



Inspection générale  
des finances

Inspection générale  
des affaires étrangères

Inspection générale  
des services extérieurs  
de la direction générale  
du Trésor et de la politique  
économique

## Mission d'audit de modernisation

# Rapport

sur

## **l'emploi local dans les services français de l'OCDE - Expatriés et agents de droit local -**

Etabli par

**Bertrand SCHNEITER**

Inspecteur général des  
finances

**René FORCEVILLE**

Inspecteur général  
adjoint des affaires  
étrangères

**François LAUMONIER**

Inspecteur des affaires  
étrangères

**Patrick MANON**

Inspecteur des services  
extérieurs

- Décembre 2005 -

# RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

INSPECTION GÉNÉRALE  
DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES

INSPECTION GÉNÉRALE  
DES FINANCES

INSPECTION GÉNÉRALE  
DE LA DGTPE

## L'emploi dans les services français de l'OCDE - Expatriés et agents de droit local - <sup>1</sup>

L'étude concerne à 95 % deux ministères : les Affaires Etrangères et les Finances, qui emploient dans leurs implantations à l'étranger la plupart des agents de droit local. Elle couvre les 29 Etats membres de l'OCDE, hors France. Pour le MAE, il s'agit essentiellement d'agents de bureau et de service de niveau C, pour le MINEFI (DGTPE), d'agents de niveau B, voire A.

### a) I.- L'ETAT DES LIEUX FIN 2005 EST LE SUIVANT :

#### a) des effectifs souvent âgés et anciens dans leur emploi.

##### *Effectifs :*

MAE	1506
MINEFI	339 <sup>2</sup>

##### *Age moyen :*

MAE	42 ans (agents de bureau) 44 ans (agents de service)
MINEFI	47 ans (agents de service) 40 ans (agents de bureau) 37 ans (agents commerciaux)

##### *Ancienneté moyenne :*

MAE	10-11 ans
MINEFI	9 ans <sup>3</sup>

##### *Agents ayant plus de 10 ans d'ancienneté :*

MAE	39,6 %
MINEFI	36,8 % <sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> On parle de « recrutés locaux » au MAE et « d'agents de droit local » à la DGTPE du MINEFI. L'expression « agents de droit local » (ADL) sera ici adoptée.

<sup>2</sup> 33 agents de service, 77 agents de bureau, 229 agents commerciaux.

<sup>3</sup> Respectivement 10, 10 et 8 ans

<sup>4</sup> Respectivement 52%, 42%, 33%

**Agents ayant plus de 15 ans d'ancienneté :**

MAE	22,4 %
MINEFI	20,6 %

**Agents ayant plus de 50 ans :**

MAE	29 %
MINEFI	18 % <sup>5</sup>

Les agents de droit local sont recrutés jeunes et tendent, du moins dans les emplois de service et de bureau, à garder longtemps leurs fonctions. On peut même parler de quasi « carrière professionnelle » pour beaucoup d'entre eux, en particulier au MAE.

**b) des coûts salariaux encore avantageux mais évoluant défavorablement.**

- Masse salariale (estimation 2005) des ADL au MAE : 47,1 M€
- Masse salariale (estimation 2005) des ADL au MINEFI : 11,5 M€

La masse salariale des ADL au MAE fait ressortir un coût moyen par ADL inférieur de 32 % en moyenne à celui d'un expatrié<sup>6</sup>.

Toutefois l'analyse au niveau de chaque emploi est à distinguer de l'analyse en masse sur l'effectif global :

**1. Au niveau des postes, l'emploi des ADL reste avantageux.**

- Sauf dans quelques rares pays (Belgique, Norvège, Suisse), le coût annuel pour le poste concerné du recrutement d'un nouvel agent de droit local est inférieur au coût de l'affectation d'un expatrié pour une responsabilité comparable. Cet avantage est substantiel : il va de 25 à 35 % dans la plupart des pays de « l'ancienne OCDE », et dépasse 50%, à l'image de ce qui se passe dans la majeure partie du reste du monde pour 8 pays (Hongrie, Mexique, Nouvelle-Zélande, Pologne, Portugal, Slovaquie, Tchéquie, Turquie) ;
- Toutefois, ce différentiel de rémunération a tendance à diminuer, plus l'ADL reste en fonctions. En comparant le coût mensuel d'un expatrié ayant moins de 6 ans de séjour (il est rare qu'un séjour dépasse 6 ans et la dégressivité de la rémunération visant à inciter à la mobilité des agents commence à partir de la 7<sup>ème</sup> année) et d'un ADL ayant 10 ans d'ancienneté, on constate que si la différence de coût est réelle dans de nombreux pays, elle est cependant inférieure à 2000 € par mois en moyenne. Dans huit pays, cet écart est inférieur à 1000 € (Suisse, Autriche, Belgique, Norvège par exemple) ;
- Il y a donc, selon le pays et selon le poste occupé, un avantage plus ou moins grand à l'arbitrage instantané en faveur du recrutement d'un ADL plutôt que de l'affectation d'un expatrié mais cet arbitrage doit tenir compte des perspectives d'évolution de la masse salariale, sous réserve d'un besoin fonctionnel qui doit être impérativement pris en compte.

<sup>5</sup> Respectivement 40%, 22%, 14%.

<sup>6</sup> Comparaison faite entre un ADL personnel administratif de bureau dit « moyen » - moyenne des salaires et ancienneté de 10 ans - et un expatrié ayant passé moins de 6 ans en poste, avant application de la dégressivité aux indemnités de résidence.

**2. Au niveau global, la masse salariale des ADL croît sensiblement plus vite que celle des expatriés.**

Hors évolution des effectifs<sup>7</sup> et en établissant sur 2013 une projection à partir de la gestion 2003-2005, la masse salariale ADL augmente au MAE d'environ 5% par an, ce qui représente une hausse moyenne d'au moins 36%, et qui pourrait aller jusqu'à 54% si l'on tient compte de la pluralité de facteurs pouvant contribuer à l'augmentation de la masse salariale (ancienneté, mérite, protection sociale, réforme des grilles, tous paramètres ayant fait l'objet d'une politique volontariste depuis les années 90). Au MINEFI, la hausse est estimée au minimum à 30%.

Toutes ces anticipations sont très supérieures à l'évolution prévisible des rémunérations de la fonction publique en France. Parallèlement se manifeste une tendance à la diminution des indemnités de résidence des expatriés, partie substantielle de leur rémunération globale, si bien que dans certains Etats de l'OCDE (par exemple Suisse, Autriche, Belgique) où le coût du logement est particulièrement élevé, les agents titulaires hésitent à se porter candidats.

**II.- LE RECOURS AUX AGENTS DE RECRUTEMENT LOCAL A TENDANCE A PRESENTER MOINS D'AVANTAGES :**

- En termes de mobilité, l'objectif recherché du recrutement d'un ADL est celui d'un emploi de durée limitée. Or on constate que les ADL restent longtemps sur leurs fonctions, comparés aux expatriés, plus mobiles ; le CDI est le plus souvent la norme, imposée par le droit local ;
- Assimilés à des agents publics, participant au CTPM, les ADL se voient reconnaître une quasi-carrière, protégée en même temps par un droit social local avancé dans les pays de l'OCDE (plusieurs menaces de grève constatées), des grilles de salaire avec avancement à l'ancienneté et au mérite (DGTPE, mérite seul) ;
- On peut parler dans ces conditions d'un risque inflationniste et d'une réelle difficulté de gestion, même si désormais le positionnement des ADL en emplois ETP de la LOLF (ils étaient rémunérés auparavant sur crédits de fonctionnement des postes) permet de les identifier davantage.

**III.- POUR AUTANT, LE FONDEMENT DU RECOURS AUX AGENTS DE DROIT LOCAL N'EST PAS REMIS EN CAUSE :**

- pour répondre aux besoins de filières liées à des compétences précises : langues, appui aux entreprises, presse par exemple ;
- pour remplir des fonctions d'exécution (entretien, chauffeur, surveillance, jardinage, etc) quand il n'est pas possible d'externaliser ces fonctions ;
- dans les pays pour lesquels on a du mal à trouver des expatriés de catégorie C ;
- et parce que l'avantage budgétaire immédiat persiste (dans les limites mentionnées plus haut).

**IV.- IL FAUT DONC « PROVISIONNER LES RISQUES »...**

- Il s'agit des risques de développement des contentieux devant les tribunaux étrangers (accentués par la mauvaise qualité de certains contrats locaux) et même, pour les ADL

---

<sup>7</sup> Solde net de créations d'ADL au MAE (2003-2005) : + 26, et au MINEFI : + 24.

français, devant les juridictions prud'hommales françaises si la jurisprudence le décide (cf. chambre sociale de la Cour d'Appel de Paris) ;

- En raison de l'introduction de missions nouvelles (les visas biométriques, l'augmentation de la sécurité en matière d'immigration), il y aura nécessité de renforcer les équipes dans nos représentations ; les gains générés par la réorganisation du réseau consulaire en Europe seront largement préemptés par les missions nouvelles ;
- Avec le vieillissement de la population des ADL, les indemnités de fin de fonction (IFF) auront tendance à peser davantage sur la masse salariale ;
- L'intégration à terme des ADL des établissements à autonomie financière (EAF)- quelque 4747 agents dans le monde pour le MAE- dans les ETP sous plafond LOLF conduira sans doute à des aménagements de contrats avec effets sur la dépense globale.

#### **V.- ...ET DEFINIR UNE TYPOLOGIE DES EMPLOIS D'ADL.**

On doit distinguer :

- les fonctions impossibles : à titre d'exemple, les fonctions de décision ou de préparation de la décision régaliennne (n°1 et 2 des postes et missions), la fonction transmissions-communication du MAE, la fonction de régisseur, le secrétariat politique du chef de poste (dans les grands postes), la direction du personnel, certaines fonctions consulaires (à l'état-civil ou à la nationalité) ;
- les fonctions souhaitables pour les ADL, l'approche fonctionnelle gardant sa valeur :
  - par exemple dans le domaine économique et commercial, ce qui a trait au soutien aux entreprises par la connaissance du terrain, y compris dans le domaine des langues. C'est ainsi que la DGTPE a prévu de poursuivre la substitution d'ADL à ses expatriés, au rythme de 20 remplacements par an en 2006/08 ;
  - ailleurs la presse, les échanges culturels, l'intendance, les tâches d'exécution qui ne pourraient pas être réellement externalisées (il y a, dans les pays de l'OCDE notamment, un ensemble d'activités qui doivent ainsi pouvoir être confiées à des prestataires de service).

\* \*  
\*

Il apparaît donc que la contrainte budgétaire doit rapidement s'accompagner d'analyses sur les besoins fonctionnels des réseaux à l'étranger en terme de recrutement d'ADL ou d'affectation d'expatriés. Il faut des bases juridiques plus solides et plus adaptées (remise en ordre des contrats, plus grand encouragement à la flexibilité). Les ADL, désormais gérés en termes d'emplois, sur des fonctions bien déterminées par la pertinence de leurs missions, ne représentent plus –s'ils l'ont jamais été- une pratique de facilité. Leur coût et leur valeur professionnelle méritent les clarifications que devraient engendrer les recommandations qui suivent.

Partant des constats qui ont pu être établis et des évolutions prévisibles, **le groupe d'audit recommande les mesures suivantes** :

- assurer la maîtrise de la dépense salariale globale du recrutement local par les administrations qui la gèrent, en revenant le cas échéant sur certaines dérives qui conduisent à octroyer dans les pays à niveau de développement comparable au nôtre, en cumulant ancienneté et coût de la vie, des progressions de pouvoir d'achat hors ligne avec la politique appliquée en France ;

- introduire, dans la préparation des budgets, des indications réalistes sur l'évolution des rémunérations des ADL, de nature certes à inciter à une gestion plus rigoureuse, mais sans aboutir de fait à une « cannibalisation » des moyens d'action du fait de la dérive du coût des ADL ;
- affiner les méthodes de l'arbitrage auquel il doit être procédé par les administrations concernées lorsqu'il s'agit de choisir d'affecter un expatrié ou de recruter un ADL (en fonction notamment du pays, de la fonction, des coûts constatés et à venir), en distinguant notamment les cas où l'expatrié serait un agent titulaire du ministère concerné, qui resterait en tout état de cause dans les cadres de celui-ci, et où il serait un fonctionnaire détaché d'une autre administration ;
- tenir compte de l'insuffisante mobilité des ADL pour rechercher une politique adaptée de leur recrutement et de leur gestion (définir des profils professionnels de nature à ne pas entraîner des séjours prolongés, envisager de recruter pour les emplois de service ou de soutien administratif des agents en « 2<sup>ème</sup> carrière » dont la période d'activité prévisible est plus courte) ;
- achever la typologie des emplois permettant de cerner les fonctions pour lesquelles il est recommandé de recourir à un ADL ;
- mettre en place un groupe d'études MAE-MINEFI sur le cadrage juridique en France du recrutement à l'étranger (rapport à établir dans les six mois et expertise souhaitée du Conseil d'Etat et de spécialistes du droit du travail) et inscrire ce sujet à l'ordre du jour du prochain Comité interministériel des moyens de l'Etat à l'étranger (CIMEE) ;
- uniformiser dans les postes à l'étranger les conditions juridiques du recrutement de droit local entre MAE et MINEFI lors des nouveaux recrutements ;
- externaliser les fonctions d'agents de service là où cela est possible ;
- former les chefs de poste et de mission économique à l'étranger, en charge d'ADL, à la gestion de ces agents comme ils sont préparés à la gestion des agents expatriés, dans l'esprit de la LOLF qui entre en application ;
- mettre en place une politique active d'accompagnement (« outplacement ») pour les ADL amenés à quitter leurs fonctions./.

Fait le 13 décembre 2005

# **A N N E X E S**

## **Sommaire des annexes**

- **Annexe I : Données relatives aux agents de recrutement local du ministère des affaires étrangères (2005)**
- **Annexe II : Données relatives aux agents de recrutement local du ministère de l'économie et des finances (2005)**

**Annexe 1 - Données relatives aux agents de recrutement local du ministère des affaires étrangères (2005)**

Pays	nbre/agents de l'échantillon		âge moyen				ancienneté (% de l'échantillon)		ancienneté (nbre d'années)		agents de plus de 50 ans en 2005		âge de départ à la retraite selon la législation locale		coût moyen 2005		Salaires des tit. C expatriés	
	PAB	PSUP	2002		2005		+ de 10 ans	- de 10 ans + de 15 ans	PAB	PSUP	PAB	PSUP	PAB (pers. de bureau)	PSUP (pers. de service)	2003	2005	év°	
			PAB	PSUP	PAB	PSUP												
Allemagne	37	24	43	47	42	48	36,07%	63,93%	9,84%	8	8	29,73%	45,83%	4 073,75	4 086,33	0,31%		
Australie	18	8	43	46	34	42	26,92%	73,08%	19,23%	7	9	5,56%	25,00%	4 852,83	4 686,66	-3,42%		
Autriche	8	12	39	41	42	44	45,00%	60,00%	20,00%	10	8	12,50%	33,33%	4 053,25	4 076,66	0,58%		
Belgique	31	18	44	45	46	48	63,27%	36,73%	34,69%	12	13	41,94%	38,89%	3 367,41	3 503,00	4,03%		
Canada	16	17	41	47	43	53	42,42%	57,58%	30,30%	10	17	31,25%	52,94%	4 001,44	3 908,81	-2,32%		
Corée	15	16	37	44	37	47	32,26%	67,74%	16,13%	5	11	0,00%	37,50%	7 232,41	7 081,75	-2,08%		
Danemark	10	10	43	56	43	47	35,00%	65,00%	30,00%	12	11	30,00%	30,00%	4 167,00	4 058,50	-2,60%		
Espagne	42	30	47	46	48	49	72,22%	27,78%	47,22%	16	19	45,24%	43,33%	3 702,58	3 851,75	4,03%		
Etats-Unis	70	50	41	44	41	47	35,83%	64,17%	19,17%	8	11	24,29%	46,00%	5 107,25	4 441,12	-13,04%		
Finlande	10	8	47	44	49	48	50,00%	50,00%	44,44%	18	13	50,00%	37,50%	4 049,58	3 888,08	-3,99%		
Grèce	18	15	45	48	44	43	57,58%	42,42%	27,27%	13	11	22,22%	40,00%	3 561,66	3 765,50	5,72%		
Hongrie	14	8	44	51	48	52	50,00%	50,00%	36,36%	10	11	57,14%	75,00%	5 251,91	4 756,66	-9,43%		
Irlande	8	7	37	45	39	42	6,67%	93,33%	6,67%	5	4	25,00%	14,29%	4 215,16	4 188,41	-0,63%		
Islande	4	2	33	34	37	31	0,00%	100,00%	0,00%	4	3	25,00%	0,00%	5 442,50	6 122,58	12,50%		
Italie	15	26	44	40	45	38	46,34%	53,66%	31,71%	12	11	40,00%	11,54%	3 697,83	3 929,41	6,26%		
Japon	37	24	43	42	44	44	39,34%	60,66%	24,59%	10	12	29,73%	29,17%	6 325,33	5 660,83	-10,51%		
Luxembourg	8	5	39	34	42	34	38,46%	69,23%	15,38%	12	9	25,00%	0,00%	3 578,16	3 678,58	2,81%		
Mexique	22	23	43	40	39	42	42,22%	57,78%	26,67%	6	14	22,73%	17,39%	6 241,75	4 761,25	-23,72%		
Nlle-Zélande	5	1	40	44	35	24	0,00%	100,00%	0,00%	3	2	0,00%	0,00%	5 032,91	4 855,58	-3,52%		
Norvège	10	4	33	43	36	45	21,43%	78,57%	7,14%	7	9	10,00%	50,00%	4 717,00	4 479,08	-5,04%		
Pays-Bas	17	10	42	37	43	43	51,85%	48,15%	25,93%	11	18	47,06%	20,00%	3 835,50	3 857,16	0,56%		
Pologne	19	12	43	46	45	48	67,74%	32,26%	45,16%	14	16	31,58%	50,00%	4 645,75	4 515,66	-2,80%		
Portugal	21	22	44	49	47	49	72,09%	27,91%	46,51%	18	13	33,33%	45,45%	3 817,16	3 887,08	1,83%		
Rép. Tchèque	17	15	51	43	51	46	50,00%	50,00%	25,00%	14	12	52,94%	33,33%	5 934,83	4 978,08	-16,12%		
Royaume-Uni	70	23	34	40	35	42	15,05%	84,95%	2,15%	5	6	7,14%	0,00%	4 558,84	4 405,16	-3,37%		
Slovaquie	9	6	42	45	44	48	26,67%	73,33%	0,00%	8	9	44,44%	50,00%	5 640,66	5 264,66	-6,67%		
Suède	11	9	43	47	47	40	45,00%	55,00%	35,00%	12	8	54,55%	22,22%	4 047,91	3 943,58	-2,58%		
Suisse	18	12	40	40	41	40	36,67%	63,33%	3,33%	8	8	16,67%	8,33%	4 401,00	4 286,75	-3,05%		
Turquie	20	20	35	41	35	39	42,50%	57,50%	20,00%	8	11	0,00%	10,00%	5 120,42	5 013,08	-2,10%		
Total/Moyenne	600	437	41	44	42	44	42,10%	57,90%	29,90%	10	11	28,10%	29,90%	134 673,84	129 911,81	-3,67%		

PAB = Personnel administratif de bureau

PSUP = Personnel de service

**Annexe 2 - Données relatives aux agents de recrutement local du ministère de l'économie et des finances (2005)**

pays	Données	fonctions exercées						Total	%
		agent technique	assistant(e)	sectoriel(l)e	attaché(e)	chef de secteur	comptable		
Allemagne	ADL	2	5	4	11	2	2	26	
	répartition par fonction	8%	19%	15%	42%	8%	8%	100%	
	Age moyen	39	35	36	34	39	41	36	
	Ancienneté moyenne	6	10	5	4	6	3	6	
	nombre d'ADL ayant + de 10 ans d'ancienneté	0	1	0	2	0	0	3	12%
	nombre d'ADL ayant + de 50 ans	0	0	0	0	0	0	0	0%
Australie	ADL		2	1	3			6	
	répartition par fonction	0%	33%	17%	50%	0%	0%	100%	
	Age moyen		45	47	37			41	
	Ancienneté moyenne		10	2	7			7	
	nombre d'ADL ayant + de 10 ans d'ancienneté		1	0	1			2	33%
	nombre d'ADL ayant + de 50 ans		1	0	1			2	33%
Autriche	ADL	1	1	3	1	2	1	9	
	répartition par fonction	11%	11%	33%	11%	22%	11%	100%	
	Age moyen	51	30	41	56	44	52	44	
	Ancienneté moyenne	1	5	13	10	13	32	12	
	nombre d'ADL ayant + de 10 ans d'ancienneté	0	0	1	0	1	1	3	33%
	nombre d'ADL ayant + de 50 ans	1	0	1	1	0	1	4	44%
Belgique	ADL	2	2	1	4	1		10	
	répartition par fonction	20%	20%	10%	40%	10%	0%	100%	
	Age moyen	40	48	48	36	24		39	
	Ancienneté moyenne	9	13	22	6	1		9	
	nombre d'ADL ayant + de 10 ans d'ancienneté	1	1	1	1	0		4	40%
	nombre d'ADL ayant + de 50 ans	0	1	0	1	0		2	20%
Canada	ADL		2	4	3	4	2	15	
	répartition par fonction	0%	13%	27%	20%	27%	13%	100%	
	Age moyen		60	47	30	41	51	44	
	Ancienneté moyenne		22	13	3	10	10	11	
	nombre d'ADL ayant + de 10 ans d'ancienneté		1	3	0	2	1	7	47%
	nombre d'ADL ayant + de 50 ans		2	2	0	1	1	6	40%
Corée	ADL	3	3	8		1		15	
	répartition par fonction	20%	20%	53%	0%	7%	0%	100%	
	Age moyen	55	35	40		41		42	
	Ancienneté moyenne	9	5	11		19		10	
	nombre d'ADL ayant + de 10 ans d'ancienneté	1	0	3		1		5	33%
	nombre d'ADL ayant + de 50 ans	2	0	1		0		3	20%
Danemark	ADL		2	3		1		6	
	répartition par fonction	0%	33%	50%	0%	17%	0%	100%	
	Age moyen		34	38		38		37	
	Ancienneté moyenne		9	9		13		10	
	nombre d'ADL ayant + de 10 ans d'ancienneté		1	1		1		3	50%
	nombre d'ADL ayant + de 50 ans		0	0		0		0	0%
Espagne	ADL		3	10	1	2	1	17	
	répartition par fonction	0%	18%	59%	6%	12%	6%	100%	
	Age moyen		40	38	29	29	42	37	
	Ancienneté moyenne		17	12	2	2	15	11	
	nombre d'ADL ayant + de 10 ans d'ancienneté		3	5	0	0	1	9	53%
	nombre d'ADL ayant + de 50 ans		0	3	0	0	0	3	18%
Etats-Unis	ADL	2	6	7	15	5	1	36	
	répartition par fonction	6%	17%	19%	42%	14%	3%	100%	
	Age moyen	50	36	31	34	29	26	34	
	Ancienneté moyenne	12	4	5	4	3	1	4	
	nombre d'ADL ayant + de 10 ans d'ancienneté	1	1	1	1	0	0	4	11%
	nombre d'ADL ayant + de 50 ans	1	0	1	1	0	0	3	8%
Finlande	ADL		1	4				5	
	répartition par fonction	0%	20%	80%	0%	0%	0%	100%	
	Age moyen		45	46				46	
	Ancienneté moyenne		5	16				14	
	nombre d'ADL ayant + de 10 ans d'ancienneté		0	3				3	60%
	nombre d'ADL ayant + de 50 ans		0	2				2	40%
Grèce	ADL	1	2	6	4	1		14	
	répartition par fonction	7%	14%	43%	29%	7%	0%	100%	
	Age moyen	45	31	38	51	42		41	
	Ancienneté moyenne	12	6	12	13	13		11	
	nombre d'ADL ayant + de 10 ans d'ancienneté	1	0	3	4	1		9	64%
	nombre d'ADL ayant + de 50 ans	0	0	0	2	0		2	14%
Hongrie	ADL	2	2		4			8	
	répartition par fonction	25%	25%	0%	50%	0%	0%	100%	
	Age moyen	44	42		36			39	
	Ancienneté moyenne	14	10		5			8	
	nombre d'ADL ayant + de 10 ans d'ancienneté	2	1		1			4	50%
	nombre d'ADL ayant + de 50 ans	0	1		1			2	25%
Irlande	ADL	1		3		1		5	
	répartition par fonction	20%	0%	60%	0%	20%	0%	100%	
	Age moyen	62		28		63		42	
	Ancienneté moyenne	6		3		2		3	
	nombre d'ADL ayant + de 10 ans d'ancienneté	0		0		0		0	0%
	nombre d'ADL ayant + de 50 ans	1		0		1		2	40%

pays	Données	assistant(e) attaché(e)						Total	%
		agent technique	assistant(e)	sectoriel(l)e	sectoriel(l)e	chef de secteur	comptable		
Italie	ADL	1	4	6	7			18	
	répartition par fonction	6%	22%	33%	39%	0%	0%	100%	
	Age moyen	58	48	33	33			37	
	Ancienneté moyenne	28	13	3	6			8	
	nombre d'ADL ayant + de 10 ans d'ancienneté	1	2	0	2			5	28%
	nombre d'ADL ayant + de 50 ans	1	1	1	1			4	22%
Japon	ADL	2	6	18	3			29	
	répartition par fonction	7%	21%	62%	10%	0%	0%	100%	
	Age moyen	57	39	39	33			40	
	Ancienneté moyenne	12	8	8	5			8	
	nombre d'ADL ayant + de 10 ans d'ancienneté	2	2	6	0			10	34%
	nombre d'ADL ayant + de 50 ans	1	0	1	0			2	7%
Luxembourg	ADL		1					1	
	répartition par fonction	0%	100%	0%	0%	0%	0%	100%	
	Age moyen		40					40	
	Ancienneté moyenne		4					4	
	nombre d'ADL ayant + de 10 ans d'ancienneté		0					0	0%
	nombre d'ADL ayant + de 50 ans		0					0	0%
Mexique	ADL	4	1	1	3	1		10	
	répartition par fonction	40%	10%	10%	30%	10%	0%	100%	
	Age moyen	48	42	37	50	47		47	
	Ancienneté moyenne	11	4	15	12	16		11	
	nombre d'ADL ayant + de 10 ans d'ancienneté	2	0	1	2	1		6	60%
	nombre d'ADL ayant + de 50 ans	2	0	0	2	0		4	40%
Norvège	ADL			4			1	5	
	répartition par fonction	0%	0%	80%	0%	0%	20%	100%	
	Age moyen			31			28	31	
	Ancienneté moyenne			3			1	3	
	nombre d'ADL ayant + de 10 ans d'ancienneté			0			0	0	0%
	nombre d'ADL ayant + de 50 ans			0			0	0	0%
Nouvelle-Zélande	ADL			1			1	2	
	répartition par fonction	0%	0%	50%	0%	0%	50%	100%	
	Age moyen			50			58	54	
	Ancienneté moyenne			21			15	18	
	nombre d'ADL ayant + de 10 ans d'ancienneté			1			1	2	100%
	nombre d'ADL ayant + de 50 ans			0			1	1	50%
Pays-Bas	ADL		2	1	9	1		13	
	répartition par fonction	0%	15%	8%	69%	8%	0%	100%	
	Age moyen		46	48	30	31		34	
	Ancienneté moyenne		15	16	5	6		7	
	nombre d'ADL ayant + de 10 ans d'ancienneté		1	1	1	0		3	23%
	nombre d'ADL ayant + de 50 ans		1	0	0	0		1	8%
Pologne	ADL	3	5	7	2	1		18	
	répartition par fonction	17%	28%	39%	11%	6%	0%	100%	
	Age moyen	41	42	38	33	53		40	
	Ancienneté moyenne	7	12	10	4	19		10	
	nombre d'ADL ayant + de 10 ans d'ancienneté	1	3	2	0	1		7	39%
	nombre d'ADL ayant + de 50 ans	1	2	1	0	1		5	28%
Portugal	ADL	1	5	3	1			10	
	répartition par fonction	10%	50%	30%	10%	0%	0%	100%	
	Age moyen	48	39	42	43			42	
	Ancienneté moyenne	15	11	21	17			15	
	nombre d'ADL ayant + de 10 ans d'ancienneté	1	3	2	1			7	70%
	nombre d'ADL ayant + de 50 ans	0	0	0	0			0	0%
Royaume-Uni	ADL	3	4	1	7		1	16	
	répartition par fonction	19%	25%	6%	44%	0%	6%	100%	
	Age moyen	32	40	26	36		39	36	
	Ancienneté moyenne	2	9	2	11		14	9	
	nombre d'ADL ayant + de 10 ans d'ancienneté	0	2	0	3		1	6	38%
	nombre d'ADL ayant + de 50 ans	0	1	0	1		0	2	13%
Slovaquie	ADL			3			1	4	
	répartition par fonction	0%	0%	75%	0%	0%	25%	100%	
	Age moyen			31			52	36	
	Ancienneté moyenne			5			13	7	
	nombre d'ADL ayant + de 10 ans d'ancienneté			1			1	2	50%
	nombre d'ADL ayant + de 50 ans			0			1	1	25%
Suède	ADL		1	3	3	1	1	9	
	répartition par fonction	0%	11%	33%	33%	11%	11%	100%	
	Age moyen		60	28	50	32	61	43	
	Ancienneté moyenne		23	4	22	3	11	13	
	nombre d'ADL ayant + de 10 ans d'ancienneté		1	0	3	0	1	5	56%
	nombre d'ADL ayant + de 50 ans		1	0	1	0	1	3	33%
Suisse	ADL			1			1	2	
	répartition par fonction	0%	0%	50%	0%	0%	50%	100%	
	Age moyen			31			48	40	
	Ancienneté moyenne			2			1	2	
	nombre d'ADL ayant + de 10 ans d'ancienneté			0			0	0	0%
	nombre d'ADL ayant + de 50 ans			0			0	0	0%
Tchéquie	ADL	2	2	1	3	3		11	
	répartition par fonction	18%	18%	9%	27%	27%	0%	100%	
	Age moyen	56	42	28	42	33		41	
	Ancienneté moyenne	21	8	2	12	3		9	

pays	Données	assistant(e) attaché(e)					chef de secteur comptable	Total	%
		agent technique	assistant(e)	sectoriel(l)e	sectoriel(l)e				
	nombre d'ADL ayant + de 10 ans d'ancienneté	2	1	0	2	0	5	45%	
	nombre d'ADL ayant + de 50 ans	2	1	0	0	0	3	27%	
Turquie	ADL	3	2	4	6	4	19		
	répartition par fonction	16%	11%	21%	32%	21%	100%		
	Age moyen	45	29	42	40	45	41		
	Ancienneté moyenne	14	4	18	13	15	14		
	nombre d'ADL ayant + de 10 ans d'ancienneté	2	0	3	4	2	11	58%	
	nombre d'ADL ayant + de 50 ans	1	0	1	1	1	4	21%	
<b>Total ADL</b>		33	64	108	90	31	339		
<b>Total répartition par fonction</b>		10%	19%	32%	27%	9%	100%		
<b>Total Age moyen</b>		47	40	37	36	38	39		
<b>Total Ancienneté moyenne</b>		10	10	9	7	8	9		
<b>Total nombre d'ADL ayant + de 10 ans d'ancienneté</b>		17	25	38	28	10	125		
<b>Total nombre d'ADL ayant + de 50 ans</b>		13	12	14	13	4	61		

référentiel utilisé	fonction ADL	catégorie expat
	assistant(e)	C27
	assistant(e) sectoriel(le)	C27
	attaché(e) sectoriel(le)	b25
	chef de secteur	b18
	comptable	C27

Pays	Fonctions	Total	Cout ADL annuel		Cout ADL ans		Cout ADL annuel ayant 10	
			Expatrié	recrutement	cout ADL/Expatrié	d'ancienneté	cout ADL/Expatrié	ans d'ancienneté
Allemagne	agent technique	2	44 369,16 €	28 691,52 €	32 292,56 €	73%	34 259,18 €	
Allemagne	assistant(e)	5	44 369,16 €	28 691,52 €	32 292,56 €	65%	34 259,18 €	
Allemagne	assistant(e) sectoriel(le)	4	44 369,16 €	33 473,44 €	37 674,65 €	75%	39 969,04 €	
Allemagne	attaché(e) sectoriel(le)	11	52 059,00 €	39 513,76 €	44 473,08 €	76%	47 181,50 €	
Allemagne	chef de secteur	2	56 952,60 €	39 513,76 €	44 473,08 €	69%	47 181,50 €	
Allemagne	comptable	2	44 369,16 €	33 473,44 €	37 674,65 €	75%	39 969,04 €	
Australie	assistant(e)	2	53 101,92 €	27 610,86 €	31 076,27 €	52%	32 968,81 €	
Australie	assistant(e) sectoriel(le)	1	53 101,92 €	34 736,24 €	39 095,95 €	65%	41 476,89 €	
Australie	attaché(e) sectoriel(le)	3	60 953,64 €	41 594,42 €	46 814,89 €	68%	49 665,92 €	
Autriche	agent technique	1	46 653,72 €	26 040,00 €	29 308,25 €	72%	31 093,12 €	
Autriche	assistant(e)	1	46 653,72 €	33 600,00 €	37 817,10 €	72%	40 120,16 €	
Autriche	assistant(e) sectoriel(le)	3	46 653,72 €	33 600,00 €	37 817,10 €	72%	40 120,16 €	
Autriche	attaché(e) sectoriel(le)	1	53 114,04 €	39 480,00 €	44 435,09 €	74%	47 141,18 €	
Autriche	chef de secteur	2	58 009,68 €	48 720,00 €	54 834,79 €	84%	58 174,23 €	
Autriche	comptable	1	46 653,72 €	33 600,00 €	37 817,10 €	72%	40 120,16 €	
Belgique	agent technique	2	38 902,08 €	28 841,32 €	32 461,16 €	80%	34 438,04 €	
Belgique	assistant(e)	2	38 902,08 €	31 238,71 €	35 159,44 €	107%	37 300,65 €	
Belgique	assistant(e) sectoriel(le)	1	38 902,08 €	41 772,69 €	47 015,53 €	107%	49 878,78 €	
Belgique	attaché(e) sectoriel(le)	4	44 367,84 €	47 221,30 €	53 147,99 €	106%	56 384,71 €	
Belgique	chef de secteur	1	50 762,88 €	47 221,30 €	53 147,99 €	93%	56 384,71 €	
Canada	assistant(e)	2	43 687,08 €	22 192,19 €	24 977,50 €	51%	26 498,63 €	
Canada	assistant(e) sectoriel(le)	4	43 687,08 €	22 192,19 €	24 977,50 €	51%	26 498,63 €	
Canada	attaché(e) sectoriel(le)	3	49 103,28 €	34 704,70 €	39 060,45 €	71%	41 439,23 €	
Canada	chef de secteur	4	53 581,08 €	34 704,70 €	39 060,45 €	65%	41 439,23 €	
Canada	comptable	2	43 687,08 €	22 625,88 €	25 465,63 €	52%	27 016,48 €	
Corée	agent technique	3	85 820,40 €	16 277,13 €	18 320,05 €	-	19 435,74 €	
Corée	assistant(e)	3	85 820,40 €	-	-	0%	-	
Corée	assistant(e) sectoriel(le)	8	85 820,40 €	22 789,18 €	25 649,42 €	27%	27 211,47 €	
Corée	chef de secteur	1	94 665,00 €	30 758,40 €	34 618,85 €	32%	36 727,14 €	
Danemark	assistant(e)	2	46 464,60 €	24 515,91 €	27 592,87 €	53%	29 273,28 €	

Pays	Fonctions	Total	Cout annuel		Cout ADL annuel		Cout ADL annuel ayant 6 ans		Cout ADL annuel ayant 10 ans	
			Expatrié	recrutement	cout ADL/Expatrié	d'ancienneté	cout ADL/Expatrié	ans d'ancienneté	cout ADL/Expatrié	ans d'ancienneté
Danemark	assistant(e) sectoriel(le)	3	46 464,60 €	27 916,21 €	60%	31 419,94 €	68%	33 333,42 €	72%	
Danemark	chef de secteur	1	62 314,08 €	38 534,39 €	62%	43 370,79 €	70%	46 012,07 €	74%	
Espagne	assistant(e)	3	40 928,28 €	26 518,09 €	65%	29 846,35 €	73%	31 663,99 €	77%	
Espagne	assistant(e) sectoriel(le)	10	40 928,28 €	29 637,80 €	72%	33 357,60 €	82%	35 389,08 €	86%	
Espagne	attaché(e) sectoriel(le)	1	48 606,24 €	32 757,50 €	67%	36 868,86 €	76%	39 114,17 €	80%	
Espagne	chef de secteur	2	55 711,80 €	32 757,50 €	59%	36 868,86 €	66%	39 114,17 €	70%	
Espagne	comptable	1	40 928,28 €	32 757,50 €	80%	36 868,86 €	90%	39 114,17 €	96%	
Etats-Unis	agent technique	2	33 773,53 €	33 773,53 €		38 012,40 €		40 327,36 €		
Etats-Unis	assistant(e)	6	67 074,12 €	39 910,05 €	60%	44 919,11 €	67%	47 654,69 €	71%	
Etats-Unis	assistant(e) sectoriel(le)	7	67 074,12 €	44 053,90 €	66%	49 583,05 €	74%	52 602,66 €	78%	
Etats-Unis	attaché(e) sectoriel(le)	15	69 395,04 €	50 224,39 €	72%	56 528,00 €	81%	59 970,55 €	86%	
Etats-Unis	chef de secteur	5	74 840,88 €	61 829,44 €	83%	69 589,58 €	93%	73 827,59 €	99%	
Etats-Unis	comptable	1	67 074,12 €	36 841,79 €	55%	41 465,76 €	62%	43 991,02 €	66%	
Finlande	assistant(e)	1	43 200,96 €	23 373,47 €	54%	26 307,04 €	61%	27 909,14 €	65%	
Finlande	assistant(e) sectoriel(le)	4	43 200,96 €	25 323,82 €	59%	28 502,18 €	66%	30 237,96 €	70%	
Grèce	agent technique	1	19 688,50 €	19 688,50 €		22 159,58 €		23 509,10 €		
Grèce	assistant(e)	2	43 448,40 €	19 688,50 €	45%	22 159,58 €	51%	23 509,10 €	54%	
Grèce	assistant(e) sectoriel(le)	6	43 448,40 €	26 635,26 €	61%	29 978,22 €	69%	31 803,90 €	73%	
Grèce	attaché(e) sectoriel(le)	4	49 306,80 €	37 793,28 €	77%	42 536,67 €	86%	45 127,15 €	92%	
Grèce	chef de secteur	1	56 636,88 €	37 793,28 €	67%	42 536,67 €	75%	45 127,15 €	80%	
Hongrie	agent technique	2	15 251,28 €	15 251,28 €		17 165,46 €		18 210,83 €		
Hongrie	assistant(e)	2	53 837,88 €	16 310,41 €	30%	18 357,51 €	34%	19 475,48 €	36%	
Hongrie	attaché(e) sectoriel(le)	4	61 878,84 €	26 230,13 €	42%	29 522,24 €	48%	31 320,15 €	51%	
Irlande	agent technique	1	23 374,37 €	23 374,37 €		26 308,06 €		27 910,22 €		
Irlande	assistant(e) sectoriel(le)	3	44 781,60 €	29 756,45 €	66%	33 491,14 €	75%	35 530,76 €	79%	
Irlande	chef de secteur	1	58 676,28 €	32 841,12 €	56%	36 962,97 €	63%	39 214,01 €	67%	
Italie	agent technique	1	24 623,65 €	24 623,65 €		27 714,13 €		29 401,92 €		
Italie	assistant(e)	4	43 591,32 €	29 112,59 €	67%	32 766,48 €	75%	34 761,96 €	80%	
Italie	assistant(e) sectoriel(le)	6	43 591,32 €	29 112,59 €	67%	32 766,48 €	75%	34 761,96 €	80%	
Italie	attaché(e) sectoriel(le)	7	51 227,40 €	33 126,43 €	65%	37 284,08 €	73%	39 554,69 €	77%	
Japon	agent technique	2	34 473,40 €	34 473,40 €		38 800,12 €		41 163,04 €		
Japon	assistant(e)	6	63 934,80 €	- €	0%	- €	0%	- €	0%	
Japon	assistant(e) sectoriel(le)	18	63 934,80 €	34 473,40 €	54%	38 800,12 €	61%	41 163,04 €	64%	
Japon	attaché(e) sectoriel(le)	3	72 228,60 €	51 833,86 €	72%	58 339,46 €	81%	61 892,33 €	86%	
Luxembourg	assistant(e)	1	42 449,52 €	- €	0%	- €	0%	- €	0%	
Mexique	agent technique	4	11 725,29 €	11 725,29 €		13 196,92 €		14 000,61 €		
Mexique	assistant(e)	1	54 650,76 €	- €	0%	- €	0%	- €	0%	

Pays	Fonctions	Total	Cout annuel		Cout ADL annuel		Cout ADL annuel ayant 6 ans		Cout ADL annuel ayant 10 ans	
			Expatrié	recrutement	cout ADL/Expatrié	d'ancienneté	cout ADL/Expatrié	ans d'ancienneté	cout ADL/Expatrié	ans d'ancienneté
Mexique	assistant(e) sectoriel(le)	1	54 650,76 €	19 042,80 €	35%	21 432,84 €	39%	22 738,10 €	42%	
Mexique	attaché(e) sectoriel(le)	3	61 849,08 €	22 089,65 €	36%	24 862,10 €	40%	26 376,20 €	43%	
Mexique	chef de secteur	1	69 660,84 €	22 089,65 €	32%	24 862,10 €	36%	26 376,20 €	38%	
Norvège	assistant(e) sectoriel(le)	4	46 208,28 €	42 390,43 €	92%	47 710,80 €	103%	50 616,39 €	110%	
Norvège	comptable	1	46 208,28 €	46 276,22 €	100%	52 084,30 €	113%	55 256,23 €	120%	
Nouvelle-Zélande	assistant(e) sectoriel(le)	1	55 096,20 €	24 325,60 €	44%	27 378,68 €	50%	29 046,04 €	53%	
Nouvelle-Zélande	comptable	1	55 096,20 €	26 195,54 €	48%	29 483,31 €	54%	31 278,85 €	57%	
Pays-Bas	assistant(e)	2	44 338,20 €	25 603,20 €	58%	28 816,63 €	65%	30 571,56 €	69%	
Pays-Bas	assistant(e) sectoriel(le)	1	44 338,20 €	27 748,80 €	63%	31 231,52 €	70%	33 133,52 €	75%	
Pays-Bas	attaché(e) sectoriel(le)	9	50 295,84 €	29 894,40 €	59%	33 646,41 €	67%	35 695,48 €	71%	
Pays-Bas	chef de secteur	1	55 129,92 €	29 894,40 €	54%	33 646,41 €	61%	35 695,48 €	65%	
Pologne	agent technique	3		12 882,36 €		14 499,20 €		15 382,21 €		
Pologne	assistant(e)	5	53 049,12 €	18 747,87 €	35%	21 100,90 €	40%	22 385,94 €	42%	
Pologne	assistant(e) sectoriel(le)	7	53 049,12 €	21 330,57 €	40%	24 007,74 €	45%	25 469,81 €	48%	
Pologne	attaché(e) sectoriel(le)	2	58 287,24 €	24 442,25 €	42%	27 509,96 €	47%	29 185,32 €	50%	
Pologne	chef de secteur	1	65 930,88 €	27 585,04 €	42%	31 047,21 €	47%	32 937,98 €	50%	
Portugal	agent technique	1		14 867,66 €		16 733,68 €		17 752,76 €		
Portugal	assistant(e)	5	44 659,56 €	- €	0%	- €	0%	- €	0%	
Portugal	assistant(e) sectoriel(le)	3	44 659,56 €	21 717,77 €	49%	24 443,54 €	55%	25 932,16 €	58%	
Portugal	attaché(e) sectoriel(le)	1	49 042,80 €	24 138,49 €	49%	27 168,08 €	55%	28 822,62 €	59%	
Royaume-Uni	agent technique	3		30 300,34 €		34 103,30 €		36 180,19 €		
Royaume-Uni	assistant(e)	4	49 402,68 €	- €	0%	- €	0%	- €	0%	
Royaume-Uni	assistant(e) sectoriel(le)	1	49 402,68 €	37 391,90 €	76%	42 084,92 €	85%	44 647,89 €	90%	
Royaume-Uni	attaché(e) sectoriel(le)	7	61 755,48 €	47 120,83 €	76%	53 034,91 €	86%	56 264,74 €	91%	
Royaume-Uni	comptable	1	49 402,68 €	34 793,62 €	70%	39 160,52 €	79%	41 545,40 €	84%	
Slovaquie	assistant(e) sectoriel(le)	3	59 203,68 €	18 275,81 €	31%	20 569,59 €	35%	21 822,28 €	37%	
Slovaquie	comptable	1	59 203,68 €	20 825,93 €	35%	23 439,76 €	40%	24 867,24 €	42%	
Suède	assistant(e)	1	45 249,00 €	25 913,73 €	57%	29 166,14 €	64%	30 942,35 €	68%	
Suède	assistant(e) sectoriel(le)	3	45 249,00 €	34 076,00 €	75%	38 352,83 €	85%	40 688,52 €	90%	
Suède	attaché(e) sectoriel(le)	3	51 020,64 €	42 341,74 €	83%	47 656,00 €	93%	50 558,25 €	99%	
Suède	chef de secteur	1	60 150,24 €	46 738,76 €	78%	52 604,89 €	87%	55 808,52 €	93%	
Suède	comptable	1	45 249,00 €	42 341,74 €	94%	47 656,00 €	105%	50 558,25 €	112%	
Suisse	assistant(e) sectoriel(le)	1	43 785,00 €	44 489,81 €	102%	50 073,68 €	114%	53 123,16 €	121%	
Suisse	comptable	1	43 785,00 €	53 278,59 €	122%	59 965,52 €	137%	63 617,42 €	145%	
Tchéquie	agent technique	2		13 430,71 €		15 116,38 €		16 036,97 €		
Tchéquie	assistant(e)	2	56 175,36 €	14 697,55 €	26%	16 542,22 €	29%	17 549,64 €	31%	
Tchéquie	assistant(e) sectoriel(le)	1	56 175,36 €	18 290,42 €	33%	20 586,02 €	37%	21 839,71 €	39%	

Pays	Fonctions	Total	Cout annuel		Cout ADL annuel		Cout ADL annuel ayant 6 ans		Cout ADL annuel ayant 10 ans d'ancienneté	
			Expatrié	recrutement	cout ADL/Expatrié	d'ancienneté	cout ADL/Expatrié	ans d'ancienneté	cout ADL/Expatrié	cout ADL/Expatrié
Tchéquie	attaché(e) sectoriel(le)	3	62 323,08 €	20 833,46 €	33%	23 448,24 €	38%	24 876,24 €	40%	
Tchéquie	chef de secteur	3	68 680,80 €	24 038,56 €	35%	27 055,62 €	39%	28 703,30 €	42%	
Turquie	agent technique	3		10 115,17 €		11 384,71 €		12 078,04 €		
Turquie	assistant(e)	2	53 126,00 €	16 858,79 €	32%	18 974,71 €	36%	20 130,27 €	38%	
Turquie	assistant(e) sectoriel(le)	4	53 126,00 €	18 391,37 €	35%	20 699,65 €	39%	21 960,26 €	41%	
Turquie	attaché(e) sectoriel(le)	6	58 806,00 €	22 989,13 €	39%	25 874,47 €	44%	27 450,22 €	47%	
Turquie	chef de secteur	4	64 829,00 €	36 782,75 €	57%	41 399,30 €	64%	43 920,52 €	68%	
Total		339								

## DEUXIEME PARTIE

- Analyse des conclusions de l'audit de modernisation portant sur l'emploi de droit local par le directeur des ressources humaines du ministère des affaires étrangères

# MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES

DIRECTION GENERALE DE L'ADMINISTRATION

Paris, le 10 janvier 2006

-----  
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES  
-----

Affaire suivie par : *Philippe RIGHINI*  
Poste : 01.43.17.62.26  
-----

## NOTE à l'attention de monsieur l'Inspecteur Général des Affaires étrangères

Objet : Analyse des conclusions de l'audit de modernisation portant sur l'emploi de droit local

### **1/ Une analyse partagée des préoccupations relatives au recrutement local**

Le rapport communiqué par la mission d'audit de modernisation a mis en exergue un certain nombre de **problèmes liés au recrutement local qui constituent une source importante de préoccupations pour la Direction des Ressources Humaine :**

- croissance exponentielle et difficilement maîtrisable de la masse salariale (au risque de « cannibalisation » des autres moyens d'action du Ministère) ;
- manque de souplesse et difficulté de gestion du recrutement local (vieillesse, « sédimentation » de la population) ;
- risque juridique fort qui se traduit notamment par un nombre croissant de contentieux impliquant les agents de droit local.

### **2/ Les recommandations de la mission d'audit : une approche qui ne pourra être mise en place que progressivement et pourrait nécessiter des moyens supplémentaires importants**

Si la Direction des Ressources Humaines a d'ores et déjà commencé à mettre en pratique certaines des recommandations de la mission d'audit (affinage des méthodes de l'arbitrage entre ADL et emplois expatriés, introduction d'indicateurs, priorité donnée à l'externalisation), elle souhaiterait attirer l'attention sur les difficultés du processus de rationalisation de la politique de l'emploi :

- la consolidation du cadre juridique du recrutement local nécessitera de faire appel de façon systématique à des juristes spécialisés en droit local du travail dans l'ensemble des pays du réseau et impliquera des coûts supplémentaires pour le Ministère ;
- la maîtrise de la masse salariale ne pourra se faire que progressivement, à l'occasion notamment des départs à la retraite des agents en activité à ce jour et/ou impliquera des choix humainement et socialement difficiles. Dans le cas de licenciement d'agents, des moyens financiers sont également à prévoir pour le paiement des indemnités de fin de fonction.

Enfin, la Direction des Ressources humaines recherchera des voies supplémentaires d'économies et de modernisation de sa politique d'emploi, en étudiant notamment l'opportunité du recours accru au recrutement sur des contrats de recrutement sur place (CRSP) ou aux volontaires internationaux (voie intermédiaire entre le recours au recrutement local ou à des expatriés et qui serait justifiée dans certains pays et pour certaines fonctions).

Xavier DRIENCOURT