. Emmanuel Bonne, conseiller diplomatique et sherpa G7/G20, cabinet du Président de la République

M. Stéphane Bouillon, secrétaire général de la défense et de la sécurité nationale

M. Xavier Chatel de Brancion, conseiller affaires stratégiques, cabinet du Président de la République

Mme Nadège Chouat, conseillère Afrique et diasporas, cabinet du Président de la République

Mme Anne De Castelnau, conseillère cadres dirigeants, délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE)

M. Franck Paris, conseiller Afrique, cabinet du Président de la République

Mme Emilie Piette, déléguée interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État – membre du Comité consultatif des Etats généraux de la diplomatie

- **Autres administrations**

Général d'armée Thierry Burkhard, chef d'état-major des Armées

M. Ludovic Butel, secrétaire général adjoint, SGAE

M. Elie Cavigneaux, directeur adjoint de la direction des affaires européennes et internationales (DAEI), ministère de l'Intérieur

M. Sylvain Charpentier, attaché de sécurité intérieure, ambassade de France à Berlin

Mme Nathalie Colin, directrice générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP)

Mme Avril Gommard, conseillère affaires agricoles, ambassade de France à Berlin

M. Jean Lamy, président du conseil d'administration de l'agence pour la sécurité de la navigation aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA)

M. Manson, attaché fiscal, ambassade de France à Berlin

Général de division Jean-Pierre Metz, attaché de défense, ambassade de France à Berlin

M. Tomas Napolitano, délégué général adjoint aux relations internationales de la Mairie de Paris

Mme Aurélie Puyau, attachée douanière, ambassade de France à Berlin

M. Thibaut de Vanssay, directeur des ressources humaines, ministère des Armées

M. Bernard Émié, ancien ambassadeur, directeur de la direction générale de la sécurité extérieure (DGSE)

M. Yannick Faure, chef du service des affaires juridiques et internationales, ministère de la Culture

M. Franck Fortuné, coordonnateur, réseaux régionaux multi-acteurs (RRMA)

M. Mathieu Fournet, conseiller en charge du cinéma et des affaires européennes et internationales, cabinet de la ministre de la Culture

Mme Sandrine Gaudin, vice-gouverneure de la banque de développement du Conseil de l'Europe, ancienne SGAE

Mme Catherine Geslain-Lanéelle, ingénieure générale des ponts, des eaux et des forêts, directrice au secrétariat général du conseil de l'Union européenne

Mme Maryvonne Le Brigonen, directrice de l'Institut national du service public (INSP)

Mme Sybille Mert, directrice de la formation initiale et continue à l'INSP

Mme Isabelle Prat, conseillère formation et sciences humaines et sociales, cabinet de la ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

M. Paul-David Régnier, délégué général aux relations internationales et conseiller diplomatique de la Maire de Paris

M. Jean-Marc Sauvé, président du comité des États généraux de la Justice, vice-président honoraire du Conseil d'État

M. Christian Schwartz, directeur adjoint de l'INET, Institut national des études territoriales

Mme Sonia Tebbakh, chargée de mission en coopération décentralisée, Région Provence Alpes-Côte d'Azur

Mme Claire Thirriot-Kwant, cheffe du Service économique régional, ambassade de France à Berlin

Amiral Pierre Vandier, chef d'état-major de la Marine

Mme Caroline Vinot, secrétaire générale adjointe, SGAE

- **Opérateurs**

Mme Marion Bourgain, responsable de la coordination géographique, Expertise France, Groupe AFD

M. Bruno Bosle, directeur de l'AFD en Inde

M. Olivier Brochet, directeur, Agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE)

Mme Corinne Brunon-Meunier, ancienne ambassadrice, directrice générale déléguée de l'Institut de recherche pour le développement (IRD)

Mme Elisabeth Claverie de Saint-Martin, PDG du centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD) – membre du Comité consultatif des États généraux de la diplomatie

M. Yann Delaunay, délégué général, France volontaires

M. Eric Fajole, directeur régional Inde, Sri Lanka, Bangladesh, Business France

Mme Donatienne Hissard, directrice générale, Campus France

Mme Diane Jegam, directrice régionale de Proparco pour l'Asie du Sud, Groupe AFD

M. Mihoub Mezouaghi, directeur de l'AFD au Sénégal

M. Jean-Bertrand Mothes, responsable de la division « fragilités, crises et conflits » à l'AFD

M. Jérémie Pellet, directeur général, Expertise France, Groupe AFD

M. Rémy Rioux, directeur général de l'AFD, ancien secrétaire général adjoint du MEAE

- **Secteur privé**

M. David Bertolotti, ancien ambassadeur, secrétaire général d'Eutelsat

M. Thierry Caboche, directeur des affaires internationales d'Ardian

M. François Devoto, directeur des affaires internationales Naval Group

M. Marc Dufourmantelle, directeur des relations internationales, Thalès

Mme Natacha Ferrier, responsable des relations internationales et des Partenariats, RATP

Mme Caroline Fusibet, responsable des nouveaux marchés, MBDA

Mme Alice Guitton, ancienne ambassadrice, vice présidente de la région Europe centrale et du Nord, groupe Thales, ancienne directrice générale des relations internationales et de la stratégie (DGRIS)

M. Sébastien Hua, directeur de cabinet du PDG du Groupe Kering – membre du Comité consultatif des États généraux de la diplomatie

M. Paul Maria, directeur des affaires publiques, ORANO

M. Marc Reverdin, directeur, Brunswick Group

Mme Charlotte Roule, directrice de la stratégie, Engie

Mme Roxanne Varza, directrice de Station F – membre du Comité consultatif des États généraux de la diplomatie

M. Alexandre Ziegler, ancien ambassadeur, directeur international et relations institutionnelles du groupe Safran – membre du Comité consultatif des États généraux de la diplomatie

- **Monde académique**

Mme Delphine Allès, directrice du département des relations internationales de l'INALCO

M. Nicolas Badalassi, responsable du mastère « Géostratégie, défense et sécurité internationale (GDSI) », Sciences Po Aix

Mme Célia Belin, directrice du bureau parisien du think tank *European Council on Foreign Relations* – membre du Comité consultatif des États généraux de la diplomatie

Mme Alexandra De Hoop Scheffer, directrice du bureau de Paris du *German Marshall Fund of the United States* (GMF)

M. Robert Franck, historien, professeur des Universités Paris 1 Panthéon – Sorbonne

M. Thomas Gomart, directeur de l'IFRI

Mme Jennifer Heurley, vice-présidente relations internationales de l'Université PSL, ancienne directrice des relations internationales de l'Institut Pasteur et ancienne sous-

directrice adjointe de la recherche au sein de la direction de l'enseignement supérieur et de la recherche, au MEAE

M. Jean-François Huchet, président de l'INALCO

M. Christian Lequesne, professeur de Sciences Po Paris, auteur de « Ethnographie du Quai d'Orsay »

Mme Tara Varma, Brookings Institution, ancienne directrice du bureau parisien du think tank *European Council on Foreign Relations* (ECFR)

- **Société civile**

M. Philippe Da Costa, président de la Croix-Rouge française

M. Christophe Deloire, secrétaire général de Reporters sans frontière – membre du Comité consultatif des États généraux de la diplomatie

Mme Anouchka Finker, directrice générale de l'association humanitaire La Chaîne de l'Espoir et Vice-Président de Coordination Sud – membre du Comité consultatif des États généraux de la diplomatie

M. Sami Lagati, ancien auditeur de l'Académie diplomatique d'été

M. Jean-Claude Samouiller, président d'Amnesty International France

M. Louis Soria-Binois, ancien auditeur de l'Académie diplomatique d'été

M. Hugo Viel, activiste pour la justice climatique

- **Média**

Mme Fabienne Blanquart, responsable de l'accélération numérique, Groupe Canal Plus

Mme Sonia Delesalle-Stolper, cheffe du service international de Libération – membre du Comité consultatif des États généraux de la diplomatie

M. Pierre Haski, journaliste, président de Reporters sans frontières

- **Institutions culturelles**

M. Laurent Le Bon, président du Centre Pompidou – membre du Comité consultatif des États généraux de la diplomatie

- **Interlocuteurs étrangers**

Mme Marcia S. Bernicat, ambassadrice, directrice générale des ressources humaines du département d'Etat, Etats-Unis (*Director General of the Foreign Service and Director of Global Talent)*

Mme Julia Chua, directrice générale « Finance and Corporate », ministère britannique des Affaires étrangères et du Développerment

Mme Arancha González, ancienne ministre, doyenne de l'école des affaires internationales de Sciences Po Paris – membre du Comité consultatif des États généraux de la diplomatie

M. Jürgen Hardt, député au Parlement allemand, porte-parole du groupe CDU/CSU pour la politique étrangère

Mme Catherine Jobin, directrice générale Politique étrangère, ministère canadien des Affaires étrangères

M. Claus Krumrei, ancien ambassadeur d'Allemagne au Danemark, ancien DRH du ministère allemand des Affaires étrangères

Mme Karin Marschall, ambassadrice, directrice de l'académie diplomatique allemande

M. Sanjiv Ranjan, responsable de l'académie diplomatique indienne

Lord Peter Ricketts, ancien ambassadeur du Royaume-Uni à Paris – membre du Comité consultatif des États généraux de la diplomatie

M. Martin Roy, chef de section – recherche en politiques, tendances mondiales et analyse géopolitique, ministère canadien des Affaires étrangères

M. Eric S. Rubin, ambassadeur, président de l'*American Foreign Service Association*

Mme Daniela Schlegel, directrice des ressources humaines, ministère allemand des Affaires étrangères

M. Mervyn Thomas, DRH, ministère britannique des Affaires étrangères et du Développement

Bibliographie

Rapports et productions parlementaires

Rapports d'information et projets de lois de financement

- Assemblée nationale. (2002). *Rapport d'information par la Commission des finances, de l'économie générale et du plan sur « le réseau diplomatique et le rôle des ambassadeurs »*.
- Assemblée nationale. (2018). *Rapport d'information par la Commission des affaires étrangères sur « la diplomatie économique »*.
- Assemblée nationale. (2018). *Rapport d'information par la Commission des affaires étrangères sur « La diplomatie culturelle et d'influence de la France : quelle stratégie à dix ans ? »*.
- Assemblée nationale. (2019). *Rapport d'information par la Commission des affaires étrangères sur « l'audit et le contrôle des processus de gestion de postes diplomatiques »*.
- Assemblée Nationale, Rapport d'information de Mme Anne GENETET et Didier QUENTIN, fait au nom de la Commission des affaires étrangères. (2019). *L'audit et le contrôle des processus de gestion de postes diplomatiques.*
- Sénat. (2020). Rapport d'information de MM. Vincent DELAHAYE et Rémi FÉRAUD, fait au nom de la commission des finances n° 726.
- Sénat. (2022). *Rapport d'information de Mmes Martine Filleul et Dominique Vérien, fait au nom de la délégation aux droits des femmes n° 723 (2021-2022) : Parité dans la haute fonction publique : changer de braquet dix ans après la loi Sauvadet.*
- Assemblée Nationale, Rapport d'information de MM. Arnaud LE GALL et Vincent LEDOUX, fait au nom de la Commission des affaires étrangères. (2023). *La réforme du corps diplomatique.*
- Sénat, Rapport d'information de MM. Jean-Pierre GRAND et André VALLINI, fait au nom de la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées. (2022). *Quel avenir pour le corps diplomatique ?*
- Assemblée nationale. (2021). *Avis présenté au nom de la Commission des affaires étrangères sur le projet de loi de finances pour 2022 (n°4482), Action extérieure de l'État, par M. Christophe DI POMPEO.*
- Assemblée nationale. (2022). *Avis présenté au nom de la Commission des affaires étrangères sur le projet de loi de finances pour 2023 (n°273), Action extérieure de l'État, par M. Vincent SEITLINGER.*
- Sénat. (2021). Avis n°165 présenté au nom de la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées sur le projet de loi de finances,

adopté par l'Assemblée nationale, pour 2022. *Action extérieure de l'État, action de la France en Europe et dans le monde (Programme 105) Par MM. Jean-Pierre GRAND et André GATTOLIN, Sénateurs.*

- *Projet de loi de finances pour 2023, Programme « Fonction publique », Document faisant état de l'avancement des travaux de la rapporteure pour avis, Mme Cécile UNTERMAIER.* (2022).
- Sénat, Rapport d'information de Mmes Martine FILLEUL et Dominique VÉRIEN, fait au nom de la délégation aux droits des femmes (n° 723 (2021-2022)), « Parité dans la haute fonction publique : changer de braquet dix ans après la loi Sauvadet », 2022.

Lois et règlements

- *Loi n° 2021-1031 du 4 août 2021 de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales.* (2021).
- Arrêté du 16 avril 2022 fixant la liste des emplois d'adjoint au chef de mission diplomatique mentionnée à l'article 66 du décret n° 2019-1594 du 31 décembre 2019 relatif aux emplois de direction de l'État. (2022, 16 avril). *Légifrance.*
- Arrêté du 16 avril 2022 fixant le nombre de promotions dans le corps des administrateurs de l'État susceptibles d'être prononcées dans le cadre des modalités exceptionnelles de recrutement de secrétaires des affaires étrangères, d'attachés des systèmes d'information et de communication et de traducteurs du Ministère des Affaires étrangères au titre des années 2023 et 2024. (2022). *Légifrance.*
- Arrêté du 19 avril 2022 modifiant l'arrêté du 27 octobre 2021 fixant le nombre maximum d'emplois de chef de service, de sous-directeur, de directeur de projet et d'expert de haut niveau dans les départements ministériels. (2021). *Légifrance.*
- Arrêté du 4 septembre 2017 relatif au médiateur des affaires étrangères. (2021). *Légifrance.*
- Arrêté du 8 mars 2022 portant création d'un service à compétence nationale dénommé « École pratique des métiers de la diplomatie ». (2022). *Légifrance.*
- *Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées (1).* (2005).
- Arrêté du 30 novembre 2020 signé par le ministre. (2020). *Arrêté du 30 novembre 2020 relatif au dispositif de recueil et de traitement des signalements d'actes de violence, de discrimination, de harcèlement et d'agissements sexistes au Ministère des Affaires étrangères.*

Elysée et Matignon

- Discours du Président de la République à l'occasion de la conférence des ambassadrices et des ambassadeurs, (septembre 2022)
- Discours de la Première ministre à l'occasion de la Conférence des ambassadrices et ambassadeurs (septembre 2022)
- Discours de la ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, à l'occasion de la Conférence des ambassadrices et ambassadeurs (septembre 2022)
- Discours du président de la République à l'occasion de la journée internationale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes et du lancement de la grande cause du quinquennat. (2017). *elysee.fr*.
- *Revue nationale stratégique.* (2022).
- Ordonnance n° 2021-702 du 2 juin 2021 portant réforme de l'encadrement supérieur de la fonction publique de l'État. (2021). *Légifrance*.
- Décret n° 2023-30 du 25 janvier 2023 relatif aux conditions d'accès et aux formations à l'Institut national du service public :
- Décret n° 2021-1775 du 24 décembre 2021 relatif à la délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État, aux délégués ministériels à l'encadrement supérieur et au comité de pilotage stratégique de l'encadrement supérieur de l'État. (2021). *Légifrance*.
- Décret n° 2022-561 du 16 avril 2022 portant application au Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères de la réforme de la haute fonction publique et modifiant le décret n° 69-222 du 6 mars 1969 relatif au statut particulier des agents diplomatiques et consulaires. (2022). *Légifrance*.
- Décret n° 2022-562 du 16 avril 2022 relatif aux modalités exceptionnelles de recrutement de secrétaires des affaires étrangères, d'attachés des systèmes d'information et de communication et de traducteurs du Ministère des Affaires étrangères dans le corps des administrateurs de l'État au titre des années 2023 et 2024. (2022). *Légifrance*.
- Décret n° 2022-721 du 28 avril 2022 relatif aux modalités transitoires d'accès au corps des administrateurs de l'État par la voie de concours complémentaires dénommés « concours d'Orient ». (2022). *Légifrance*.
- Décret n° 2022-722 du 28 avril 2022 fixant l'échelonnement indiciaire applicable au corps des conseillers des affaires étrangères et ministres plénipotentiaires. (2022). *Légifrance*.
- Décret n° 2022-723 du 28 avril 2022 modifiant le décret n° 2017-940 du 10 mai 2017 fixant l'échelonnement indiciaire des corps des attachés des systèmes d'information et de communication et des secrétaires des affaires étrangères. (2022). *Légifrance*.
- Décret relatif aux pouvoirs des ambassadeurs et à l'organisation des services de l'État à l'étranger. (1979). *Légifrance*.

- Décret n° 2022-828 du 1er juin 2022 relatif aux attributions du ministre de l'Europe et des affaires étrangères. (2022).
- Circulaire n° 6346-SG du 20 avril 2022 relative aux lignes directrices de gestion interministérielle.
- Circulaire n° 5798/SG du 23 juin 2015 relative au pilotage des opérateurs et autres organismes publics contrôlés par l'État. (1979). Dans *Légifrance*.

Documents produits par le MEAE

Discours

- Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, & Le Drian, J.-Y. (2022). *Discours prononcé par le Ministre à l'occasion du Comité technique ministériel du 25 février 2022*.
- Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, & Le Drian, J.-Y. (2021). *Discours du Ministre au Comité technique ministériel du 22 novembre 2021*.
- Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. (2022). *Message de la Ministre à tous les agents au sujet des États généraux de la diplomatie*.

Rapports et plans d'actions

- Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. (2021). *Recrutement, insertion et maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap - Plan d'action 2022-2024 : 6ème plan d'action pour le triennum 2022-2024*.
- Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. *Rapport Bonnafont – Réforme des carrières diplomaties – synthèse de la partie relative aux catégories A*.
- Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. *Rapport Bonnafont - Réforme de la politique des ressources humaines du Ministère des Affaires étrangères - synthèse de la partie concernant les agents B, C et contractuels*.
- *La France et l'Europe dans le Monde - Livre blanc sur la politique étrangère et européenne de la France 2008-2020*. (2008).
- *MAEDI 21, une diplomatie globale pour le XXIe siècle.* (2015).
- Direction générale de l'administration et de la modernisation, Direction des ressources humaines, Sous-direction de la politique des ressources humaines. (2022). *Bilan de la politique de diversité du MEAE en 2021*.
- Feuille de route de l'influence. (2021). Dans *Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères*.
- Inspection générale du Ministère des Affaires étrangères et de l'Inspection générale de l'Administration de l'Education nationale et de la Recherche. (2014). *La coordination de l'action internationale en matière d'enseignement supérieur et de recherche*.

- Ministère de l'Europe et des affaires étrangères & Direction d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient. (2021). *Vadémécum des méthodes de travail au sein de la direction Afrique du Nord et Moyen-Orient.*
- Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. (2019). *Charte du bon usage de la messagerie professionnelle*
- Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. (2020). *Note de service du Secrétaire général sur les méthodes de travail.*
- Ministère de l'Europe et des affaires étrangères. (2020). *Plan d'action du ministère de l'Europe et des affaires étrangères en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.*
- Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. (2020). *Note circulaire du Secrétaire général : élaboration et suivi des plans d'actions.*
- Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. (2020). *Note circulaire du Secrétaire général - Covid-19 - Dispositions relatives au télétravail et aux absences à l'étranger.*
- Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. (2021). *Notre engagement en faveur de la diversité et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.*
- Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. (2021). *Plan d'action du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.*
- Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. (2021). *Rapport social unique 2021.*
- Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. (2021). *Rapport d'activité 2021 de la référente déontologue.*
- Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. (2021). *Note circulaire du Secrétaire général n°2021-0078186 - Renforcement du télétravail à l'administration centrale.*
- Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. (2021). *Rapport de stratégie du CNDSI : Créer un environnement favorable pour la société civile.*
- Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. (2021c). *Note circulaire du Secrétaire général n°0596009 - Fonctionnement de l'administration centrale dans le contexte de dégradation de la situation sanitaire.*
- Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. (2022). *Enquête Covid-19 et méthodes de travail : Retour d'expérience.*
- Ministère des Affaire étrangères et du Développement international & Commission nationale de la coopération décentralisée. (2017). *Livre blanc, Diplomatie et territoires. Pour une action extérieure démultipliée. 21 propositions pour un nouveau partenariat MAEDI/Collectivités territoriales.*

- Ministère des Affaires étrangères et du Développement international. (2016). *Vadémécum Ambassadeurs / opérateurs.*
- Saint-Geours, Y. (2016). *Rapport sur les think thanks français : missions d'information et de recommandations.*

Correspondances (revue interne du MEAE)

- Les Correspondances du MAEDI. (2014). *La task force, une mobilisation transversale pour agir plus efficacement sur des problématiques multiformes* (n° 77, p. 4-5.).
- Les Correspondances du MAEDI. (2015). *35 ans de maison : secrétaire au MAEDI, portrait* (n°78, pp. 28-29).
- Les Correspondances du MAEDI. (2015). *Dossier mobilité externe* (n°79, pp.28-29).
- Les Correspondances du MAEDI. (2015). *Etre ambassadeur auprès d'un membre permanent du CSNU : le parcours singulier de Sylvie Bermann* (n° 78, pp. 24-25).
- Les Correspondances du MAEDI. (2015). *Vivre un séisme en PPD* (n° 75, pp. 8-9.)
- Les Correspondances du MAEDI. (2016). *Dossier CDCS* (n° 81, pp. 20-27.)
- Les Correspondances du MAEDI. (2016). *Le travail des postes dans les pays en crise* (n° 81, pp. 10-11).
- Les Correspondances du MEAE. (2016). *La mobilité en organisations internationales* (n°81, p.29).
- Les Correspondances du MEAE. (2018). *Dossier : société civile* (n° 85, p. 20-27.).
- Les Correspondances du MEAE. (2018). *Un « diplomate hors les murs », le conseiller diplomatique auprès des préfets de région* (n°84, pp. 6-7).
- Les Correspondances du MEAE. (2021). *Focus : Volontariat international* (n°86, pp. 16-21).
- Les Correspondances du MEAE. (2021). *Le dispositif PACTE* (n°90, pp. 28-29).
- Les Correspondances du MEAE. (2021). *Le plan d'action en faveur de l'égalité professionnelle femmes-hommes 2021-2024* (n° 90, pp. 17-21.).
- Les Correspondances du MEAE. (2021). *Le télétravail au MEAE* (n°90, pp. 16-21).
- Les Correspondances du MEAE. (2021). *Les métiers de la DGM* (n° 90, pp. 12-13).

Documents produits dans le cadre des EGD

- États généraux de la diplomatie. (2022). *Charte concernant l'organisation des États généraux de la diplomatie.*
- États généraux de la diplomatie. (2022). *Intervention du Rapporteur général lors du lancement des États généraux de la diplomatie.*
- États généraux de la diplomatie. (2022). Message du Rapporteur général et du Secrétaire général des États généraux de la diplomatie.

Autres administrations

- Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes. (2023). *Rapport annuel 2023 sur l'état des lieux du sexisme en France : Rapport n°2023-01-23-STER-55.*
- Cour des comptes. (2016). *Référé de la Cour des comptes relatif à la gestion des ressources humaines du Ministère des Affaires étrangères et du développement international.*
- Cour des comptes. (2020). *Rapport de la Cour des comptes relatif aux agents contractuels dans la fonction publique.*
- Cour des comptes. (2020). Rapport sur le pilotage stratégique des opérateurs de l'action extérieure de l'État. (2020).
- Ministère de la réforme de l'État, de la décentralisation et de la fonction publique. (2013). *Protocole d'accord relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique*.

Publications académiques

- Bauchard, D. in Revue Esprit (2023, janvier-février). Le métier diplomatique en danger. *Du Malaise à La Contestation*.
- Chenu, A. (2015). De la diplomatie institutionnelle à la diplomatie stratégique : comment agir dans un monde incertain ? *Géoéconomie*, *2015/4*(76), 109-109.
- Cohen, S. (2002). *Les Diplomates : négocier dans un monde chaotique.*
- Delcorde, R. (2017). Peut-on enseigner la diplomatie ? *Revue Défense Nationale*, vol. 804, no. 9, pp. 10-14.
- Delcorde, R. (2021). La diplomatie d'hier à demain. Essai politique. *Mardaga.*
- Lequesne, C. (2020). Ethnographie du Quai d'Orsay. *CNRS Editions.*
- Lequesne, C. (2021) La diplomatie publique au service de la puissance étatique. *Christian Lequesne éd., La puissance par l'image. Les États et leur diplomatie publique. Presses de Sciences Po*, pp. 7-30.

- Loiseau, N. (2016), Peut-on enseigner la diplomatie ? Conférence prononcée à l'UNESCO le 18 février 2016 dans le cadre du colloque « Le retour de la diplomatie ». *Université des Nations Unies*.
- Jacquemart A., Charpenel M., Demonteil M., Hatzipetrou-Andronikou R., Marry C. (2021), Ascensions et plafonnements. Les modèles genrés des carrières des cadres du Ministère de la Culture, Culture études, vol. 1, n°1
- Marry C., Bereni L., Jacquemart A., Le Mancq S., Pochic S., Revillard A. (2015), Le genre des administrations. La fabrication des inégalités de carrière entre hommes et femmes dans la haute fonction publique, Revue française d'administration publique, vol. 1, n°153, p. 45-68.
- Lequesne, C. (2018). *Manuel de diplomatie : Chapitre 8. Les États et leur outil diplomatique*. Presses de Sciences Po, p. 143-161.

Liste des comptes rendus des ateliers et auditions ouvertes

Comptes rendus des ateliers et auditions ouvertures du GT1 – « Métiers et missions »

Ateliers

- L'impact des mutations du monde sur l'exercice du métier de diplomate (10 novembre 2022)
- Compétences et savoir-faire requis pour mieux exercer le métier de diplomate (24 novembre 2022)
- Le MEAE et le monde de la recherche en sciences humaines et sociales : perceptions et attentes croisées, champs d'expertise, interactions et synergies (7 décembre)
- Communiquer sur le métier de diplomate et communiquer comme diplomate (8 décembre 2022)

Auditions de grands témoins

- David Martinon, Ambassadeur en Afghanistan (basé à Paris) et ancien Ambassadeur pour le numérique (15 novembre 2022)
- Thomas Gomart, Président de l'IFRI : audition sur les spécificités du métier de diplomate et les conséquences des évolutions actuelles (24 novembre 2022)
- Christian Lequesne, professeur à l'Institut d'études politiques de Paris et spécialiste des questions diplomatiques (auteur de « Ethnographie du Quai d'Orsay ») (29 novembre 2022)
- Pierre Haski, journaliste et Président de Reporters sans frontières (6 décembre 2022)
- Anne-Claire Legendre, porte-parole, directrice de la communication et de la presse du MEAE (8 décembre 2022)
- David Cvach, directeur de l'Union européenne (13 décembre 2022)
- Hugo Viel, activiste pour la justice climatique et chargé de campagne chez 360.org (13 décembre)
- Célia Belin, de la Brookings Institution (15 décembre)
- Amiral Pierre Vandier, Chef d'État-major de la Marine (15 décembre 2022)
- Alice Guitton, ancienne directrice générale des relations internationales et de la stratégie (DGRIS) (15 décembre 2022)
- David Bertolotti, ancien Ambassadeur et Secrétaire général d'Eutelsat (19 décembre 2022)
- Ambassadeur Pierre Vimont (19 décembre 2022)
- Alexandre Ziegler, vice-président de Safran (23 novembre 2022)

Comptes rendus des ateliers et auditions ouvertes du GT2 – « Parcours, fonctionnement et qualité de vie au travail »

Ateliers

- Atelier consacré aux méthodes de travail (17 novembre 2022).
- Qualité de vie au travail et équilibre des agents : regards croisés sur les mécanismes d'alerte et de médiation (22 novembre 2022)
- Situation et perspectives des agents contractuels du MEAE (24 novembre 2022).
- Conditions et déroulement de carrière : enjeux pour les Secrétaires des affaires étrangères (30 novembre 2022).
- Atelier consacré à l'égalité entre les femmes et les hommes (8 décembre 2022)
- Mobilité dans les déroulements de carrière (accompagnement, intérêt dans la carrière, valorisation, retour) (12 décembre 2022)
- Les métiers de la filière consulaire : enjeux et évolutions (13 décembre 2022, Nantes).
- Conditions et déroulement de carrière des Secrétaires de chancellerie (14 décembre 2022)
- Handicap et inclusion : quel progrès ? (14 décembre 2022)
- Affectations et conditions d'expatriation (15 décembre 2022)
- Diversité, enjeu de modernisation du MEAE (16 décembre 2022)
- Situation et perspectives des agents contractuels de droit local (9 janvier 2023)
- Conditions et déroulement de carrière des Adjoints de Chancellerie (9 janvier 2023)
- Méthodes innovantes en matière de formation (13 janvier 2023)

Auditions

- Maryvonne Le Brigonen, Directrice de l'INSP (2 décembre 2022)
- Delphine Allès, directrice du Département des Relations internationales de l'INALCO (3 janvier 2023)
- Emilie Piette, Déléguée interministérielle à l'encadrement supérieur (13 janvier 2023)
- Nathalie Colin, Directrice générale de l'administration et de la fonction publique (13 janvier 2023)

Comptes rendus des ateliers et auditions ouvertes du GT3 – « MEAE, chef de file de l'action extérieure »

Ateliers

- Le MEAE en tant que chef de file de l'action extérieure de la France à travers l'animation de l'interministériel sur les sujets internationaux et les task forces (17 novembre 2022)
- La relation tutelle-opérateurs : quelles solutions concrètes pour assurer une tutelle ou une co-tutelle plus efficace et opérationnelle ? (25 novembre 2022)
- Le rôle de chef de file du MEAE sur les dossiers globaux (6 décembre 2022)
- Société civile et territoires (9 janvier 2023)
- Diplomatie économique (10 janvier 2023)

Auditions

- Christophe Lecourtier, Directeur général de Business France (29 novembre 2022)
- Sandrine Gaudin, vice-gouverneure de la banque de développement du Conseil de l'Europe, ancienne SGAE (8 décembre 2022)
- Charlotte Roule, directrice de la stratégie d'ENGIE (19 décembre 2022)
- Anne-Claire Amprou, ambassadrice pour la santé mondiale (19 décembre 2022)
- Elie Cavigneaux, directeur adjoint des relations européennes et internationales du Ministère de l'Intérieur (3 janvier 2023)

Sigles employés et définitions

ADJCH	Adjoint administratif de chancellerie
ADL	Agent de droit local
AE	Administrateur de l'État
AEFE	Agence pour l'enseignement français à l'étranger
AFD	Agence Française de Développement
ANMO	Direction de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient
ASIC	Attaché des systèmes d'information et de communication
BAACA	Brevet d'aptitude aux affaires administratives et consulaires
CAE	Conseiller des Affaires étrangères
MP	Ministre plénipotentiaire
CAEO	Conseiller des Affaires étrangères Orient
CAP	Commission administrative paritaire
CAPS	Centre d'analyse, de prévision et de stratégie
CDCS	centre de crise et de soutien
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CDPR	Conseiller diplomatique des Préfets de régions
CFI	Agence française de développement médias
CICID	Comité interministériel de la coopération internationale et du développement
CINDEX	Club inter-entreprises sur les stratégies et politiques de mobilité internationale
CIRAD	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CHEM	Centre des hautes études militaires
CHEID	Collège de hautes études d'institut diplomatique
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
COCAC	Conseiller de coopération et d'action culturelle
COMEX	Comité exécutif
CSNU	Conseil de sécurité des Nations unies
COP21	21e Conférence des parties à la Convention cadre des Nations Unies sur les changements climatiques
CRRV	Commission de Recours Contre les Refus de visa
CRSP	Contrat de recrutement sur place
CTM/CAS	Comité technique paritaire/Comité social d'administration
DCI	Direction de la coopération internationale (du Ministère de l'Intérieur)
DCP	Direction de la communication et de la presse
DDD	Direction du développement durable
DDE	Direction de la diplomatie économique
DDI	Direction de la diplomatie d'influence
DFI	Délégation aux fonctionnaires internationaux
DG TRESOR	Direction générale du Trésor
DGAM	Direction générale de l'administration et de la modernisation
DGM	Direction générale de la mondialisation

DIESE	Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État
DNUM	Direction du numérique
DRH / GRH	Direction / Gestion des ressources humaines
DUE	Direction de l'Union européenne
DUERP	Document unique d'évaluation des risques professionnels
E360	Evaluation 360°
EAF	Etablissement à autonomie financière
EDG	École de guerre
EDI	École pratique des métiers de la diplomatie
EGD	États généraux de la diplomatie
ENA/INSP	École nationale d'administration/Institut national du service public
END	Expert national détaché
ENS	École normale supérieure
EPSO	Office européen de sélection du personnel (concours)
ETI	Expert technique international
ETP	Equivalent temps plein
FANEV	Formulaire annuel d'évaluation
FCDO	Ministère des affaires étrangères et du développement britannique
FLE	Français langue étrangère
FSPI	Fonds de solidarité pour les projets innovants
GAFAM	Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
IFAAC	Institut de formation aux affaires administratives consulaires
IGAE	Inspection générale des Affaires étrangères
INALCO	Institut national des langues et civilisations orientales
IRD	Institut de recherche pour le développement
IRE	Indemnité de résidence
ISO 3000	Norme du management du risque
LFI	Loi de finance initiale
MEAE	Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères
MINARM	Ministère des Armées
MININT	Ministère de l'Intérieur
MP	Ministre plénipotentiaire
NDI	Note diplomatique
NUOI	Direction des Nations unies, des organisations internationales, des droits de l'Homme et de la francophonie
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
OI	Organisation internationale
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
OS	Organisations syndicales
OSC	Organisations de la société civile
OSINT	Open source intelligence / Renseignement d'origines sources ouvertes
PACTE	Parcours d'accès aux carrières de la fonction publique
PEPR	Programmes et équipements prioritaires de recherche
PFUE 2022	Présidence française du conseil de l'Union européenne

PM	Premier ministre
PPD	Poste de présence diplomatique
QO	Quai d'Orsay (Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères)
RETEX	Retour d'expérience
RIFSEEP	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
RPS	Risques psycho-sociaux
RPUE	Représentation permanente de la France auprès des institutions européennes
SAE	Secrétaire des Affaires étrangères
SAEP	Secrétaire des Affaires étrangères principal
SAEG	Secrétaire des Affaires étrangères, cadre général
SAEO	Secrétaire des Affaires étrangères, cadre d'Orient
SCAC	Service de coopération et d'action culturelle
SCH	Secrétaire de chancellerie
SEAE	Service européen pour l'action extérieure
SESIC	Secrétaire des systèmes d'information et de communication
SG	Secrétaire général
SGA	Secrétaire général adjoint
SGDA	Système de gestion des documents d'activité
SHD	Supérieur hiérarchique direct
CELLULE TOLÉRANCE ZERO	Cellule d'écoute et de suivi chargée de recueillir la parole des agents qui s'estiment victimes ou témoins de situation de violence, de discrimination, de harcèlement moral ou sexuel ou d'agissement sexiste
VEM	Voyage et missions
VIA	Volontariat international en administration