



## Comment faire de la mobilité européenne et internationale un accélérateur de carrière ?

Atelier de la transformation RH –19 octobre 2021

### Fonds documentaire

La mobilité des fonctionnaires à l'étranger peut prendre **différentes formes** : expérience dans une administration française à l'étranger, programmes d'échanges, dispositifs propres aux institutions européennes (tels que les experts nationaux détachés par exemple), mission d'expertise technique à l'étranger, participation à des formations dans un autre pays.... **Ces expériences contribuent pleinement à la transformation de la fonction publique**, notamment en permettant aux agents publics de **diversifier leurs compétences**, de se **confronter à d'autres méthodes de travail** et de **créer du lien** avec des agents publics au sein d'autres administrations. Elles contribuent aussi à **valoriser** au sein d'autres administrations **le modèle français** de la fonction publique et **l'expertise** de ses agents. Mais la préparation et la valorisation de ces expériences de mobilité peuvent se heurter à des **freins**.

Leur mise à profit nécessite donc une préparation attentive, une mobilisation tout au long de l'expérience de mobilité afin d'identifier les **compétences développées et de maintenir le lien avec l'administration d'origine**, et enfin une préparation attentive du retour afin de valoriser cette expérience au sein de la fonction publique française et, sur le long terme, de la mettre à profit tout au long d'un parcours de carrière.

La **circulaire du 3 avril 2017** relative à la valorisation de la mobilité européenne et internationale des agents de l'Etat a ainsi identifié 5 axes pour **mieux accompagner les parcours professionnels des agents** en mobilité :

1. **Développer l'information** sur la mobilité européenne et internationale et favoriser la prise en compte lors de constitution de viviers ;
2. **Renforcer les dispositifs** de formation en amont de la mobilité ;
3. **Améliorer la coordination** entre services et vis-à-vis des agents ;
4. **Organiser l'évaluation des compétences** ;
5. **Valoriser l'expatriation** dans les parcours professionnels.

Alors, comment faire de la mobilité européenne et internationale un accélérateur de carrière ? Ce fonds documentaire met l'accent sur les deux derniers axes ciblés par la circulaire en éclairant **l'apport des expériences de mobilité** en termes de **compétences**, leur **valorisation** dans un **parcours de carrière** au sein de la fonction publique française au retour et, ainsi que sur les différentes **ressources et outils** produits par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP).

#### I. La mobilité comme accélérateur de carrière

Une expérience internationale doit être considérée comme une étape importante du développement professionnel des collaborateurs et de leur parcours professionnel. En effet, elle permet d'acquérir des **compétences spécifiques**, qui peuvent par la suite constituer de véritables accélérateurs de carrière, et de **faire rayonner l'expertise de l'administration française**. A son retour, l'agent sera enrichi de nouvelles compétences, aura un regard critique sur le fonctionnement de son administration et sera à même de faire des **propositions innovantes d'axes de développement**. En cela, la mobilité constitue un **atout** pour l'administration d'origine et pour l'agent.

La mobilité européenne et internationale permet en effet **d'enrichir les compétences** des agents publics. D'une part, elle constitue l'occasion pour l'agent en mobilité de **renforcer ses compétences techniques ou métier**. Il peut s'agir de développer une expertise dans un domaine particulier, en mutualisant les solutions, retours d'expériences et bonnes pratiques. Autre exemple, l'usage éventuel d'une langue étrangère comme

langue de travail qui permettra à l'agent d'en renforcer sa maîtrise. D'autre part, une expérience dans une autre administration et à l'étranger implique de faire preuve **d'adaptabilité (qui est de plus en plus recherchée par les employeurs dans un monde du travail en pleine mutation) d'autonomie et de prise de recul**. En effet, les agents doivent **s'intégrer socio-professionnellement** au sein d'un **nouveau collectif de travail** avec une culture et des codes différents. Afin de s'intégrer au sein de la structure et au sein de l'équipe, l'agent doit faire usage de ses **compétences humaines, comportementales et relationnelles** comme la communication, l'intelligence émotionnelle, la résolution de problème, la négociation, le travail en équipe... Ils doivent sortir de leur zone de confort pour intégrer de nouveaux codes professionnels et une nouvelle culture. De plus, l'expatriation permet de découvrir et de faire l'expérience de **nouveaux modes de management** et d'organisation du travail. « Communiquer avec des interlocuteurs étrangers qui sont porteurs d'autres cultures, cela nécessite une **soft skill**, un apprentissage interculturel particulier »<sup>1</sup>. Cela est d'autant plus notable si la mobilité a lieu au sein d'une **équipe interculturelle**, comme dans les institutions européennes. L'agent élargit ainsi sa propre vision du travail, en tant que membre d'un collectif et en tant qu'encadrant, futur ou actuel. Il s'agit donc de précieuses compétences transverses d'adaptation, de négociation et d'organisation.<sup>2</sup>

Aujourd'hui, le marché de l'emploi fait appel à ces **compétences**, notamment pour les **postes à fortes responsabilités**. En cela, l'agent développe donc des **compétences humaines et managériales** et une expertise qui constituent un **capital** que l'administration gagne à faire fructifier. Comme le souligne Christophe Monnier, Directeur du programme VIE/VIA chez Business France : « Le V.I.A est un tremplin pour accéder à l'emploi et un accélérateur de carrière à l'international. Pour un recruteur, c'est la garantie d'avoir à faire à un candidat autonome et responsable. Pour les jeunes diplômés qui souhaitent intégrer la fonction publique en France comme à l'étranger, le V.I.A permet une bonne immersion au sein des structures de l'Etat, afin de mieux appréhender leur fonctionnement. »<sup>3</sup>. Dans le secteur privé, « de nombreuses recherches ont mis en évidence le fait que les entreprises proposaient à leurs cadres considérés « à potentiel » une expérience d'expatriation afin de les tester et, en cas de réussite, de booster leur carrière »<sup>4</sup>.

La mobilité des agents publics est également un enjeu primordial pour accompagner l'évolution de l'action publique et **l'ouverture des administrations publics aux enjeux internationaux**. En outre, ouvrir les administrations à l'international permet de mutualiser les bonnes pratiques dans un monde dans lequel les enjeux sont de plus en plus transnationaux et où de nombreuses politiques publiques intègrent une dimension européenne ou internationale. L'expatriation des agents publics constitue également un moyen pour les administrations d'assurer leur représentation et de promouvoir leur expertise au sein des institutions européennes et des organisations internationales. L'implication des représentants français dans ces différentes instances permet de faire valoir les positions des administrations nationales et de prendre plus activement part aux processus décisionnels. L'agent en mobilité contribue ainsi à développer des approches communes sur ces sujets transnationaux, en **tissant des liens avec d'autres administrations** et en animant un réseau d'agents du service public à grande échelle.

## **II La valorisation de l'expérience tout au long de la mobilité**

La mobilité européenne et internationale d'un agent est temporaire, c'est pourquoi il est indispensable d'intégrer dès le début et tout au long de sa mobilité une **réflexion sur la phase de retour de l'agent**. Afin de faire de la mobilité un tremplin, celle-ci ne doit pas constituer une **rupture des liens avec l'administration d'origine**. Ce maintien des liens passe par un suivi durant l'expatriation, un accompagnement au retour et, surtout, une plus prise en compte de la plus-value de cette expérience dans l'évolution de leur carrière, notamment en identifiant le plus en amont possible les compétences développées et les perspectives de mise à profit pour la suite de la carrière. Pour l'agent, **garder le contact** avec la vie professionnelle d'origine permet d'entretenir le sentiment d'appartenance et la proximité avec la structure. Il s'agit donc, pendant la mobilité, **d'entretenir le lien social** de l'agent avec les encadrants, collègues et gestionnaires de ressources humaines de la structure d'origine, pour anticiper le plus en amont possible le retour de l'agent dans sa structure d'origine et sa réintégration. **Assurer un**

<sup>1</sup> Errafiq B., *Les soft skills, un sésame pour la formation des étudiants à la communication interculturelle*, Soft Skills & Didactique des Langues, 2021

<sup>2</sup> Ministère de la fonction publique, *Circulaire du 3 avril 2017 relative à la valorisation de la mobilité européenne et internationale des agents de l'Etat*, 2017

<sup>3</sup> Hourdin A., *Le VIA : un « accélérateur de carrière à l'international »*, Le Petit Journal, 2021

<sup>4</sup> Vignal J., *Des retours d'expatriation souvent difficiles à gérer : trois pistes d'analyse*, Annales des Mines – Gérer et comprendre, 2015

**suivi régulier** permet également d'accompagner l'agent pour anticiper son retour d'expatriation et prévenir les éventuels chocs culturels.

L'enjeu est également de **préparer en amont l'après-mobilité**. Afin de faire de la mobilité un véritable atout dans la carrière, l'administration doit **identifier le poste et grade** qui seront proposés à l'agent. Le bilan de la mise en œuvre de la circulaire du 3 avril 2017 relative à la valorisation de la mobilité européenne et internationale des agents publics montre ainsi que de nombreux ministères valorisent la mobilité dans la gestion de carrière d'un agent : promotion systématique pour les agents de catégorie A et prise en compte d'une mobilité pour l'accession à un poste de chef de bureau, promotion régulière d'agents ayant effectué une mobilité ... Bien que la **valorisation de l'expérience diffère selon les structures**, valider le plus en amont, si possible même avant le départ, les conditions de retour (poste, grade...) permet à l'agent d'avoir une idée claire des **compétences** qui seront attendues dans la prochaine étape de sa carrière, et ainsi de les développer durant sa mobilité. Une communication ou sensibilisation plusieurs mois avant la date de fin de leur poste à l'étranger sur les postes ouverts à la candidature peut contribuer à cet objectif. Des entretiens systématiques peuvent aussi être organisés pour **anticiper le retour** comme le font certaines administrations à certaines étapes clés d'un parcours professionnel (mi- carrière/fin de carrière, départ outre-mer, durée maximale sur un poste, avant départ en détachement etc.).

### **III. L'intégration de la mobilité au sein d'un projet professionnel cohérent**

Afin de faire de la mobilité un véritable accélérateur de carrière, une attention particulière doit être accordée à **l'évaluation des compétences** de l'agent et l'intégration de la mobilité dans un projet professionnel plus large. La gestion de la mobilité européenne dans le cadre des politiques de ressources humaines ne se résume donc pas à une simple gestion administrative (position statutaire, rémunération, etc), mais aussi à une logique de **gestion des carrières**. Très souvent, ces deux fonctions sont distinctes : dans de nombreuses organisations privées « la gestion des carrières des expatriés échappe aux services Mobilité internationale pour être prise en charge par les acteurs classiques de la gestion des carrières, comme le management ou certains acteurs de la fonction Ressources humaines (parmi lesquels les Human Resources Business Partners). »<sup>5</sup>

Cette logique de gestion des carrières suppose de mettre en place des modalités **d'évaluation des compétences avant et après la mobilité** : un entretien intégrant un bilan de parcours professionnel avec un conseiller mobilité carrière peut ainsi être proposé au départ et au retour. Comme le souligne Jean-François Rieffel, responsable des partenariats institutionnels de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) « L'enjeu, c'est de savoir valoriser les compétences spécifiques développées dans cet environnement et de les intégrer dans un projet professionnel qui fait sens à moyen terme »<sup>6</sup>.

Plus largement, l'expatriation doit s'inscrire dans un **schéma directeur mobilité** pour l'administration et dans un projet professionnel cohérent pour l'agent. Plusieurs bonnes pratiques peuvent être développées en ce sens : intégrer la mobilité parmi les critères d'évaluation pour une promotion, **prise en compte de la mobilité dans l'évaluation des compétences et de l'avancement des agents, sensibilisation des gestionnaires RH et carrières ou des managers...** Pour ce faire, les administrations peuvent s'appuyer sur de nombreux **outils**,<sup>7</sup> tels que le répertoire interministériel des métiers de l'Etat ou le dictionnaire interministériel des métiers de l'Etat<sup>8</sup>.

Enfin, la valorisation des expériences de mobilité peut s'appuyer sur une mise en réseau des agents ayant réalisé ce type d'expérience et leur mobilisation afin de promouvoir leur expérience, permettant ainsi de susciter de nouvelles vocations.

### **Conclusion**

L'expérience de mobilité européenne et internationale fournit aux agents de nombreuses compétences, qui sont clés pour les administrations de demain : elle contribue ainsi à **diffuser des bonnes pratiques** et à **construire des solutions** afin de **mettre en œuvre des politiques comportant des dimensions transnationales**.

<sup>5</sup> Vignal J, *Des retours d'expatriation souvent difficiles à gérer : trois pistes d'analyse*, Annales des Mines – Gérer et comprendre, 2015

<sup>6</sup> Quérueu N, *Partir, un accélérateur de carrière ?*, Le Monde, 2016

<sup>7</sup> Brassier-Rodrigues C., *Comment valoriser les compétences liées à la mobilité internationale ? Analyse de l'efficacité communicationnelle de l'Europass Mobilité*, Journal of International Mobility, 2016

<sup>8</sup> <https://www.fonction-publique.gouv.fr/biep/repertoire-interministeriel-des-metiers-de-letat>

La valorisation et la capitalisation sur les expériences de mobilité nécessitent toutefois **la mise en place d'un suivi, avant, au cours et à l'issue de l'expérience de mobilité**. Celui-ci peut s'appuyer sur des **outils** (dictionnaire des compétences; bilan de parcours professionnel; ...) permettant de mieux cerner les compétences développées. Il s'intègre ainsi pleinement dans une politique globale de gestion des ressources humaines et de valorisation des talents.

## Pour aller plus loin :

### Les ressources de la DGAFF

- DGAFF : guide Agir pour son projet de mobilité professionnelle, édition 2020
- DGAFF et SGAE, *Guide pratique Accompagner et renforcer la mobilité des agents de la fonction publique de l'État en Europe*, 2021

[https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/europe\\_et\\_international/guide-mobilite-europeenne-2019.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/europe_et_international/guide-mobilite-europeenne-2019.pdf)

- Ministère de la fonction publique, *Circulaire du 3 avril 2017 relative à la valorisation de la mobilité européenne et internationale des agents de l'Etat*, 2017

[https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/textes\\_de\\_reference/2017/C\\_20170403\\_0002.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/textes_de_reference/2017/C_20170403_0002.pdf)

- Ministère de la fonction publique, *Discours d'Annick Girardin*, Colloque sur la valorisation de la mobilité européenne et internationale, 2016

[https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/Espace\\_Presse/girardin/20160609-discours-colloque-mobilite-internationale-des-agents-publics.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/Espace_Presse/girardin/20160609-discours-colloque-mobilite-internationale-des-agents-publics.pdf)

### Autres ressources

- Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, *Mobilité des agents de la fonction publique française*

<https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/emplois-stages-concours/travailler-dans-les-organisations-internationales/etre-ou-devenir-fonctionnaire-international/mobilite-des-agents-de-la-fonction-publique-francaise/>

- Ministère de l'Éducation Nationale et de la Jeunesse, Délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération (DREIC), *Programmes nationaux de mobilité des enseignants titulaires du MENJ*, 2021

[https://cache.media.education.gouv.fr/file/Europe\\_et\\_international/78/5/Programmes\\_de\\_mobilite\\_des\\_enseignants\\_1284785.pdf](https://cache.media.education.gouv.fr/file/Europe_et_international/78/5/Programmes_de_mobilite_des_enseignants_1284785.pdf)

- Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, *Programmes nationaux de mobilité des enseignants titulaires du MENJ*, 2020

[https://cache.media.education.gouv.fr/file/Europe\\_et\\_international/78/5/Programmes\\_de\\_mobilite\\_des\\_enseignants\\_1284785.pdf](https://cache.media.education.gouv.fr/file/Europe_et_international/78/5/Programmes_de_mobilite_des_enseignants_1284785.pdf)

- Comité de liaison des experts nationaux détachés – Section française, *Guide de l'END*, 2016

[https://sgae.gouv.fr/files/live/sites/SGAE/files/contributed/SGAE/03\\_Carrieres\\_Emplois/documents/guide\\_end.pdf](https://sgae.gouv.fr/files/live/sites/SGAE/files/contributed/SGAE/03_Carrieres_Emplois/documents/guide_end.pdf)