



Discours d'Annick Girardin

Colloque sur la valorisation de la mobilité européenne et internationale

Jeudi 9 Juin 2016

Monsieur le Secrétaire d'Etat du Ministère de l'Intérieur de la République fédérale d'Allemagne, (Hans-Georg Engelke)

Monsieur le Directeur général de l'administration du Ministère des affaires étrangères d'Allemagne, (Wolfgang Dold)

Madame la Dirigeante Principale des ressources humaines, du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (Sally Thornton)

Monsieur le Directeur général de l'Administration et de la Fonction publique, (Thierry Le Goff)

Mesdames et messieurs les directeurs généraux, directeurs et responsables de services,

Mesdames et Messieurs,

Quelle joie pour moi d'ouvrir cette journée de colloque consacrée à un sujet qui me tient particulièrement à cœur: celui de la mobilité européenne et internationale des agents publics. Cet événement est l'occasion de réaffirmer les grands principes de la mobilité mais aussi d'insister sur l'attachement du gouvernement à mieux accompagner les agents de la fonction publique dans leur démarche.

En effet, lorsqu'elle est voulue, la mobilité constitue une formidable opportunité pour les agents en soif de nouvelles expériences professionnelles. La mobilité, c'est aller à la rencontre de nouveaux défis, c'est sortir de sa zone de confort pour s'enrichir de nouvelles approches, c'est partir pour mieux revenir fort de nouvelles compétences et être en mesure de les valoriser auprès de son employeur d'origine ou d'un nouvel employeur.

Cette journée qui nous rassemble se veut un espace d'échange entre les différents acteurs de la mobilité. Le fil conducteur de ce colloque est de pouvoir confronter le regard des employeurs publics, des gestionnaires des carrières mais aussi des agents expatriés qui pourront nous faire part de leurs expériences à l'étranger, des compétences nouvelles qu'ils ont pu acquérir, et des modalités, heureuses ou moins réussies, de leur retour.

Je suis persuadée que la diversité de ces regards permettra d'établir le constat le plus juste autour de cette problématique. J'ai tenu également à associer le secteur privé à cette réflexion car je suis convaincue que nous avons beaucoup à gagner à partager nos expériences et comparer nos pratiques sur ces sujets de ressources humaines.

Enfin, il m'est paru plus que jamais pertinent de convier à cet événement nos collègues allemands et canadiens pour bénéficier de leur expérience et progresser ensemble sur ces questions de mobilité. Je souhaite que ces échanges nourrissent une réflexion aiguisée permettant de valoriser la mobilité dans le parcours de nos agents.

Quels que soit leur périmètre et leur champ d'action, nos administrations respectives évoluent dans un paysage institutionnel en pleine mutation. Ces dernières décennies, elles ont dû faire face à de nombreux bouleversements qui les ont profondément ébranlées dans leur organisation interne mais aussi dans leurs relations avec les usagers.

Quels sont-ils ces bouleversements ? J'en distingue quatre.

- Tout d'abord, les processus conjoints de déconcentration et de décentralisation qui ont redéfini le partage des compétences entre les différents niveaux de collectivités publiques et posé un nouveau partenariat entre elles. Ce double mouvement exige de nos services une plus grande coordination pour permettre aux agents d'assurer leurs missions quotidiennes de service public.

- Ensuite, l'entrée dans une nouvelle ère technologique. En prenant ce tournant, les administrations ont modifié la relation qu'elles entretenaient avec les citoyens. Elles ont dû également s'adapter aux nouveaux modes de travail comme le télétravail ou le travail en télécentre. Elles ont dû faire évoluer l'organisation interne du travail, les positionnements des structures chargées des ressources humaines mais aussi le rôle des managers.

- Troisième bouleversement, la construction européenne qui a conduit notre fonction publique à se réformer, en particulier pour s'ouvrir aux ressortissants communautaires.

- Enfin, l'internationalisation et la rapidité des échanges inscrivent l'action publique dans une conjoncture de plus en plus complexe et interconnectée. Ces nouveaux enjeux dépassent souvent nos frontières et demandent de nouvelles formes de coopération.

Dans ce contexte mouvant, la mobilité européenne et internationale de nos agents apparaît comme un enjeu de taille. Sa valorisation est un impératif pour renforcer les administrations publiques du monde entier afin d'échanger sur nos pratiques respectives et de mutualiser nos savoir-faire. Ces mobilités contribuent, en ce sens, à garantir les principes d'adaptabilité et de continuité qui guident notre service public.

Si la plupart des freins statutaires et financiers à l'expatriation des agents ont déjà été levés ou atténués, des difficultés liées aux conditions de retour et à la reconnaissance de la mobilité subsistent. C'est la raison pour laquelle j'ai souhaité organiser ce colloque : l'occasion de recenser ces freins au retour et de déterminer les moyens de les résoudre.

Ouvrir les administrations aux enjeux européens et internationaux

Défendre nos spécificités françaises : évidemment. Vivre et se retrancher dans notre tour d'ivoire: certainement pas. C'est pourquoi il me paraît crucial d'ouvrir davantage nos administrations à l'international. Nous ne pouvons plus continuer à travailler de façon isolée dans un monde dans lequel les enjeux sont de plus en plus transnationaux et où la notion de réseau ne cesse de prendre de l'ampleur. Il est impératif que nos fonctionnaires puissent échanger avec leurs homologues étrangers sur des problématiques communes. Pour cela, les mentalités doivent évoluer vers une collaboration plus étroite favorisant une approche comparative de nos méthodes et de nos pratiques.

Dans un contexte de restriction budgétaire généralisé, il me paraît d'autant plus nécessaire de mutualiser nos bonnes pratiques et de faire converger nos efforts pour répondre au mieux aux défis actuels et à venir.

Faire de la mobilité un levier pour le management et la performance des structures

L'adaptation du service public aux nouveaux enjeux de son époque entraîne souvent une réorganisation du cadre de travail mais contribue également à créer de nouveaux besoins en termes d'expertise et de compétences.

Les agents publics doivent aujourd'hui faire preuve de volontarisme dans le développement de leurs compétences pour accompagner les évolutions techniques et managériales de leur environnement professionnel. Pour les managers, l'adaptabilité et la capacité d'innovation sont devenues des compétences primordiales dans la conduite du changement. Ils doivent être choisis aussi pour leurs compétences managériales et évalués sur ce critère.

Dans ce contexte, la mobilité est un atout qui permet aux agents d'effectuer des carrières à la fois plus riches et plus variées et assurer le renouvellement des compétences au sein des administrations. A ce titre, la mobilité européenne et internationale constitue un outil majeur pour renforcer la dimension managériale des futurs cadres dirigeants.

L'expérience à l'international leur permet de parfaire leurs compétences linguistiques et de développer leur capacité d'écoute et d'intégration. Elle leur permet surtout de se projeter en immersion dans un autre système et d'appréhender différemment les problèmes qui leur sont posés.

La mobilité internationale contribue ainsi au développement d'un management innovant, plus ouvert aux partenaires et plus à même de trouver des solutions pour renouveler l'organisation du travail. Ce management doit permettre aux administrations d'être plus réactives face aux transformations sociétales et aux attentes de nos concitoyens, dans un souci constant d'efficacité et de continuité du service public.

La mobilité des cadres s'est donc imposée comme un levier pour un meilleur management et une meilleure performance de nos organisations.

C'est pourquoi je souhaite que les cadres, et plus particulièrement les cadres supérieurs de nos fonctions publiques, connaissent au moins une expérience de mobilité internationale dans leur carrière.

Je propose que pour les nominations de cadres dirigeants, l'expérience d'une expatriation et la pratique des langues étrangères soient plus systématiquement prises en compte. De façon générale, je souhaite que des périodes d'emploi dans des administrations à l'étranger ou au sein des organisations internationales puissent être davantage proposées, reconnues et valorisées dans le déroulement des carrières.

Inscrire la mobilité dans les parcours professionnels

Toutefois, ces échanges n'auraient pas de sens sans une plus grande valorisation de la mobilité dans les parcours professionnels des agents.

En effet, l'administration doit pouvoir leur offrir les moyens d'accomplir leurs projets de mobilité, en leur garantissant notamment un meilleur suivi durant l'expatriation, un accompagnement au retour et, surtout, une plus grande prise en compte de la plus-value de cette expérience dans l'évolution de leur carrière.

Je souhaite que la mobilité soit véritablement inscrite dans les parcours professionnels des fonctionnaires. Elle doit être un facteur de motivation et un gage d'employabilité pour nos agents.

Elle doit aussi, à terme, devenir un enjeu stratégique. Elle est censée permettre à nos administrations de disposer plus facilement des ressources humaines répondant à leurs besoins et de mieux allouer ces ressources sur le terrain en fonction des orientations prises.

Je suis consciente que cela demande une nouvelle approche de la gestion des ressources humaines et je mesure les défis que cela représente en termes de management à distance, de gestion prévisionnelle des emplois et compétences, d'accompagnement individualisé des parcours, voire même d'évolution de notre cadre statutaire. C'est pour cette raison que je travaille en ce moment à la création d'une direction des ressources humaines de l'Etat, qui impulse, pilote, suit et évalue les politiques en matière de ressources humaines dans la Fonction publique.

Je suis convaincue qu'une plus grande valorisation de la mobilité dans les parcours individuels constitue un levier majeur pour renforcer l'agilité de nos organisations et pour l'épanouissement professionnel de nos agents. En tant que Ministre de la Fonction publique, je souhaite envoyer un signal fort à ce sujet.

Ce colloque sera l'un de ces premiers signaux. Je suis certaine que les échanges qui suivront seront passionnants. Espérons qu'ils soient fructueux et que nous pourrions rapidement avancer sur ce chantier prioritaire.

Je souhaite également remercier les personnalités de l'OCDE qui ont accepté de nous aider pour l'organisation de ce colloque en acceptant de jouer le rôle de modérateur tout au long de la journée.

Je vous remercie.