

# **RÉPUBLIQUE FRANÇAISE**

---

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**

NOR : RDFF1710887C

**La ministre de la fonction publique**

**à**

**Mesdames et Messieurs les ministres**

La mobilité européenne et internationale des agents publics constitue un atout pour l'évolution de l'action publique et l'ouverture des administrations publiques aux enjeux transnationaux. Elle favorise l'enrichissement des compétences des agents et la diversité des parcours professionnels dans la fonction publique. Elle contribue substantiellement au développement de l'influence et de la présence française dans les institutions internationales et européennes.

C'est pourquoi, depuis plusieurs années, le Gouvernement s'attache à faciliter cette mobilité, en supprimant les obstacles juridiques et financiers à l'expatriation des agents. Parallèlement, il convient d'améliorer l'accompagnement individualisé offert aux agents candidats à une mobilité européenne ou internationale et de mieux valoriser cette expérience, tant dans les parcours de carrière des agents concernés que dans l'organisation et le fonctionnement des services des administrations.

La présente circulaire vise à présenter les actions nécessaires au sein de chaque ministère et établissement public de l'Etat, pour répondre aux enjeux de la mobilité européenne et internationale.

## **I. Les enjeux du développement de la mobilité européenne et internationale des agents publics**

---

La mobilité européenne et internationale des agents publics revêt plusieurs formes : participation aux missions du réseau diplomatique et consulaire français, service au sein des organisations internationales ou des institutions européennes, échange de fonctionnaires dans le cadre de jumelages avec des services ou établissements homologues de pays voisins ou partenaires, etc.

Dans tous les cas, cette mobilité constitue un atout pour l'administration d'origine comme pour l'agent concerné.

### **1) Ouvrir les administrations aux enjeux internationaux**

Les administrations sont confrontées aujourd'hui à des problématiques de plus en plus complexes et transnationales qui exigent un éclairage multilatéral. Dans ce contexte, la possibilité pour elles de bénéficier de l'expérience d'agents publics en service à l'étranger permet d'opérer un rapprochement avec leurs homologues étrangers pour une coopération renforcée.

La mise en place de tels partenariats permet d'assurer une assistance technique mutuelle, un échange de bonnes pratiques, ainsi qu'une mutualisation des solutions entre services. Les agents apportent aussi à leur retour une expertise internationale au sein des administrations françaises pour rendre ces dernières plus aptes à interroger leurs pratiques et à s'ouvrir à d'autres méthodes de travail.

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.

### **2) Enrichir les compétences des agents publics**

En termes de ressources humaines, la mobilité européenne et internationale des agents publics, et plus particulièrement des cadres, contribue non seulement à l'acquisition ou au renforcement d'une expertise dans un domaine particulier (santé, transports, fiscalité, etc.) mais aussi au développement de compétences transverses : capacité d'adaptation et d'organisation, aptitude à la négociation d'autant plus fine qu'elle est exercée en milieu interculturel, capacité d'intégration et d'immersion dans d'autres cultures administratives, capacité de représentation, sens des responsabilités, pratique linguistique, entre autres.

Ces compétences sont essentielles pour les administrations qui, dans un souci constant de modernisation, ont besoin de s'appuyer sur des agents, et tout particulièrement des cadres, en mesure de prendre du recul et de faire preuve d'ouverture dans l'approche des politiques publiques, afin de mettre en place des pratiques innovantes et adaptées à l'évolution de l'action publique.

## **II. Mieux accompagner les parcours professionnels des agents en mobilité**

---

Vous vous attacherez à identifier les postes à l'international, avec l'aide du ministère des affaires étrangères et avec le SGAE, et à structurer et formaliser votre politique en matière de mobilité européenne et internationale, en tenant compte de la spécificité de vos missions et de votre organisation ainsi que des intérêts relevant de la compétence de votre ministère et auxquels il est attaché une priorité particulière, tant dans le cadre de la coopération bilatérale que dans le champ des compétences des organisations internationales et européennes.

Vous veillerez à informer l'ensemble des agents de votre ministère des possibilités de mobilité internationale afin que chacun puisse, en fonction des intérêts ainsi rappelés et de ses compétences et aspirations professionnelles, s'inscrire dans cette dynamique.

Conformément à la circulaire du Premier ministre du 10 juin 2015 relative à la gestion des cadres et au management dans la fonction publique, cette dimension doit également s'inscrire dans les plans managériaux de vos ministères, pour permettre une meilleure gestion des parcours et y inscrire notamment ces expériences.

### **1) Développer l'information sur la mobilité européenne et internationale et favoriser sa prise en compte lors de la constitution des viviers**

Il est souhaité que, dans chaque ministère, la direction des ressources humaines (DRH) pilote, en lien avec les « directions métiers », le repérage des profils adéquats, notamment lors des revues de cadres organisées en application de la circulaire du Premier ministre susmentionnée, et élabore, en lien avec le service en charge des affaires européennes et internationales, un « schéma d'orientation » de la mobilité européenne et internationale. Ce schéma comprendra à la fois les postes à pourvoir en expatriation, relevant du ministère ou de l'établissement public concerné ou présentant un intérêt stratégique pour lui, ainsi que, le cas échéant, les postes en son sein s'inscrivant en amont ou en aval de ces postes à l'étranger, afin d'avoir une vision programmatique et stratégique de cette mobilité.

Cette coordination entre services de ressources humaines, « directions métiers » et services en charge des affaires européennes et internationales doit permettre une meilleure information des agents, une meilleure connaissance mutuelle des procédures et dispositifs liés aux expatriations.

Dans la même logique, vous veillerez à constituer un annuaire de votre réseau européen et international, recensant les agents en poste à l'étranger ou ayant accompli ce type de mobilité, afin de permettre à tout agent de bénéficier de points de contacts au sein de son ministère ou de la structure auprès de laquelle il souhaite réaliser une mobilité.

Des outils pratiques tel un guide interministériel de la mobilité européenne et internationale constituent également un vecteur de communication pertinent.

## **2) Renforcer les dispositifs de formation**

L'Europe ne peut être un sujet ignoré des agents publics, notamment des cadres, dans leur champ de compétence et leur sphère d'intervention. A cet égard, la circulaire relative aux priorités interministérielles fixées à la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'Etat pour l'année 2017 a identifié la formation aux questions européennes comme une priorité pour une meilleure conduite des politiques publiques. Cet axe de formation initiale sera également décliné dans l'offre de formation continue.

De manière générale, les écoles de service public ont un rôle important à jouer pour mieux sensibiliser les agents publics aux enjeux européens et internationaux, par le biais de modules de formation dédiés et le choix d'intervenants européens ou étrangers.

Une attention particulière sera portée à une meilleure sensibilisation des cadres intermédiaires et supérieurs de l'Etat sur les interactions concrètes entre leur action quotidienne et la dimension européenne et internationale des sujets abordés, notamment dans les modules de formation qui leur sont proposés.

Enfin, l'offre de formation linguistique devrait être renforcée au cours des formations initiales dans les écoles de service public et dans l'offre de formation continue, en permettant un plus large accès aux dispositifs permettant d'attester ou de certifier un niveau de langue, la compétence linguistique étant souvent le premier frein à un projet de mobilité européenne ou internationale.

## **3) Améliorer la coordination entre services et vis à vis des agents**

Le suivi de l'agent par les services des ressources humaines durant la période d'expatriation constitue un point d'attention particulier. L'éloignement géographique conduit souvent à distendre la communication entre les différents acteurs de la mobilité, et les conséquences s'en font sentir lors de la réaffectation de l'agent à son retour.

Vous veillerez à désigner un référent RH au sein de votre ministère que pourra consulter l'agent en tant que de besoin pendant la période d'expatriation. Ce référent sera le point de contact du service RH homologue à l'étranger afin d'améliorer la communication et le transfert d'informations sur la situation de l'agent. Il sera également chargé d'organiser, le cas échéant en lien avec le conseiller mobilité carrière, des points d'étape préparatoires au retour et un entretien lors de la réintégration de l'agent.

Cet accompagnement individualisé, notamment lors du retour de l'agent, est essentiel pour permettre de valoriser et capitaliser au mieux l'expérience acquise par l'agent.

## **4) Organiser l'évaluation des compétences**

La prise en compte des compétences acquises durant une mobilité est un enjeu aussi bien pour les agents que pour les administrations. Toute expérience dans des postes chargés de l'international ou des postes d'expatriation n'a pas forcément vocation à orienter les carrières vers des postes à dominante européenne ou internationale. Elle offre avant tout un renforcement des compétences transverses des agents.

La généralisation de la définition d'une lettre de mission pour chaque agent bénéficiant d'une mise à disposition dans le cadre d'une mobilité européenne ou internationale permet à l'administration d'origine d'avoir un cadre d'analyse des missions confiées à l'agent et des compétences développées avant et après son retour. Cette pratique, rendue obligatoire par la loi du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires pour les cas de mise à disposition, pourrait être utilement développée dans les cas de détachement lorsque cela est justifié.

Une double évaluation des compétences, au travers d'entretiens réalisés avant le départ et après le retour de l'agent, permettrait de mieux évaluer l'apport de la mobilité et d'identifier les domaines de compétences développés.

Par ailleurs, les outils de la formation professionnelle tout au long de la vie, et en particulier le bilan de compétences, peuvent être mobilisés.

## **5) Valoriser l'expatriation dans les parcours professionnels**

La valorisation de l'expérience européenne ou internationale dépasse l'enjeu de la réintégration dans le service à l'issue de la mobilité. D'une part, il y a lieu de valoriser l'exercice de ces mobilités en tant que levier de diversification des parcours professionnels et d'enrichissement des activités susceptibles d'être exercées par les agents au cours de leur carrière. L'exercice de mobilités « horizontales », à responsabilités équivalentes ou mettant l'accent sur l'expertise plutôt que sur le management, doit être aussi un critère d'appréciation et une plus-value dans l'évolution de carrière.

D'autre part, la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP) permet de valoriser l'expérience de l'expatriation au sein des procédures de recrutement et de promotion interne et doit être mobilisée en ce sens. Cela nécessite de sensibiliser les jurys de sélection et les recruteurs aux efforts de mobilité européenne et internationale consentis par les agents et aux différentes compétences susceptibles d'être acquises dans le cadre d'une expatriation.

Enfin, les expériences de mobilité européennes et internationales doivent être mieux prises en compte pour les nominations dans les grades à accès fonctionnel (GRAF) et aux emplois fonctionnels d'encadrement supérieur. Au même titre que les mobilités interministérielles, en opérateurs ou entre versants de la fonction publique, ces mobilités sont aujourd'hui insuffisamment valorisées, faute d'objectivation des compétences acquises auprès de la structure d'accueil. Cela nécessite, comme indiqué précédemment, de mieux communiquer sur ces compétences, de pouvoir mieux les évaluer et, le cas échéant, s'agissant de l'accès au GRAF, de conduire une réflexion sur l'élargissement des viviers pouvant prétendre à cette reconnaissance.

\*

\*   \*

Je suis convaincue qu'une plus grande valorisation de la mobilité dans les parcours des agents constitue un levier majeur pour renforcer l'agilité de nos organisations.

Parmi les différents types de mobilité existants, la mobilité européenne et internationale exige une attention toute particulière car nos agents, en service à l'étranger, sont autant d'« ambassadeurs » de notre fonction publique. Elle doit donc être mieux préparée, mieux accompagnée et mieux prise en compte au retour des agents dans les services.

Je sais compter sur votre mobilisation et celle de vos services.



Annick GIRARDIN