



Expériences individuelles de mobilité internationale d'agents territoriaux guadeloupéens et martiniquais

Capitalisation



FEVRIER 2026

Cette étude de l'OCIL – Observatoire de la Coopération Internationale Locale a été réalisée par Yannick LECHEVALLIER entre novembre 2025 et février 2026.

Nous tenons à remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont accepté de témoigner et de travailler avec nous à la réalisation de ce document.

Ce travail a été réalisé avec le soutien de l'AFD – Région Océan Atlantique. Merci !

Contact : Yannick LECHEVALLIER
OCIL
10 imp. des hirondelles
17550 Dolus d'Oléron
www.ocil-expat.org

SYNTHESE	4
1 Introduction / rappel du contexte	5
2 L'identification.....	5
3 Les portraits réalisés.....	6
3.1 Lina DARSOULANT	7
3.2 Sabine Garnier	10
3.3 Françoise DORE	12
3.4 Léa PIERRE-JUSTIN.....	14
3.5 Mendy KILO	16
3.6 Carline CHEVALLIER	18
3.7 Laurence MARIANNE.....	21
Capitalisation.....	24
4 Quels apports de ces mobilités ?	25
4.1 Des apports structurants pour les agents	25
4.2 Des apports encore sous-exploités pour les collectivités.....	27
4.3 Un levier discret mais stratégique de diplomatie régionale.....	28
5 Les freins et les mécanismes facilitants les mobilités internationales des agents territoriaux.....	30
5.1 Freins persistants confirmés par les expériences individuelles.....	30
5.2 Mécanismes facilitants.....	30
6 Faire de la mobilité des agents un levier stratégique de l'intégration régionale.....	31

SYNTHESE

Mobilité internationale des agents territoriaux : un levier stratégique pour les outre-mer

Le présent document de capitalisation, élaboré dans le cadre du projet VEETI de OCIL analyse les apports des mobilités internationales d'agents territoriaux de Guadeloupe et de Martinique à partir d'une petite dizaine de portraits et récits de parcours. Il met en lumière le rôle central de ces expériences dans le développement des compétences individuelles, la modernisation de l'action publique locale et le renforcement de l'intégration régionale des territoires ultramarins.

Ces témoignages illustrent d'abord que la mobilité internationale constitue une expérience profondément transformatrice pour les agents, au plan humain ET professionnel. Elle renforce leur confiance en eux, leur légitimité professionnelle et leur capacité à se projeter dans des trajectoires évolutives. Les agents développent des compétences transversales clés – adaptabilité culturelle, autonomie, intelligence relationnelle, capacité à agir en contexte incertain – difficilement acquises par la seule formation. La mobilité agit également comme un levier d'innovation personnelle, en levant des freins psychologiques liés à l'âge, au statut ou à l'auto-censure, et stimule l'initiative et la créativité professionnelle.

Pour les collectivités, ces parcours constituent un potentiel encore partiellement inexploité. Les agents en mobilité importent et adaptent des pratiques innovantes observées à l'international, tant sur le plan technique (déchets, numérique, ingénierie de projet) que méthodologique (organisation du travail, relation aux usagers, transversalité). Ils contribuent également à l'attractivité des collectivités, à la fidélisation des agents et à l'élargissement de réseaux professionnels et institutionnels durables, en particulier à l'échelle régionale caribéenne et atlantique. Toutefois, l'absence de dispositifs structurés de valorisation à leur retour limite encore le retour sur investissement collectif de ces expériences.

Par ailleurs, le potentiel de ces mobilités internationales comme un outil discret mais stratégique de diplomatie territoriale apparaît concrètement dans ces récits. Par leur présence physique dans des institutions partenaires et des organisations régionales, les agents territoriaux incarnent concrètement les politiques d'ouverture internationale des collectivités. Ils participent à la diffusion de l'expertise technique française et des normes de l'action publique locale, tout en contribuant à la création de liens de confiance durables. À ce titre, ils constituent un vecteur de soft power territorial, complémentaire de l'action diplomatique de l'État.

L'étude identifie néanmoins des freins persistants : culture managériale encore peu favorable à la mobilité, complexité statutaire et administrative, contraintes financières et freins psychologiques. En miroir, elle met en évidence des mécanismes facilitants décisifs : portage politique et managérial, cadres juridiques souples et sécurisés, accompagnement des agents avant et après la mobilité, et mobilisation de réseaux professionnels et institutionnels.

En conclusion, les mobilités internationales d'agents territoriaux ne relèvent pas d'une logique marginale, mais constituent un levier stratégique pour faire des territoires ultramarins de véritables avant-postes dynamiques de l'Europe dans leur environnement régional. Leur structuration, leur reconnaissance et leur valorisation apparaissent comme des conditions essentielles pour renforcer l'intégration régionale, moderniser l'action publique locale et traduire concrètement les ambitions portées par les collectivités et l'État dans le bassin Atlantique.

Yannick LECHEVALLIER
Délégué Général OCIL
Février 2026

1 Introduction / rappel du contexte

L'intégration régionale des collectivités ultramarines constitue un axe stratégique de développement local. La présence de la Guadeloupe au sein de l'OECD et l'adhésion de la Martinique à la CARICOM illustrent cette dynamique récente d'ancrage régional. Toutefois, cette intégration ne saurait se limiter à des accords institutionnels. Elle doit être nourrie par les échanges humains, professionnels et techniques, pouvant passer notamment par la mobilisation des agents territoriaux.

Le dialogue des territoires est reconnu depuis des décennies comme un vecteur de cette intégration (cf. l'importance des jumelages européens pour la construction de l'Europe). La constitution d'un espace caraïbéen solidaire et polyglotte passe aujourd'hui par les échanges universitaires, de jeunes, de politiques mais aussi de professionnels. Parmi les acteurs de cette intégration, les collectivités et leurs agents ont une place essentielle qui reste méconnue et très peu mobilisée.

L'expatriation et la mobilité internationale sont pourtant des outils de transformation institutionnelle et d'innovation publique. Si elles sont encouragées dans les sphères universitaires ou entrepreneuriales, elles demeurent sous-utilisées dans la fonction publique territoriale. Le projet VEETI (Vivier des Expertes et Experts de la Territoriale pour l'International), porté par l'OCIL -Observatoire de la Coopération Internationale Locale sur www.ocil-expat.org en a révélé le potentiel : aujourd'hui, dans un contexte d'urbanisation internationale et de besoins croissants de rencontres et d'appuis à la gestion locale, les opportunités peuvent se multiplier pour vivre une expérience internationale de 5 jours, 5 semaines 5 mois ou 5 ans. Mais elles sont peu connues, rarement valorisées, mal mobilisées, en particulier dans les régions ultramarines.

A partir de l'analyse d'une dizaine d'expériences de mobilité internationale d'agents territoriaux de Guadeloupe et de Martinique, réalisées par l'Observatoire de la Coopération Internationale Locale (OCIL), soutenu par l'AFD, la présente note a pour objectif d'exposer quelques éléments de capitalisation sur un triple intérêt à créer un dispositif de mobilité de ces agents :

- un apport important pour les agents (ouverture, motivation, innovation)
- un apport pour les collectivités (innovation, attractivité, GRH)
- un apport pour la diplomatie française : les agents territoriaux sont un soft power sous utilisé pour diffuser l'acquis communautaire dans la zone.

Cette analyse est mise en résonance avec les conclusions et recommandations du rapport d'information du Sénat de 2025 sur la coopération et l'intégration régionales des outre-mer dans le bassin Atlantique. Ce rapport établit que, malgré des progrès, les Collectivités Françaises d'Amérique (CFA) demeurent "étrangères à leur géographie". Les flux d'échanges, notamment commerciaux, peinent à se développer, et la coopération reste insuffisante, car "trop lente et trop peu visible".

Une raison doit aussi être prise en compte : la faible décentralisation dans les pays de l'OECD qui limite de fait les coopération (au-delà des liens culturels et symboliques).

L'étude des parcours d'agents révèle ainsi comment la mobilité répond concrètement aux défis soulevés par le Sénat, tout en soulignant les obstacles institutionnels qui limitent, à ce jour, le retour sur investissement de ces expériences pour les collectivités.

2 L'identification

L'OCIL produit depuis plusieurs années des portraits d'agents territoriaux partis quelques mois à quelques années à l'international. Nous savions, avant cette étude, que les opportunités sont multiples et variées. L'étude spécifique ci-après confirme cela. Pour identifier ces expériences, nous ne pouvons donc pas utiliser tel ou tel canal privilégié. Il nous a fallu diffuser très largement un appel à témoignages et nous appuyer sur le bouche à oreilles.

Nous avons diffusé un premier appel à témoignages (voir Annexe 1). Celui-ci a été diffusé sur LinkedIn

- publié une première fois début novembre 2025 ([943 vues](#))
- republié le 15 novembre 2025 ([760 vues](#)) avec le post sur le portrait de Mme Doré.

Puis il a été envoyé à une centaine de contacts au sein des collectivités de Guadeloupe et Martinique. Il a par ailleurs été redistribué au sein du réseau de l'AITF (Association des Ingénieurs Territoriaux de France).

3 Les portraits réalisés

Les expériences analysées concernent des agents de la Martinique et de la Guadeloupe, de catégories et d'âges variés (de 28 à 58 ans), ayant effectué des mobilités entre 2004 et 2025, principalement orientées vers **l'Amérique du Nord (Québec/Canada) et l'Afrique**.

Seuls deux agents (CR Guadeloupe) ont eu une expérience dans la Caraïbe.

Agent	Collectivité d'attache	Pays d'expatriation	Objectif/Statut	Résonance avec les enjeux locaux
Lina Darsoulant	Espace Sud, Martinique	Montmagny (Québec)	Immersion/Stage (Télétravail + Observation)	Secteurs d'Avenir (Gestion des déchets, recherche de solutions concrètes pour le tri sélectif).
Sabine Garnier	CR Guadeloupe	Afrique (Cameroun, Côte d'Ivoire, Bénin)	Disponibilité (Bénévolat/Diaspora)	Rayonnement et Diversification des Liens (Lien afro descendant, développement de liens économiques Afrique-Antilles).
Françoise Doré	Saint-Joseph, Martinique	Montréal (Québec)	Formation (Congé de Formation Professionnelle)	Acquisition de Compétences Spécifiques (Sciences de l'Éducation, recherche mutualisée).
Mendy Kilo	CR Guadeloupe	Sainte-Lucie (OEEO)	Chargé de Coopération (Contrat OEEO financé par la Région)	Diplomatie Territoriale et Institutions (Ancrage direct dans l'OEEO, rôle d'avant-poste).
Léa Pierre-Justin	Le Gosier, Guadeloupe	Montréal (Québec)	Formation (Maîtrise Transformation Numérique)	Innovation Publique (Recherche d'expertise pour la transformation numérique, importation de bonnes pratiques québécoises sur le "service au public").
Carline Chevallier	Espace Sud, Martinique	Montmagny (Québec)	Immersion/Stage (Télétravail + Observation)	Réseau et Mobilité (Promotion de la "mobilité apprenante", brise les freins psychologiques et générationnels).
Laurence Marianne	CR Guadeloupe	Trinidad (AEC), Belgique (DG RUP), Afrique (Mali, Côte d'Ivoire)	Experte internationale (END, Congé Parental)	Expertise Réseau et plaidoyer politique (Compréhension fine des mécanismes caribéens et européens)

3.1 Lina DARSOULANT

Profil LinkedIn : <https://www.linkedin.com/in/darsoulant-lina-dominique-047759238>

Lina Dominique DARSOULANT a 48 ans.

« Si vous pouvez le faire, faites-le » Lina Dominique DARSOULANT a saisi l'opportunité proposée par la direction de la Coopération de la Communauté d'Agglomération de l'Espace Sud où elle exerce le métier d'ambassadrice du tri sélectif depuis 11 ans. Elle a vécu six mois en immersion au Québec tout en assurant, trois jours par semaine, son activité professionnelle, en télétravail à 3700 kms de la Martinique. Elle est l'exemple que les mobilités internationales ne sont pas réservées qu'aux catégories A dans les collectivités et l'illustration d'une activité d'ouverture professionnelle réussie grâce aux partenariats de collectivités à collectivités.

3.1.1 Son parcours

Lina Dominique DARSOULANT a travaillé très rapidement après le lycée. Intéressée par l'environnement (« *j'étais celle qui rappelait à toute ma famille l'importance du tri quand j'étais jeune* »), elle suit une formation professionnalisante à l'AFPA pour devenir « agent technique de déchetterie ». Elle obtient son titre de compétence professionnelle après 8 mois de formation et elle intègre l'association « EcoCivisme » engagée sur la sensibilisation au tri sélectif.

En 2013, elle rejoint l'équipe de la Communauté d'Agglomération de l'Espace Sud : « *nous sommes une équipe de 7 ambassadeurs du tri. Nous faisons de la sensibilisation en milieu scolaire, de la sensibilisation en porte à porte, nous animons des réunions de quartier, des stands d'informations pour la population. Nous réalisons aussi des accompagnements pour les entreprises qui produisent beaucoup de déchets* ».

Aujourd'hui Lina Dominique DARSOULANT est titulaire de la fonction publique territoriale, sur le grade d'adjointe technique 2^{ème} classe (cat C).

3.1.2 L'opportunité

La [communauté d'agglomération de l'Espace Sud](#) est en coopération avec la [MRC de Montmagny](#), Chaudière-Appalaches, au Canada (Grande banlieue de Québec) depuis plusieurs années. En 2022, les deux collectivités s'engagent sur « *une coopération pour ouvrir nos horizons et renforcer nos compétences à l'international, par le biais d'échanges de pratiques, d'expériences et d'expertise de nos agents* »¹.

La direction de la coopération diffuse alors un courriel en interne pour identifier de possibles candidats pour des séjours d'immersion au Québec. Lina Dominique DARSOULANT (de nature curieuse) répond positivement à cet appel : « *j'avais envie d'aller voir la gestion des déchets au Canada, pays qui a une bonne réputation dans ce domaine* ». Elle est l'une des rares à avoir répondu. « *Cela ne s'est pas bousculé* ».

Rien ne se passe pendant quelques mois. « *J'avais oublié ce courriel* ».

En janvier 2024, une délégation du Canada vient en Martinique. Cela relance l'idée de ces échanges croisés et la direction de la Coopération revient vers elle. Lina Dominique DARSOULANT analyse en positif et en négatif cette opportunité. « *En positif, je n'ai pas d'attache ou d'obligation et ma fille est autonome (23 ans), comme mes parents* ». Et en négatif ? « *il n'y en avait pas ! si ce n'est trop de questions de doutes sur le climat, sur mes capacités, etc.* »

Lina Dominique DARSOULANT a un peu voyagé. « *juste à Miami pour le Black Friday ou quelques voyages dans la Caraïbe* » mais jamais au Canada. En revanche son père, qui était président d'un groupe folklorique martiniquais, partait souvent au Canada « *il me racontait le pays et ramenait du sirop d'érable* ».

Début 2024, la Directrice générale de la MRC de Montmagny (Nancy Labrecque) séjourne 3 mois à l'Espace Sud². Elle rencontre les candidats et candidates et propose à Lina de faire le premier séjour au Québec. « *la MRC devait mettre en place une politique de tri des déchets organiques, ce que nous pratiquons ici à la Martinique depuis 2007* ».

Elle en parle alors à sa direction : « *j'ai eu un directeur et une cheffe de service très ouverts. C'était pour eux une occasion unique que je vive une belle expérience* ».

¹ Projets retenus 2023-2024 et 2024-2025 par l'[Appel à projets du Fonds franco-québécois pour la coopération décentralisée \(FFQCD\)](#)
<https://www.quebec.ca/gouvernement/rerelations-internationales/appels-projets-international/commission-permanente-cooperation->

franco-quebecoise/cooperation-decentralisee/projets-retenus-2023-2025

²² <https://www.montmagny.com/tout-est-probablement-probable-dans-la-mrc-de-montmagny-la-directrice-generale-en-mission-en-martinique-pour-3-mois/>

3.1.3 Le fonctionnement sur place

Lina Dominique DARSOULANT est partie en mission d'immersion pour 6 mois du 23 mai 2024 au 22 novembre 2024, ou juste un peu moins de 6 mois pour éviter la limite des visas. En effet, elle ne part pas comme salariée de MRC (voir les difficultés dans la fiche de Sylvaine Courant - <https://ocil-expat.org/portrait/sylvaine-courant/>) mais comme stagiaire, ce qui lui permet de séjourner avec un simple visa touristique.

Sur le plan statutaire, elle continue à travailler pour l'Espace Sud, en télétravail, trois jours par semaine (cadre légal)³. « J'appelle par téléphone les usagers martiniquais comme si j'étais au siège de la CAES à Rivière Salée. – L'Espace Sud lui installe pour cela une application sur son ordinateur- De plus, il n'y a pas de décalage horaire entre Montmagny et la Martinique. » C'est donc la CA Espace Sud qui lui verse son salaire en Martinique.

Et deux jours par semaine, elle est en immersion / stage avec les équipes de la MRC.

Cette immersion est un choc : « j'étais perdue dans l'organisation ». Elle arrive dans une collectivité plus petite que la CA Espace Sud (« 90 agents contre 300 en Martinique ») mais « ils sont mélangés dans des open-space, sans regroupement par service ». Il lui faut plusieurs semaines pour identifier tous ses interlocuteurs. Mais cela se passe très bien. Elle est rattachée directement auprès de la DG « il n'y a pas toute ces couches hiérarchiques qu'il y a chez nous. Le management est plus direct et plus simple dans la réalisation des projets. On se tutoie ». Mais attention, si aussi amicale que soient les relations, si vous ne convenez pas, vous partez. « Toutefois, cela ne me concernait pas en tant que stagiaire donc je n'avais pas cette pression ».

Sur le plan professionnel, elle est accompagnée par une Française qui travaille à la MRC depuis 14 ans. Cela lui permet de participer à plusieurs projets locaux : « nous avons créé un marché aux puces entre un producteur de tissus et des artisans couturiers ce qui a permis d'éviter l'enfouissement d'un tonnage important de tissus. Puis durant une semaine, j'ai participé à un projet de renaturation après la destruction d'un vieux barrage ».

Sur son sujet d'intérêt, le tri, elle découvre une situation paradoxale : « quand j'ai pris la décision de partir, je plaçais le Canada à la pointe du tri. Une fois arrivée, certes j'ai découvert des espaces publics propres sans trop de déchets au sol. Mais en fait ils ne sont pas si en avance que cela. Le tri à domicile n'est pas très poussé, il peut y avoir beaucoup de défauts, en revanche ils ont des centres de tri à la pointe de la technologie, de ce fait, la population n'a pas besoin d'être rigoureuse, pas de

contrôle en amont. Ce qui est très pénalisant quand on veut sensibiliser sur de nouveaux comportements. »

A son arrivée, la DG de la MRC est toujours en Martinique. A son retour, en juillet, « elle a refait mon accueil avec un réel souci d'intégration dans l'équipe et me confie des missions pour que je me sente utile ». Lina Dominique DARSOULANT participe à la mise en place du tri des déchets organiques par composteurs rotatifs. Puis dans un second temps on lui confie la charge de réaliser un diagnostic sur la gestion des déchets sur les 14 communes. « C'était génial car j'ai pu découvrir le territoire qui est vaste » Il faut plus d'une heure de voiture entre le Nord et le Sud de la MRC qui s'étend sur quelques 80 kms.

Lina Dominique DARSOULANT découvre alors que la MRC ne possède pas de véhicule de fonction contrairement aux collectivités françaises. « En effet, au Québec, tout le monde à sa voiture. Donc la MRC a mis un système de remboursement des frais qui est assez avantageux pour les agents ». Elle va donc, pour son diagnostic, louer une voiture. « Les locations se font à partir d'internet, directement en ligne. Mais c'est assez compliqué. Je me fais aider mais arrivée à l'agence, on constate que nous avons confondu \$américains et \$canadiens ». Lina Dominique a donc un surcôt de 45% sur sa location. Heureusement, le responsable de l'agence est d'origine martiniquaise. Il bidouille un peu et « me propose de me surclasser et de me donner une électrique » pour économiser sur le gasoil. Lina Dominique s'esclaffe : « Moi Dominique dans une Tesla au Canada !! » avec un grand sourire.

3.1.4 Les enjeux personnels

Au plan financier, la CA Espace Sud verse à Lina Dominique DARSOULANT, 1000 € de compensation pour les frais liés au voyage et à son installation. Par ailleurs, elle n'a pas de compte bancaire au Québec : « à chaque fois que je retirai de l'argent, notamment pour mon loyer, ou que je payais mes achats par carte j'avais des frais bancaires importants ».

Le coût de la vie est similaire mais les prix sont très différents suivant les produits : « les produits frais sont beaucoup plus chers ainsi que l'alcool. Et surtout, le prix affiché ne comprend pas les taxes : il faut faire attention ». Au-delà du prix, elle ne retrouve pas les mêmes produits ou ceux-ci ne sont pas présentés avec les mêmes noms. Un temps d'adaptation est nécessaire. « J'ai trouvé une boutique de produits tropicaux tenu par un africain qui faisait venir des produits de la caraïbe. J'ai pu faire des accras et organiser une dégustation pour mes collègues et amis ».

Au niveau assurance, la CA Espace Sud a souscrit pour elle une complémentaire. « Je suis partie avec tous mes médicaments pour mon asthme pour six mois (sans

³ <https://www.fonction-publique.gouv.fr/etre-agent-public/mon-quotidien-au-travail/le-teletravail-dans-la->

[fonction-publique/le-cadre-juridique-du-teletravail-dans-la-fonction-publique](https://www.fonction-publique.gouv.fr/etre-agent-public/mon-quotidien-au-travail/le-teletravail-dans-la-fonction-publique/)

oublier l'ordonnance pour passer la douane canadienne). Je n'ai pas eu de souci de santé en six mois ! ».

Sur le plan climatique, Lina Dominique DARSOULANT redoutait un peu le froid. Mais elle part au printemps à la fonte des neiges « *c'était la période idéale* ». Elle revient avant le grand froid (« *j'ai quand même eu la chance de voir les premiers flocons. C'était la première fois de ma vie que je voyais la neige* »).

A son arrivée, l'installation est fortement simplifiée : « *au Canada, ils ont préparé mon arrivée bien en amont. Ils avaient identifié mon logement – laissé vacant par une ancienne employée de la MRC – très bien situé à 5 min à pied des bureaux de la MRC, pour un faible loyer* » (500 \$Can⁴).

De plus, Lina Dominique DARSOULANT retrouve une jeune martiniquaise venue travailler à Montmagny via un programme de mobilité entre Espace Sud et la MRC. « *Présente au Québec depuis 9 mois, elle m'a donné pleins d'information par tél avant mon arrivée et m'a fait découvrir la ville les premiers jours* ». Ensuite, Lina qui est une grande marcheuse, fait de multiples circuits « *c'était magnifique* ».

Sur le plan social elle « *n'a pas de réticence pour aller vers les gens* ». Elle se lie d'amitié avec sa propriétaire et ses voisins. Elle découvre aussi que les agents de la MRC sont très engagés dans des activités bénévoles et elle participe ainsi à de nombreuses activités interculturelles.

3.1.5 Et le retour ?

A son départ, Lina Dominique DARSOULANT n'avait pas annoncé cela à ses collègues tant que tout n'était pas validé. Une fois assurée de partir, son annonce avait étonné ses collègues. S'il y avait un peu d'envie, en voyant l'ensemble des démarches qu'elle devait faire pour ce départ, il n'y avait pas eu d'autres postulantes. Et du fait de la continuité de sa mission, par le télétravail, elle ne quitte pas vraiment l'équipe, qu'elle voit deux à trois fois par semaine lors des réunions auxquelles elle participe en Visio. A son retour « *l'accueil est formidable* ».

Au retour « *si j'étais déjà ouverte et à l'aise dans mes activités, j'ai plus confiance en moi dans ce que je suis capable de faire ? Aujourd'hui j'envisage de passer une VAE* ».

« *Avec mon équipe, je propose de nouveaux projets. J'ai rapporté de nombreuses expériences comme les friperies de qualité ou les ressourceries dans nos déchèteries* ».

« *Je sentais que je stagnais un peu après 13 années à l'Espace Sud. Je suis revenue reboostée* »

3.1.6 Son conseil

Quand Lina DARSOULANT est partie, elle se posait la question sur la durée du voyage. Est-ce que les six mois ne seront pas un peu longs ? « *C'est en fait la bonne durée. En moins de six mois cela aurait été moins intéressant (pour l'adaptation à une nouvelle culture, à l'accent) et au-delà, cela aurait été difficile financièrement* ». Son conseil : « *Si vous pouvez le faire, faites-le* ». Certes il faut se préparer en amont mais c'est une vraie opportunité personnelle et professionnelle ; « *quand je raconte mon expérience, les gens voient des étoiles dans mes yeux* ».

⁴ Soit environ 340 €

3.2 Sabine Garnier

Profil LinkedIn : <https://www.linkedin.com/in/sabine-garnier-b15a53271/>

Sabine GARNIER a 48 ans.

Descendante afro-caribéenne, elle a une attirance forte pour l'Afrique où elle séjourne régulièrement pour ses congés depuis de nombreuses années. En décembre 2019-, elle tente une première expatriation personnelle au Cameroun. Elle doit rentrer pour un mariage début 2020. La pandémie du COVID la bloque alors en Guadeloupe et met fin à sa première disponibilité. En avril 2022, elle repart pour une immersion professionnelle au sein de la même organisation (une ONG camerounaise). Elle y intervient bénévolement sur la question du retour des afro-descendants. Elle vivra, durant un an en Afrique de l'Ouest, respectivement au Cameroun, en Côte d'Ivoire et au Bénin avant de revenir au Conseil régional de Guadeloupe.

Sabine est ingénieure territoriale.

3.2.1 Son parcours

Sabine GARNIER est née et a grandi en Guadeloupe. Après un bac+5 en sciences de l'Environnement, elle rejoint l'IFP (Institut Français du Pétrole) pour une formation sur l'économie du secteur de l'énergie (aspects géopolitiques au cursus international de l'IFP-School) et s'intéresse tout particulièrement aux énergies renouvelables. A la suite de sa formation, elle part à Edimbourg au sein de l'Ambassade de France au Royaume-Uni pour un VIA (Volontariat International en Administration) en 2004 pour un an, sur une activité de veille économique. En 2005, elle « revient au pays » en Guadeloupe. Elle est embauchée comme formatrice dans le domaine de la protection de l'environnement au sein des MFR -Maisons Familiales Rurales-.

En 2007, Sabine GARNIER intègre le Conseil régional de la Guadeloupe. Elle est dans un premier temps, chef de service « Energies renouvelables ». En 2009, elle s'occupe notamment de l'élaboration du SAR – Schéma d'Aménagement Régional. Elle reste dans ce service jusqu'en 2016, année où elle est mise à disposition au sein de l'Agence Française de la Biodiversité (AFB) pour la mise en œuvre d'un projet INTERREG : [CARI'MAM, un Réseau de gestionnaires d'aires marines protégées de la Caraïbe pour la préservation des mammifères marins](#). L'aventure dure 2,5 ans et l'amène à collaborer entre autres avec Bonaire, le Mexique, les Etats Unis et d'autres pays de la Caraïbe et d'Europe (Saint-Domingue, Saint-Martin, Saint-Barthélemy, Martinique, Pays-Bas). Elle participe à de nombreuses rencontres dans le bassin caribéen. Cela lui permet de valoriser son expérience en coopération internationale et sa pratique

de l'anglais. Fin 2018, les équipes du projet déménagent en Martinique. Sabine GARNIER reste en Guadeloupe. Elle réintègre le Conseil régional au sein du service INTERREG.

Son envie de découvrir l'Afrique se renforce et elle commence à envisager une expatriation. Déjà elle part régulièrement en congés au Cameroun, au Bénin, au Congo, Ethiopie, Sénégal, Kenya où elle provoque diverses rencontres (notamment au sein des instituts français) pour identifier des opportunités.

Fin 2019, elle dépose une demande de disponibilité pour convenance personnelle. La Région l'encourage et en 2020 elle part au Cameroun où elle rejoint une fondation « AfricAvenir International » qui intervient sur le développement de liens entre le Cameroun et les afro-descendants et les diasporas. Elle y travaille bénévolement.

Après 4 mois sur place, Sabine GARNIER revient en Guadeloupe pour un mariage. Elle ne peut repartir du fait des restrictions liées au COVID 19. Elle se trouve bloquée, chez sa famille, sans revenus car elle avait demandé une disponibilité de 3 ans. Elle s'engage sur différents projets notamment Kem's qui est une société qui vise à tisser des liens économiques entre l'Afrique et les Antilles. Positionnée dans un incubateur (« [Les Premières de Guadeloupe](#) »), elle essaie de proposer des événements et activités diverses pour des porteurs de projets dont des agrotransformateurs et autour du Tourisme mémoriel.

Fin 2020, elle finit par demander sa réintégration. « *J'avais gardé des contacts avec la DRH et ils comprennent la situation* ». Sabine GARNIER est réintégrée au sein de la direction de l'Aménagement du Territoire. Elle exploite cette période pour refaire des économies.

En novembre 2021, elle profite de quelques jours de congés pour un projet personnel au Congo. A son retour, elle redemande une nouvelle disponibilité, cette fois pour 1 an (pour pouvoir réagir en cas de difficultés). En mars 2022 elle est donc de retour au Cameroun dans la même fondation. Elle est alors amenée à visiter d'autres pays (Côte d'Ivoire...).

3.2.2 Le fonctionnement sur place

Pour son premier départ (2020), Sabine GARNIER intègre comme bénévole la fondation « AfricAvenir International ». Elle avait identifié cette ONG créée par un Camerounais lors d'un séjour de vacances. C'est un Tiers lieux culturel à Douala (capitale économique du Cameroun) qui organise des forums

d'entreprises américaines avec des afro-descendants. *« J'avais des horaires libres mais j'étais présente aux horaires de bureaux »*. Sabine travaille comme en free-lance. *« C'était une rencontre multiculturelle très conviviale, avec beaucoup d'empathie »*. Elle découvre aussi un pays complexe, avec de grands écarts de salaires et une pratique de la corruption importante dans certains secteurs administratifs. Elle apprend énormément sur le contrôle des finances, le « checking ». *« Cela a augmenté ma rigueur »*. Elle sillonne différents villages pour l'association KEM'S LAND qu'elle était en train de créer. *« Je me faisais accompagner par un guide pour la traduction mais aussi pour des questions de sécurité »*.

3.2.3 Les enjeux personnels

Pour son premier départ, *« j'ai économisé durant plusieurs années pour ce départ. Durant deux années, je me suis préparée sur le plan logistique et du point de vue administratif : quelle assurance et mutuelle internationale contracter ? les précautions sanitaires à prendre, avoir un moratoire sur les impôts pour payer à son retour, relation avec sa copropriété »*... Elle garde aussi son forfait mobile (international) pour conserver ses contacts.

Propriétaire en Guadeloupe, Sabine met sa maison en location et part avec deux valises. Célibataire, elle est plus libre. Elle descend dans un premier temps dans un hôtel à Douala. Elle prend un mois pour chercher en demandant à différents salariés de la fondation et des amis locaux leur aide. Elle trouve un logement dont elle paye 1 an de loyer. Elle achète quelques meubles (au retour *« je les ai donnés à une association locale »*).

Sur le plan des rencontres *« je fuyais les expatriés »* (même si elle retrouve la diaspora antillaise en Côte d'Ivoire). Elle côtoie essentiellement au Cameroun, des Camerounais : *« je mangeais avec eux, il y avait aussi beaucoup d'after work »*. Le WE, elle trouve une paroisse pour suivre l'office puis mangeait dans une famille où à l'hôtel pour faire du « networking ». Elle rentrait ensuite pour être un peu seule et pouvoir rester en lien par Visio avec sa famille aux Antilles-Guyane et Hexagone. Elle est aussi invitée aux mariages et diverses fêtes.

3.2.4 Et le retour ?

Le 1 avril 2023 elle rentre en Guadeloupe. Cette seconde réintégration est moins évidente (*« il faut trouver la bonne activité qui me permet aussi de développer mon activité associative personnelle en faveur de la coopération internationale vers l'Afrique en particulier »*). Les Ressources humaines lui propose deux postes qui ne lui correspondent pas. Finalement, elle accepte une troisième proposition : un poste de « Chargée d'études Environnement » où elle est actuellement.

A son retour Sabine GARNIER constate un intérêt important, une écoute attentive de ses collègues. Au cours de discussions sur les pauses méridiennes, elle répond aux questions : *« comment elle a trouvé le Cameroun ? » « comment s'est-elle adaptée à la vie locale ? » « quels sont les ponts culturels ? »*.

Mais elle regrette de n'avoir pas eu plus d'écho certains acteurs clés du territoire et au sein de la Région. *« Sur le plan personnel, je me suis fortement épanouie mais je n'ai pas pu évoquer les apports professionnels avec qui de droit au sein de mon administration d'origine »*. Cependant, elle se réjouit des échanges et de l'intérêt pour son expérience au sein du tissu local, notamment des « start-up »,

Finalement, *« je pourrai dire que si c'était à refaire cette période de fin 2019 à maintenant pour une expatriation in fine, je le referai et donc recommande une telle expérience à tout un chacun, quittant certes parfois notre zone de confort et prenant le risque »*.

3.2.5 Son conseil

Pour Sabine GARNIER, ce fût une expérience marquante, fort enrichissante, de tout point de vue, ce qui l'incite aujourd'hui à chercher à repartir.

Son conseil : bien préparer et se faire des amis ou contacts avant de partir pour ne pas être seule en arrivant. Cela se fait par les réseaux sociaux, différentes applis disponibles,

...

3.3 Françoise DORE

Françoise DORE est attachée territoriale principale, elle occupe actuellement le poste de chargée de mission Valorisation du territoire à la ville de Saint-Joseph en Martinique. Au cours de sa carrière, elle a connu une expérience atypique d'expatriation au Canada. En effet, cette expérience s'est déroulée dans le cadre d'un projet professionnel de formation. Elle est responsable de service à Saint-Joseph depuis quatre ans lorsque, à 43 ans, elle s'inscrit dans une université à Montréal. Elle part ainsi 4 ans se former au Canada, en 2010. Elle espère pouvoir évoluer dans sa carrière et renforcer ses compétences. Mais des soucis familiaux l'obligent à revenir en Martinique. Sa collectivité la réintègre, mais Françoise DORE ne pourra pas réellement mettre en pratique les apports de son expérience au Canada dans ce cadre professionnel. Cependant, les compétences (techniques, sociales, humaines, ...) acquises vont lui servir dans le reste de son parcours.

3.3.1 Son parcours

Après une Maîtrise d'économie, Françoise DORE suit une formation d'agent de développement local et intègre la SEM Nord Caraïbe, en 1993. 3 ans plus tard, elle est recrutée au Contrat de Ville de Fort-de-France en qualité de chef de projet développement social urbain. Elle y reste dix ans sous statut de contractuelle. En 2004, elle passe le concours d'attachée territoriale. Elle intègre en 2006, la Mairie de Saint-Joseph, comme Directrice des Affaires scolaires, enfance et loisirs.

En 2010 elle prend un « congé de formation professionnelle (CFP) » pour partir suivre des études au Canada. Elle rejoint l'UQAM - Université du Québec à Montréal – où elle suit un Master 2 en Sciences de l'Éducation. Au cours de cette formation, elle occupe des emplois d'étudiant, en particulier un emploi d'assistante de recherche.

A son retour en 2014 en Martinique, elle reprend son poste de Directrice des Affaires scolaires, enfance, jeunesse et loisirs à la mairie de Saint-Joseph. Elle y reste jusqu'en 2023, date à laquelle elle sollicite un détachement à l'IRA et au Ministère de la justice. Après un an en hexagone, puis une pause professionnelle, elle réintègre la fonction publique territoriale en 2025.

3.3.2 Le fonctionnement sur place

En 2010, Françoise DORE suit des cours du soir en Martinique. Son projet est de se professionnaliser dans

les sciences de l'éducation afin de mieux répondre aux exigences de sa fonction de directrice dans l'éducation. L'idée de partir au Canada pour se former germe dans son esprit. Elle prend connaissance des possibilités offertes par l'université du Québec lors d'une présentation de celle-ci en Martinique. Elle sollicite alors un « congé de formation professionnelle » de trois ans. Elle s'inscrit à l'Université du Québec et décolle pour Montréal. Elle a alors le statut d'étudiante au Québec. Mais en 2012 il y a une très longue grève au Québec : c'est une année blanche pour les formations. Françoise DORE est obligée de solliciter une année de disponibilité supplémentaire.

Après un an au Canada en qualité d'étudiante, elle obtient un poste d'assistante de recherche. Elle côtoie ainsi l'administration canadienne, les professeurs, etc. « *Ce qui m'a frappé, dit-elle, c'est la pratique de recherches mutualisées entre différents professeurs de différentes universités* ». En tant qu'assistante de recherche elle a peu de fonction de management. Elle assure essentiellement des fonctions d'étude et de conception. Elle ajoute : « *Au Québec c'est très organisé et professionnel dans la gestion. Il n'existe pas de grande différence avec la France si ce n'est que les Canadiens semblent plus rigoureux* ». Deux des projets de recherche auxquels elle a contribué ont fait l'objet de publications⁵.

3.3.3 Les enjeux personnels

Pour son départ au Québec, Françoise DORE n'est pas en terre inconnue. En effet, « *Lors de mes études, j'y avais fait un séjour de quelques semaines* ». Mais pour son visa étudiant, alors qu'elle pense avoir tout bien fait, elle n'avait toujours pas d'autorisation quelques jours avant son départ. Elle doit faire une demande à la délégation canadienne à la Barbade. Finalement elle obtient les papiers juste avant son départ. Elle n'aura plus de souci ensuite pour les différents renouvellements.

Pour le logement, elle pensait avoir une chambre par l'Université. Mais elle n'a toujours pas de réponse à sa demande lorsqu'elle prend l'avion. Mais plus de peur que de mal, elle avait un studio réservé à la résidence universitaire, ce qu'elle découvre sur place. Toutefois, elle a commencé son séjour à Montréal par deux

⁵ Desautels, L., Gohier, C., Jutras, F. (2018). *L'éthique professionnelle en enseignement supérieur : Orientations et cas pratiques*. Hermann

Cormier, C., Pronovost, M. (2016). *Intérêt et motivation des jeunes pour les sciences : portrait des étudiants collégiaux de*

sciences et leur appréciation des cours du programme. Cégep André-Laurendeau

semaines à l'hôtel. Après un an en résidence, Françoise DORE loue un studio en ville.

Financièrement, ce fût un peu compliqué. Françoise DORE avait bien sûr fait des économies pour cette expatriation mais les frais se sont révélés plus élevés que prévus, la scolarité est payante et son capital « *fond rapidement* ». Toutefois, grâce au poste d'assistante et une bourse canadienne, elle réussit. « *Ce qui m'a étonné, professionnellement, c'est qu'on était payé à la semaine ou à la quinzaine* », déclare-t-elle.

Un autre souci qui a eu un impact sur ses finances porte sur la sécurité sociale. Si un accord existe entre la France et le Québec, les services de la Sécurité sociale en Martinique n'en connaissait pas les termes. Françoise DORE aura ainsi un gros problème de remboursement pour ses dépenses de santé.

Françoise DORE fait le choix de ne pas acheter une voiture. « *Les transports en commun sont très développés et fonctionnent bien en hiver* ». En plus son logement est à proximité et elle peut aller à pied à l'Université.

Au début, elle se sent un peu seule. Elle ne trouve pas de communauté martiniquaise et se rapproche de la communauté haïtienne qui est organisée localement. La vie universitaire est dynamique, festive mais Françoise DORE sort peu dans ces manifestations universitaires. En revanche, elle a l'opportunité de s'investir dans du bénévolat et des activités communautaires comme le soutien scolaire et les cours de français pour allophones. Elle tisse aussi des liens d'amitié avec des collègues canadien(ne)s, elle découvre ainsi la cuisine canadienne comme la « poutine », le « *le sirop d'érable* ». Elle découvre Montréal : le Vieux port, le quartier chinois, le Musée d'art contemporain de Montréal et participe aux feux de fin d'année à Montréal. Au-delà, elle voyage peu par manque de moyens financiers mais visite tout de même quelques endroits comme les chutes du Niagara, la ville de Toronto. Son poste d'assistante de recherche lui permet de découvrir aussi la ville de Québec ... « *Au Canada, tout est grand et tout est possible* ». On revient avec une vision changée.

3.3.4 Les liens avec la territoriale et le retour ?

A son départ en 2010, Françoise DORE a un poste de Directrice dans sa collectivité. Ses élus dont elle est proche, sont ennuyés mais comprennent l'intérêt de son projet professionnel. Sur le plan administratif, le départ vers l'international n'était pas connu « *j'étais la première* ». Mais cela se déroule sans accroc.

Sur le plan personnel, elle revient pour des raisons familiales. Mais ce retour au pays est un peu triste : « *j'avais le mal du Canada* ». Elle aurait aimé rester à Montréal et poursuivre sur un Doctorat, ouverture à de nouvelles perspectives professionnelles notamment dans le domaine de la recherche en éducation. Mais elle doit rester en Martinique en raison d'une fonction d'aidant familial.

Sur le plan professionnel, tout se passe bien. A son retour, son poste n'avait pas été pourvu : « *Je n'avais pas été remplacée, les chefs de service avaient assuré et c'était la DGA qui avait fait l'intérim, je retrouve le même poste* ». Elle est donc réintégrée dans ses fonctions au sein de sa collectivité.

Elle partage un peu son expérience avec son élue de référence, mais les responsables de l'administration communale ne lui proposent pas de témoigner de son parcours canadien. Toutefois, au sein de la collectivité, un projet hors du milieu éducatif a été développé avec le Canada par d'autres canaux. Professionnellement, Françoise DORE insiste sur les apports de ses études au Canada « *elles m'ont aidé dans les relations avec l'Education nationale en Martinique, sur la carte scolaire, sur la prise en charge des enfants en difficulté, par exemple* ».

3.3.5 Son conseil

Françoise DORE le répète : « *il ne faut pas hésiter* », « *je suis adepte à la formation tout au long de la vie* ». Mais il faut aussi préparer son projet. Elle a commencé à économiser et à se renseigner, un an avant son départ ! Plusieurs années après cette expérience canadienne, elle en tire encore les bienfaits.

3.4 Léa PIERRE-JUSTIN

Profil LinkedIn : <https://www.linkedin.com/in/lea-pierre-justin-904712114/>

Léa PIERRE-JUSTIN a 42 ans.

Après des études de droit, elle est recrutée par la Mairie du Gosier (Guadeloupe) où elle a occupé plusieurs postes. En 2024, la famille décide de partir au Québec. Elle souhaite renforcer ses bases en transformation numérique et elle réussit à intégrer HEC Montréal (sur dossier). Depuis janvier 2025 elle est Étudiante en Maîtrise en gestion (M. Sc.) – Transformation numérique des organisations à Montréal.

3.4.1 Son parcours

Léa PIERRE-JUSTIN a suivi des études de Droit à l'université des Antilles, puis à l'université Robert Schuman à Strasbourg. Mais intéressée par de multiples domaines, dont la communication, elle commence sa carrière comme correspondante de presse pour la Gazette de la Caraïbe en 2007. En 2008, elle fait un court contrat de six mois comme chargée de la rédaction et de la conception des supports de communication interne de la Caisse Générale de Sécurité Sociale de Guadeloupe.

En 2009, elle intègre la Commune du Gosier comme contractuelle, en charge de la communication interne et du bulletin municipal. Elle bénéficie alors de la politique volontariste de la commune pour passer le concours d'attachée territoriale qu'elle réussit du premier coup en 2010. Elle est alors nommée Directrice de la Communication. Elle occupe ce poste une dizaine d'années jusqu'au début 2021. A parti de février 2021 elle assure la Direction d'un nouveau Pôle au sein de la collectivité municipale, celui de l'Administration Générale et de la Transformation de l'Action Publique, placé au sein de la Direction Générale des Services (DGS). Ce pôle regroupe deux directions : la Direction de l'Administration Générale et la Direction de la Transformation de l'Action publique.

Après quelques expériences en transformation numérique au sein de sa collectivité Léa PIERRE-JUSTIN éprouve le besoin de renforcer significativement ses compétences dans ce domaine pour en être pleinement actrice : se donner les moyens de faire les meilleurs choix stratégiques à long terme, en tentant de maîtriser l'état de l'art de cette discipline autant passionnante que complexe.

Elle a donc décidé de s'expatrier fin 2024 au Québec pour suivre une formation de HEC Montréal, à savoir la [Maîtrise en gestion \(M. Sc.\) – Transformation numérique des organisations](#). « C'est mon défi pour 2025-2026 ! »

3.4.2 Le départ

Léa PIERRE-JUSTIN n'avait pas d'expérience professionnelle particulière à l'international avant ce départ au Québec. Mais elle a une forte ouverture personnelle : tout d'abord sa mère étant italienne, elle a la double nationalité franco-italienne et parle aussi bien la langue de Molière que la langue de Dante. De plus, elle a un frère qui est résident québécois depuis de nombreuses années qu'elle visite régulièrement depuis la Guadeloupe.

Au sein de la [Ville du Gosier](#), la commune la plus touristique de Guadeloupe, elle est aussi confrontée à des questions en lien avec les étrangers de passage (même si la commune n'a pas d'activités internationales).

Curieuse de nature, Léa PIERRE-JUSTIN a une réelle liberté de sa direction pour innover. Pour cela, elle assure une veille constante sur les réseaux sociaux professionnels (essentiellement francophones) et repère ainsi les bonnes pratiques publiques en Belgique, au Québec, etc.

Depuis le début de leurs scolarités, ses enfants sont inscrits dans le réseau des écoles Montessori. En 2024, avec la fin du primaire pour sa fille aînée, se pose la question de la poursuite au collège public. Léa PIERRE-JUSTIN souhaite une autre structure pour ses enfants et se renseigne sur le système scolaire québécois (« *d'autant que j'avais eu envie d'y venir lors de mes premières études* »).

Elle est aussi à une étape professionnelle où elle souhaite posséder un corpus universitaire construit pour poursuivre sa mission sur la transformation numérique de sa collectivité.

C'est la conjonction de ces deux stimulations qui l'amène à identifier cette formation à HEC Montréal.

Le couple en discute et se met d'accord pour ce départ et engage les démarches début 2024. Léa PIERRE-JUSTIN se rapproche d'un organisme spécialisé pour l'immigration au Québec (« [Soleil Immigration](#) »). « *On s'est fait accompagner pour ne rien rater dans les dossiers. Grâce à ce soutien, notre dossier est bien monté et nous obtenons nos différents visas et autorisation assez rapidement, en moins de 6 mois* ».

Pour l'intégration à HEC Montréal, l'inscription se fait sur dossier. « *J'ai eu ma réponse positive en juillet 2024. Mais finalement, on prend quelques mois supplémentaires pour se préparer au mieux.* » Elle part en décembre 2024 et débute les cours en janvier 2025.

3.4.3 Le fonctionnement sur place et les enjeux personnels

Le frère de Léa PIERRE-JUSTIN vit à Montréal depuis plusieurs années. Ainsi, le couple identifie des locations sur Internet et le frère peut aller les visiter. Ils trouvent assez rapidement un logement. Si son mari a bénéficié du réseau professionnel du groupe dans lequel il travaillait en Guadeloupe, il lui faut quelques semaines avant de rejoindre Léa à Montréal. Heureusement, elle peut s'appuyer sur ses parents qui viennent garder les enfants quand elle débute ses cours.

Au plan social et fiscal, la famille n'a pas eu de surprises ou de contraintes particulières. « *Tout se fait en ligne* ». La famille a mis en location sa résidence en Guadeloupe, a loué un appartement au Québec et acheté quelques meubles localement pour limiter le déménagement (nous sommes partis avec « seulement » 8 valises !).

Pour les questions financières, le couple vit désormais sur un seul salaire et les économies constituées pour cette expérience. Léa PIERRE-JUSTIN rappelle que c'est aussi pour cela que le projet d'expatriation est un projet familial et pas uniquement personnel. « *Il faut construire ce projet à deux* ».

En termes de temps, l'enseignement suivi est très prenant. Le rythme intense lui demande un niveau d'engagement particulièrement important. Certes, elle a un visa étudiant qui lui interdit de travailler au-delà de 22h hebdomadaires, mais de toute façon, elle n'aurait pas le temps. « *Je travaille plus qu'en Guadeloupe* » – c'est aussi une contrainte imposée à ses enfants et son mari qu'il faut accepter. En plus le bilinguisme du matériel d'enseignement augmente la difficulté. Mais les multiples travaux de groupe et quelques engagements bénévoles lui permettent de tisser des liens avec les Québécois.

3.4.4 Et le retour ?

Léa PIERRE-JUSTIN continue à entretenir des relations avec les personnes du Gosier avec lesquelles elle est le plus proche. « *Après 15 ans dans la même collectivité, des amitiés se sont nouées* ». Elle accepte aussi à répondre aux sollicitations ponctuelles des collègues sur les dossiers qu'elle a pu initier « *je n'ai pas claqué la porte en partant* ». Mais la gouvernance de la collectivité a changé politiquement depuis son départ, les priorités ont été revues.

Pour l'instant, Léa PIERRE-JUSTIN vit pleinement son immersion et ses études. La question du retour, prévue officiellement fin 2026 n'est pas encore dans les esprits. Il est certain que cette expérience ouvre le champ des possibles : « *je suis partie l'esprit ouvert aux opportunités* » nous répond Léa. « *Mais cela se fera à deux, et on prend en compte aussi la famille, restée en Guadeloupe* ».

« *Et je reste Guadeloupéenne dans l'âme* » nous affirme-t-elle.

Elle n'est pas aujourd'hui, en tant que personnel de la Mairie du Gosier résidant à l'étranger, considérée comme une ressource pour les politiques publiques locales. « *Cette mobilité internationale est considérée comme un choix personnel. On ne voit pas l'intérêt pour la collectivité* ». Et pourtant, Léa PIERRE-JUSTIN ne tarit pas d'exemples, de récits, dès qu'on la questionne sur ce qu'elle a remarqué au Québec. Passionnée du service au public, elle repère les pratiques qui seraient innovantes en Guadeloupe : « *Quand vous appelez un service municipal, l'accueil est au top. Les personnes sont vraiment au service des citoyens – appelés clients ici-. La satisfaction du citoyen est essentielle pour les québécois. Par exemple, on vous demande systématiquement si vous avez bien tout compris en fin de discussion. Le ton est agréable et prévenant. Autre exemple que j'ai observé dans la municipalité de Lévis, si votre interlocuteur municipal est en déplacement ou en vacances, le standard prend votre demande, vous fixe un rdv sur l'agenda partagé et on vous rappelle. On ne vous répond pas « rappelez plus tard »* ».

Cette immersion est pour elle une réelle source d'inspiration professionnelle tout autant qu'un enrichissement personnel par sa formation et les rencontres. « *Je ne vois plus les choses de la même manière. J'ai plus confiance en moi* ». Pour Léa, cette expérience lui donne plus d'assurance pour porter de nouveaux axes.

3.4.5 Son conseil

Pour Léa PIERRE-JUSTIN, en charge précédemment de l'administration générale et de la transformation de l'action publique, les expériences de mobilités internationales « *sont un formidable outil de transformation* ». Pour elle, c'est une conviction forte, il faut sortir de la formation traditionnelle pour explorer les avantages de l'immersion dans d'autres contextes. « *La mobilité renforce la confiance et l'estime de soi. Ça permet aussi de voir ce qui fonctionne bien chez nous, ce qui fonctionne mieux ailleurs, bref : d'inspirer des innovations basées sur les meilleures pratiques de part et d'autre* ».

Sur les enjeux de transformation de l'action publique, il lui apparaît désormais nécessaire de ne pas faire confiance uniquement à son expérience. « *Il faut s'informer, chercher à s'améliorer* ». Il existe de nombreuses réflexions dans la recherche ou d'autres collectivités qui permettent d'évoluer, de remettre en cause les évidences. La découverte du monde de la recherche scientifique en sciences de l'information a été d'une grande richesse.

Enfin, Léa PIERRE-JUSTIN nous le dit en fin d'entretien. « *Il faut partir sans hésiter. On a tous besoin de changement à un moment. Et on n'est jamais trop vieux pour apprendre et évoluer – je pensais être la seule quadra dans ma formation, c'est en fait très fréquent au Québec de reprendre des études à 40 ans* ».

3.5 Mendy KILO

Profil LinkedIn : <https://www.linkedin.com/in/mendy-kilo-52a753171/>

À 28 ans, Mendy KILO incarne une nouvelle génération d'acteurs engagés dans la construction des liens entre la Guadeloupe et la Caraïbe. Représentant du Conseil régional de Guadeloupe au sein de de [l'OECO – Organisation des Etats de la Caraïbe Orientale](#) à Sainte-Lucie, il allie diplomatie territoriale et coopération opérationnelle pour renforcer la présence de son île natale dans l'espace régional. Son parcours, marqué par des études à Sciences Po Lyon et une immersion précoce dans les enjeux de coopération, illustre une aventure humaine et professionnelle où l'autonomie, la résilience et l'ouverture aux autres sont les clés de son intégration. Entre défis administratifs, découverte d'une nouvelle culture et fierté de contribuer à l'histoire de la Guadeloupe dans la Caraïbe, Mendy KILO partage une expérience riche en enseignements pour les jeunes souhaitant s'engager dans la coopération internationale.

3.5.1 Son parcours

Mendy KILO est Guadeloupéen. Passionné par la coopération régionale, il s'inscrit à Sc Po Lyon en master. Il obtient son Master 2 en Gestion de projets, coopération et développement en Amérique latine (GEPROCODAL) en 2019. Au cours de cette formation, il réalise une année de mobilité au sein de l'Universidad Iberoamericana, à Mexico. Il profite aussi de cette formation pour réaliser un stage au sein du Conseil régional de Guadeloupe en 2017 au sein du secrétariat commun (anciennement secrétariat technique conjoint) Interreg.

À la fin de ses études, il revient en Guadeloupe en 2019. La [Guadeloupe vient de rejoindre l'OECO](#) en tant que membre associé. Mendy KILO passe un premier entretien en décembre 2019 puis un second entretien en mars 2020, quelques jours avant le confinement lié au Covid. Le recrutement est alors suspendu.

Au cours de cette année de confinement, Mendy KILO rejoint le [CORECA](#) et notamment le [Mouvement jeunesse](#) de cette organisation. Avec le Mouvement, les membres organisent alors des webinaires pour la jeunesse guadeloupéenne diffusés sur Facebook et organisent des échanges entre jeunes de la Caraïbe (Haïti, Trinidad, Jamaïque, Guadeloupe, etc.) pour évoquer des traditions, pour sortir de l'isolement.

En fin d'année 2020, le conseil régional le rappelle et il rejoint la Direction de la coopération de la Région en février 2021. Il travaille dans un premier temps depuis Basse-Terre. En janvier 2022, il part s'installer à Sainte Lucie (la capitale Castries où se situe le Siège de l'OECO).

Il a alors un ordre de mission de la Région. Puis en avril 2022, il signe un contrat avec l'OECO. Pour simplifier les processus administratifs et financiers, une convention financière de 3 ans entre la Région Guadeloupe et l'OECO est signée : par cette convention la Région Guadeloupe finance un poste de chargé de coopération au sein de l'OECO. Mendy KILO signe ensuite un contrat avec l'OECO, sur une fiche de poste qui a été négociée avec la Guadeloupe. Le premier contrat triennal courrait de 2022 à 2025. En 2025, avec quelques ajustements, Mendy KILO a signé un nouveau contrat de 3 années, jusqu'en 2028.

Ses missions s'organisent autour de deux piliers :

- la coopération institutionnelle : il contribue à l'œuvre de diplomatie territoriale de la Région Guadeloupe au sein de l'OECO. En lien avec le service de diplomatie territoriale de la direction de la coopération, il prépare les réunions institutionnelles auxquelles participent les élus du CR Guadeloupe. « *je sers d'avant-poste et réalise une veille stratégique* ». Il facilite aussi les coopérations bilatérales directes : « *par le réseau de l'OECO, j'apporte à la Région des contacts directs dans les différents gouvernements de la Caraïbe* ».
- la coopération opérationnelle : il travaille en étroite relation avec la Direction de la coopération et les directions opérationnelles de la Région Guadeloupe pour faciliter la mise en œuvre des projets internationaux que la collectivité mène et a mené comme par exemple sur le programme [TEC – Transition énergétique dans la Caraïbe dans le cadre du programme INTERREG Caraïbes](#). Il participe aux réunions partenariales et est le relai sur place de la collectivité auprès de la commission de l'OECO quand celle-ci est partenaire, assure les participations mutuelles, lisse les difficultés... Il participe aussi à l'analyse technique des dossiers Interreg en Région.

3.5.2 Le fonctionnement sur place

Mendy KILO connaissait un peu Sainte Lucie. Il était venu une première fois en vacances avec ses parents et une seconde fois lors d'un séjour d'immersion à 14 ans pour apprendre l'anglais. « *Et on parle souvent de Sainte Lucie en Guadeloupe à cause du Lucian Carnaval.* » Mais venir seul, c'était autre chose.

L'arrivée a été rude à Sainte Lucie en 2022. Quand il arrive, les restrictions COVID sont encore imposées. L'OECO lui interdit de venir dans les bureaux durant 7 jours. L'organisation lui a trouvé un logement dans un appart 'hotel très proche du siège de l'organisation mais isolé du centre-ville. *« C'était en haut d'une colline, complètement isolé. L'arrêt de bus était à 15 min à pied, je n'avais aucun contact, aucun repère. En plein Covid, il y avait peu de monde dans l'hôtel. »*. L'OECO met un chauffeur à disposition pendant la semaine pour faire ses courses mais en week-end, il n'a aucun moyen de sortir. Il n'a pas d'épicerie ou de supermarché immédiatement à sa portée pour faire une course imprévue et il lui reste à découvrir, etc. Il se décide à sortir. Au bout de quelques minutes de marche, un Pick up le prend en stop pour l'amener à l'arrêt de bus. Il demande et le chauffeur lui explique comment fonctionne le système des transports publics. Arrivé au terminus, il souhaite reprendre un bus pour aller voir la plage de Vigie. Il ne comprend pas les indications réponse du chauffeur ne connaissant pas bien la ville de Castries mais finalement *« une femme m'entend et m'accompagne »*. Selon Mendy à partir de cette expérience, il y a eu un déclic *« je me suis senti à l'aise car les gens sont compréhensifs, aidants. Et avec le créole en partage, il a été plus simple d'aller vers les gens »*.

Après une semaine, il intègre enfin l'OECO. *« j'ai pu rencontrer un collaborateur proche de mon âge de l'OECO avec lequel j'avais commencé à travailler depuis la Guadeloupe et qui m'a ensuite fait visiter l'île »*.

En tant que contractuel à l'OECO, organisation internationale, Mendy KILO est exempté de permis de travail. L'OECO se charge de l'ensemble des questions d'immigration et des cotisations sociales auprès du gouvernement de Sainte-Lucie. Toutefois ce contrat ne lui donne pas le rang de diplomate. Il n'a pas de passeport diplomatique.

Sur le plan professionnel, sur place, il est d'abord placé dans l'unité des relations internationales puis de la mobilisation des ressources (DCRM). Il jouit d'une certaine autonomie mais il est lié contractuellement à l'OECO et à son directeur général, et doit rendre compte de son activité. Son activité étant établie en fonction des objectifs de la Région Guadeloupe, le chargé de coopération est en lien constant avec la direction de la coopération et rapporte régulièrement son activité. Cette autonomie est un fort apprentissage. Le fait d'être au cœur de l'organisation lui permet de renforcer la présence de la Guadeloupe qui est désormais bien identifiée à l'OECO.

3.5.3 Les enjeux personnels

Pour son installation Mendy KILO est resté un mois dans un Appart 'Hotel appelé Tranquility Getaway. A son arrivée il fait connaissance à l'Ambassade de France d'une VIA (Volontaire internationale en Administration) et d'une stagiaire de sa tranche d'âge. Très rapidement, les trois décident de prendre une colocation dans laquelle il reste jusqu'en octobre 2023. Puis il rencontre une Saint-Lucienne . *« Depuis nous vivons ensemble dans notre propre logement »*.

Administrativement, Mendy KILO reconnaît *« je ne m'étais pas suffisamment préparé »*. Quand il part, il est payé en Euros, en Guadeloupe par le Conseil régional. Et l'ensemble des cotisations (sociales, retraite, ...) sont gérées par la Région. Mais lorsqu'il passe sous contrat OECO, les cotisations en France tombent à sa charge : la Caisse des Français de l'Etranger pour pouvoir être pris en charge en France en cas de maladie et également les cotisations retraites (En pleine réforme des retraites à ce moment-là *« ce n'est pas le moment de perdre des trimestres »*). Il n'avait pas suffisamment négocié cela lors du premier contrat et cela lui revenait à 1700 € par trimestre. Lors de la signature du second contrat triennal, il a obtenu une revalorisation de ses émoluments pour mieux amortir ces charges.

Sur le plan social, son intégration s'est bien déroulée. *« Le fait d'être Guadeloupéen est un élément de différenciation : l'impression que j'avais c'est que les Saint-Luciens ont plus l'habitude des Martiniquais. La Guadeloupe est moins connue et j'intriguais »*. Même si Sainte Lucie est trois fois plus petite que la Guadeloupe et *« qu'on a vite fait le tour, qu'on sort dans les mêmes endroits »*, il ne se sent pas enfermé. Il a une compagne, il est désormais essentiellement avec des Saint-Luciens. Il prend le rythme local *« je ne suis pas dans l'esprit Expat où il faut rentabiliser le temps au niveau local »*.

Il a aussi suffisamment d'opportunités de rentrer en Guadeloupe. En plus du billet annuel contractuel pour ses congés, il revient plusieurs fois par an au gré de manifestations ou des besoins. Dans le cadre de son travail, il n'a pas eu beaucoup d'occasions de se déplacer dans la Caraïbe (Montserrat en 2022 ou la Barbade en 2025) alors que Castries est reliée par de nombreux vols directs aux autres pays de la Caraïbe, mais son rôle consistant essentiellement à assurer une présence au sein de la Commission de l'OECO.

En termes de motivation, pour Mendy KILO, *« c'est exceptionnel en tant que Guadeloupéen. J'ai l'impression de participer à écrire l'histoire de l'intégration de la Guadeloupe dans la Caraïbe »*. par ailleurs *« c'est très encourageant pour un jeune d'avoir une telle confiance de la part des élus et de la Directrice de la coopération internationale »*.

3.5.4 Son conseil

De cette expérience, il nous confie deux recommandations :

- ne pas sous-estimer les démarches administratives : il faut travailler ces questions en amont pour éviter de perdre de l'argent. Il est nécessaire que tous comprennent l'ensemble des coûts de cette situation.
- ne pas hésiter à aller vers les gens : sourire, questionner les locaux, et aller aux événements culturels pour tisser des liens.

On sent dans les échanges que Mendy KILO tire une vraie fierté personnelle de cette mission. « *Durant mes études, j'avais un fourmillement d'idées sur la coopération qui ont guidé mon parcours* » Cette expérience est passionnante et formatrice.

3.6 Carline CHEVALLIER

Profil LinkedIn : <https://www.linkedin.com/in/carline-chevallier-367195145/>

À 58 ans, Carline CHEVALLIER, experte en mobilité internationale pour la collectivité martiniquaise Espace Sud, a osé franchir le pas : partir six mois au Québec, dans la MRC de Montmagny, pour une immersion professionnelle et personnelle. Après vingt ans à accompagner les Martiniquais vers l'international, elle a enfin vécu l'expérience elle-même, brisant les préjugés sur l'âge et les freins psychologiques. Entre découvertes culturelles, surprises professionnelles et rencontres enrichissantes, son parcours prouve qu'il n'y a pas de limite pour apprendre et s'épanouir, même après une longue carrière. Son message est clair : « *Le principal frein, c'est dans la tête.* »

3.6.1 Son parcours

Carline CHEVALLIER a toujours travaillé dans le soutien aux autres dans le cadre d'établissements publics. Elle débute sa carrière dans la Fonction Publique Hospitalière comme infirmière. Elle avait alors des velléités de partir à l'international mais cela ne se concrétise pas. Puis après cinq ans, elle revient en Martinique en 1993 et entre à l'ANPE- Agence Nationale Pour l'Emploi (ancêtre de France Travail) après avoir passé le concours de la Fonction Publique. En 2002, elle crée en Martinique, l'Espace Emploi International Antilles, service public dédié à la mobilité internationale. Elle travaille à accompagner et à promouvoir les Martiniquais dans les mobilités internationales (« *à une époque où ils et elles sont peu acceptés dans ces missions internationales* »).

En 2014, Jean Michel CABIT, alors directeur des Relations internationales de l'Espace Sud l'approche. Il lui propose de rejoindre la collectivité pour travailler, en réseau, avec tous les acteurs du territoire, pour aider la population qui en a le plus besoin, à avoir une

expérience internationale. Pour Carline CHEVALLIER « *tout le monde peut faire une mobilité internationale s'il en a envie* ».

Elle se met en disponibilité de Pôle Emploi et commence sa mission en tant que contractuelle. Avec le COVID en 2021, la CA de l'Espace Sud lui propose un CDI pour continuer à accompagner l'ouverture à l'international de la collectivité par la mobilité de ses citoyens. En dix ans, Carline CHEVALLIER a participé à la mobilité de plusieurs centaines de Martiniquais du sud sur quelques jours ou quelques mois, en individuel (projet d'études, d'emploi ou de stage) ou en groupe dans le cadre de projets de coopération.

En dehors de programmes vers l'Europe, l'Afrique et la Caraïbe, la grande majorité des mobilités se déroule vers le Canada (« *Les Etats Unis en français pour nous, en Martinique* »). Elle propose aux élus de sa collectivité de signer, très tôt, une convention avec l'OFQJ. Nous avons effectué plus de 50 mobilités et une quinzaine de jeunes sont restés au Québec.

Malgré cet engagement, elle n'avait jamais réalisé elle-même une mobilité internationale. « Je faisais des missions courtes ou formation.

C'est sa sœur qui, un jour, lui dit : « Et pourquoi ne partirais-tu pas, toi aussi ? ». Carline CHEVALLIER se demande alors « *Est-ce que je vais risquer cela ?* » - répondant immédiatement et intérieurement « *Mais je risque quoi en fait ? Rien* ». Elle en parle à son directeur qui valide immédiatement. Mais alors, Lina DARSOULANT est déjà en immersion (voir [portrait sur www.ocil-expat.org](http://www.ocil-expat.org)). La direction générale souhaite attendre son rapport de retour avant de valider un nouveau départ. Son directeur la soutient dans sa demande « *tu dois te battre pour cette expérience* ».

Finalement, le retour étant positif, la demande de mobilité est acceptée. Carline CHEVALLIER part à Montmagny en janvier 2025 et y restera 6 mois.

3.6.2 Le départ

C'est dans le cadre du [Fonds Franco-Québécois de la Coopération Décentralisée](#) que la CA Espace Sud a construit un projet d'échanges avec la [MRC de Montmagny](#) (située à 45 minutes de Québec dans la région de Chaudière-Appalaches, la MRC de Montmagny regroupe quatorze municipalités). L'idée est simple : En phase 1 il s'agira d'organiser une mission sur chaque territoire d'agents et d'élus puis en phase 2 de proposer des immersions croisées aux agents de chaque collectivité. Pour éviter toute difficultés statutaires (tant au niveau de la collectivité française que sur les visas de travail au Canada), le principe est que les agents continuent à travailler pour leur collectivité d'attache par télétravail au moins 3 jours par semaine. Ils sont ensuite en immersion, en stage d'observation. Le coût, pris en charge par la collectivité de départ et en partie par le FFQCD, comporte le billet d'avion AR et une prime de 1000 €. L'agent, qui continue à travailler pour sa collectivité et perçoit son salaire, doit prendre en charge son logement et l'ensemble de ses frais de vie sur place.

Lina DARSOULANT est partie au Québec à l'été 2024. A son retour, la DGS d'Espace Sud, convaincue par son rapport, de l'intérêt de ces échanges, valide la demande de Carline CHEVALLIER. « A partir de là, tout est allé très vite ». Le service des Ressources humaines a fait de son mieux pour régler les questions administratives. La collectivité québécoise, très heureuse d'accueillir Carline a travaillé les thématiques qui seraient abordées durant le séjour et une convention tripartite entre les deux collectivités et Carline CHEVALLIER a été signée en quelques semaines.

Mais le premier contact avec le Canada est douloureux pour Carline CHEVALLIER. « J'ai passé un très mauvais moment avec les services de l'immigration ». Quand elle part, Trump vient d'être réélu et il y a une tension sur la supposée « porosité » des frontières canadiennes. Les services d'immigration sont particulièrement zélés en ce début d'année 2025. La convention a été signée de manière que le séjour ne nécessite pas de demande d'un visa de travail. Carline CHEVALLIER va subir un contrôle très poussé : elle est interrogée pendant 4 heures à l'arrivée à Montréal (« je vais rater ma correspondance de ce fait »). L'ensemble de ses affaires sont fouillées, son téléphone portable et ordinateur explorés, la logeuse est appelée. « Il fallait prouver que je n'allais pas être embauchée et donc payée par la MRC. La prochaine mission, nous demanderons un courrier officiel à la MRC ». Pour Carline, « ce fut un moment difficile ».

3.6.3 fonctionnement sur place

La MRC de Montmagny est une petite intercommunalité de 50 personnes pour un territoire grand comme 1,5 fois la Martinique. Ils ont service dédié à l'accueil des personnes étrangères « <https://montmagnyaccueille.com/> » - « Montmagny Accueille met en place tout au long de l'année des actions afin de faire de la MRC de Montmagny un territoire accueillant pour les nouveaux arrivants ». Ce service a une forte capacité d'écoute sur les besoins des personnes. Il met Carline CHEVALLIER en lien avec un prestataire digne de confiance pour lui trouver un logement, effectuer l'accueil à l'arrivée, etc. Par ailleurs, ce service organise de nombreuses activités d'intégration « j'allais à toutes les activités, les week-ends ou aux 5 à 7... J'y ai appris plein de choses sur le Québec et les différentes communautés présentes sur le territoire ».

Pour son quotidien, elle continue, en télétravail, son activité pour l'Espace Sud : « j'ai continué mon travail de préparation aux départs comme d'habitude. Certains collègues ne savaient même pas que j'étais au Québec ». Au sein de la MRC « j'ai travaillé avec le service de l'immigration. J'ai pu suivre les formations contre le racisme, sur l'immigration positive. J'ai aussi participé avec l'équipe à des salons destinés aux migrants. La rencontre avec ces personnes m'a fortement marquée ». Pour les Québécois, on se construit dans la diversité. L'accueil est une richesse. « Cela est peu fréquent en Martinique où nous accueillons peu de communautés étrangères » (La Martinique a autour de 2,6 % d'immigrés sur son territoire [selon l'INSEE](#)).

Elle est à la fois intriguée et agréablement surprise par les conditions de travail. D'abord elle observe qu'il existe une grande confiance dans la parole des agents : « Il n'y a pas de pointeuse comme en Martinique. Au Québec, les agents déclarent leurs heures de présence en fin de semaine et sont payés en conséquence. » Ensuite, elle est impressionnée par la fluidité du marché du travail. Dans les deux premiers mois, elle a vu 5 collègues quitter la MRC pour un autre job (« 10% de l'effectif »). « Chez nous quand on intègre la territoriale, on y reste toute sa vie. Au Québec pas de difficultés à changer d'emploi. Ils n'ont pas peur d'aller dans le privé, de se réinventer ailleurs ».

Au plan professionnel, elle admire l'efficacité québécoise : « lors des réunions sur une journée, on reste dans la même salle pour déjeuner. Le prestataire s'organise et nous propose de déjeuner en 45 min. Inutile de changer de salle de perdre du temps ». Autre étonnement « ils respectent les horaires et leur ordre du jour. Nous avons des leçons à tirer : au Québec tout le monde est là à -5 », 5 minutes avant le début de la réunion pour débiter à l'heure.

Enfin, elle voit aussi des activités publiques payantes. Elle est étonnée que ces animations (des 5 à 7 organisés

par le service public) soient payantes. *« C'est possible ; les entreprises payent des prestations sans difficulté ».*

3.6.4 Les enjeux personnels

En Martinique, Carline CHEVALLIER vit en appartement. Le fait de partir six mois en laissant l'appartement vide ne l'enchant guère. Elle demande alors à une nièce de venir y habiter ce qu'elle fait. Ainsi Carline est rassurée et l'appartement ne s'abîme pas. Avant de partir *« je souhaitais avoir quelqu'un sur qui compter, qui s'occupe du courrier, qui puisse m'appeler en cas de problème »*. Sur place, outre le logement trouvé facilement, Carline ne prend pas de voiture.

Sur le plan de la santé, elle a un contrat d'assurance qui lui est pris par les Ressources Humaines de sa collectivité. Mais avant de partir, *« j'ai fait un check-up – visite chez le dentiste et examen médical »* pour éviter tout souci sur place.

Elle avait quelques inquiétudes concernant la nourriture. Elle est finalement surprise de trouver les fruits et légumes frais tout l'hiver (*« ce n'est pas un désert alimentaire »*). Et même si Montmagny est une petite ville de 10 000 habitants, elle y trouve même un magasin de produits tropicaux. Mais elle ne le fréquente pas : *« J'étais venue à la rencontre du Québec – j'avais envie de découvrir les spécialités locales »*.

En termes de rencontres sociales *« l'expérience a été aussi belle personnellement que professionnellement »*. Sa logeuse est devenue une amie. *Elle s'est aussi liée d'amitié avec une Martiniquaise embauchée par la MRC grâce au programme de coopération et à l'accueil de la DG de la MRC à l'été 2024 : « nous avons fait du camping dans les parcs, chose que je ne fais jamais en Martinique »*.

Carline CHEVALLIER n'était pas véhiculée. Elle pensait que les transports publics étaient bien développés sur place. Mais ce n'est pas le cas *« j'ai découvert la vie en milieu rural »*. Elle redécouvre les embouteillages de retour en Martinique (*« et je prends conscience de notre densité de population »*). Mais cela ne la dérange pas au Québec car étant à 800m de la MRC et elle peut aller au bureau à pied.

3.6.5 Et le retour ?

Aujourd'hui, la Direction de la Coopération internationale a été supprimée à la CA Espace Sud. Seule Carline CHEVALLIER poursuit les actions *« mais je vais continuer à promouvoir la mobilité apprenante en interne pour mes collègues et élus »*. Si les départs pour 6 mois sont trop longs, elle va essayer de proposer des échanges Erasmus pour montrer que la confrontation à d'autres manières de faire apporte quelque chose, *« toujours ! »*

3.6.6 Son conseil

Son premier conseil : *« ne pas se sous-estimer ni se surestimer »* et accueillir avec bienveillance toutes les expériences professionnelles et personnelles. Et savoir s'adapter : Carline pratique le tennis comme activité physique. *« Mais en hiver au Québec impossible donc j'ai marché »*.

A 59 ans, Carline CHEVALLIER encourage tout le monde à partir : *« Nous, les seniors, sommes libres de contraintes et on peut continuer à apprendre »*. L'appui à la mobilité internationale, elle fait cela depuis 20 ans : *« le principal frein, c'est dans la tête »*.

« Depuis qu'on est rentrée, nous avons développé un vrai lien avec Lina, et puis surtout on n'arrête pas de sourire ! ».

3.7 Laurence MARIANNE

Profil LinkedIn : <https://www.linkedin.com/in/laurence-m-m-1807b433/>

Laurence MARIANNE, 46 ans, incarne le parcours d'un agent territorial dont l'expérience internationale constitue un atout pour sa collectivité. Maîtrisant couramment l'anglais et l'espagnol, dotée d'une connaissance approfondie des réseaux caribéens, possédant une expérience africaine, elle met son engagement au service du développement régional. Son itinéraire, jalonné de missions à l'étranger et de responsabilités au sein de la Région Guadeloupe, illustre la valeur ajoutée d'un profil façonné par le monde et tourné vers l'action collective.

3.7.1 Son parcours

"Mon intérêt pour les langues étrangères m'a naturellement menée vers l'international."

La première aspiration professionnelle de Laurence MARIANNE est de devenir interprète-traductrice : passionnée par les langues, elle souhaite faire une carrière tournée vers les relations extérieures. Son parcours la conduira exactement là où son intuition la poussait : au cœur de la Caraïbe, dans des missions où les langues et les réseaux institutionnels deviennent ses meilleurs atouts.

Après des études de Langues Étrangères Appliquées (LEA) à Toulouse, Laurence MARIANNE rejoint le Community College de la Barbade, puis le campus de Saint Augustine à Trinidad (University of the West Indies). Ces formations lui offrent une immersion au cœur des dynamiques institutionnelles de la Caraïbe. A la suite d'un stage, elle obtient son premier emploi, en 2001, auprès de l'Association des Etats de la Caraïbe (AEC), au service du protocole. Cela lui permet de pratiquer les langues officielles de cette organisation (Anglais, Espagnol). Elle passe ensuite au département du Fonds Spécial, dédié à la recherche de financements internationaux pour les projets de coopération menés par l'organisation. Son superviseur de l'époque propose au Conseil régional de Guadeloupe de prendre financièrement en charge son poste permanent, au titre d'une contribution spéciale annuelle au renforcement des capacités de l'organisation. Laurence MARIANNE développera ainsi durant plusieurs années une expertise qu'elle mettra, plus tard, directement à profit pour la Région Guadeloupe :

- compréhension des logiques institutionnelles dans la zone,
- connaissance des acteurs institutionnels et politiques de la Région,
- compréhension des enjeux de la région dans les secteurs d'intervention prioritaires de l'AEC

à savoir: le tourisme durable, les transports, le commerce international, les risques naturels majeurs,

- pratique des deux langues étrangères principalement parlées dans le bassin caribéen,
- adaptabilité à des pratiques de management variées,
- capacité à représenter la collectivité dans des contextes multilatéraux.

Ce contexte professionnel nourrit sa vision de l'action publique. A Trinidad, elle rencontre le Directeur des affaires européennes et de la coopération de la Région Guadeloupe de l'époque (M. Jean-Louis BOUCARD) qui lui propose de considérer un poste en Guadeloupe, qu'elle acceptera en 2005 afin d'honorer l'engagement pris jusqu'alors, par la collectivité, en sa faveur.

Elle est recrutée d'abord comme Chargée de mission Coopération puis comme chef du service coopération, où elle contribue pendant huit ans – jusqu'en 2013- à la structuration des partenariats caribéens. Elle participe notamment à la rédaction du premier programme INTERREG pour l'Espace Caraïbe. Elle accompagne aussi le Président du Conseil régional lors de missions stratégiques, assurant le suivi des dossiers et l'interprétation simultanée lorsque cela est nécessaire. En 2013, elle quitte la Guadeloupe et s'expatrie à nouveau, cette fois à Bruxelles pour renforcer les équipes de la Direction Générale en charge des Régions Ultra-Périphériques (RUP) en qualité d'Experte Nationale Détachée (END) de la France auprès de la Commission européenne. Elle y reste 2 ans.

De 2015 à 2020, elle se met en disponibilité. Elle suit alors son conjoint, diplomate, dans différents postes entre l'Europe, l'Afrique et l'Océan Indien. Du Mali à la Côte d'Ivoire en passant par l'île Maurice, elle fonde sa famille tout se consacrant à l'écriture de livres pour la jeunesse.

En 2020, elle revient en Guadeloupe, notamment pour s'occuper de sa famille au moment du COVID. Elle en profite pour suivre différentes formations notamment de documentaliste et journaliste.

Fin 2025, elle réintègre le Conseil régional de Guadeloupe, en tant que Chargée de communication. Laurence MARIANNE est actuellement en CDI et envisage de passer le concours de la fonction publique correspondant à son grade d'attachée pour *"mettre en adéquation formelle ses connaissances territoriales et sa pratique"*.

3.7.2 Le fonctionnement dans les différents postes à l'étranger

Durant les quatre années à l'AEC et les deux années à Bruxelles, Laurence MARIANNE côtoie de multiples nationalités. Elle est alors sous la responsabilité de différentes personnes de différents pays et se frotte ainsi à de multiples modalités de management. A Trinidad, elle aura quatre superviseurs trinidiens, jamaïcains, martiniquais et de Saint Vincent et les Grenadines. Le secrétariat général dans lequel elle travaille comporte des agents vénézuéliens, costariciens, colombiens, cubains, mexicains... et travaille en trois langues officielles. A Bruxelles, ses deux superviseurs hiérarchiques sont belges et espagnols.

Elle doit aussi assurer un travail de « mise en réseau » nécessitant de développer une maîtrise de liens interculturels. « Il faut parfaitement connaître les gens dans ces institutions, comprendre comment ils travaillent, comment ils voient le monde pour pouvoir les interconnecter ». Par exemple, à la DG REGIO à Bruxelles, Laurence suit l'ensemble des politiques européennes en veillant à faire valoir la spécificité des RUP au sein de chacune d'elles. Elle prend en charge la mise en réseau de l'ensemble des acteurs de la Commission européenne concernés par la construction d'un Plan de Voisinage Régional.

Il faut aussi rappeler que ces environnements internationaux sont durs et il faut parfois s'accrocher durant plusieurs mois pour réussir à porter un dossier, une idée jusqu'à son étape de validation. C'est aussi un contexte formateur qui forge son caractère.

3.7.3 Les enjeux personnels

Partir comme END à Bruxelles a constitué un premier challenge : adaptation aux institutions européennes, au mode de fonctionnement de la Commission européenne... et à Bruxelles.

Puis au cours de ces différentes expatriations, elle alterne congés parentaux de 3 ans (2 enfants) et disponibilités pour suivi de conjoint. A son retour en Guadeloupe, elle sollicite une disponibilité pour élever ses enfants.

Elle mène durant ces années autour du monde, diverses activités : elle écrit pour la jeunesse et sera publiée par plusieurs maisons d'édition (Akoma Mba au Cameroun, Groupes Bayard et Editis en Côte d'Ivoire). Elle en profite aussi pour continuer à se former : elle obtient son diplôme de journaliste à l'Ecole Supérieure de Journalisme de Paris, puis étudie le cinéma documentaire.

A chaque étape de son parcours d'expatriée, Laurence MARIANNE assure aussi différentes fonctions protocolaires au côté de son conjoint diplomate. Cela l'incite à creuser davantage la problématique des liens entre les peuples. Elle organise des conférences culturelles, comme en 2016 à l'Institut français de

Bamako sur le thème: "Rites et coutumes du mariage traditionnel au Mali".

Ce parcours dans de multiples environnements lui permet de développer une grande adaptabilité aux multiples contextes.

3.7.4 Et l'intégration dans sa collectivité / le retour ?

« Être efficace en collectivité peut aussi passer par des périodes en dehors de la Région. On peut alors vivre des expériences diversifiées et riches qu'on revient transplanter dans le système pour le redynamiser. »

Laurence MARIANNE a vécu, si l'on peut dire, deux retours, en Guadeloupe.

La première fois en 2005, c'est son premier poste au sein de la Région mais un retour en Guadeloupe, sa terre natale. Ses premières expériences en Caraïbe sont une richesse pour la Région, au sein de la Direction des affaires européennes et de la Coopération (2005 à 2013). La Caraïbe est alors un espace géographique auquel les Antillais s'intéressent. Mais beaucoup reste à faire pour en souligner les enjeux et opportunités auprès des acteurs. Sa connaissance fine des institutions, des décideurs et des modes de fonctionnement locaux lui permet d'anticiper les enjeux, de tisser des liens durables et d'accompagner les élus dans la conduite de projets d'envergure. Elle joue un rôle moteur dans la mise en réseau des acteurs de la coopération régionale et contribue à l'ouverture du territoire sur son environnement international. Tout en adaptant en permanence son action aux enjeux politiques, elle fédère autour de projets porteurs de sens. On peut citer notamment la signature d'accords cadre de coopération bilatérale avec les îles voisines, l'organisation de l'année de la République dominicaine en Guadeloupe, le suivi des négociations avec les organisations internationales (AEC, Organisation des Etats de la Caraïbe Orientale-OECO-) qui permettront à la Guadeloupe d'y adhérer en tant que membre associé, plusieurs années plus tard.

Son expérience personnelle lui permet d'appréhender les enjeux d'une mobilité accrue des antillais vers la Caraïbe et elle travaillera, avec les services de l'Etat, à bâtir le dispositif d'accueil de stagiaires ultramarins au sein des représentations diplomatiques de la zone. Elle ne verra pas la mise en œuvre de cette action puisqu'elle partira avant.

Avec le recul, elle réalise: *"Je n'aurais jamais réussi ma mission à la Région sans cette expérience professionnelle à l'international. C'était une vraie chance d'avoir vécu, étudié et travaillé cinq ans dans la Caraïbe anglophone."*

En 2025, sa réintégration à la Région Guadeloupe ne se fait pas au service des Relations internationales. Désormais diplômée en journalisme, Laurence MARIANNE s'épanouit aujourd'hui comme Chargée de communication. Elle espère que ce poste lui permettra

de contribuer à un nouvel enjeu pour la collectivité : renforcer la lisibilité de l'action publique pour les administrés.

Elle revient au sein de l'institution après 12 ans d'absence. Elle a encore quelques contacts mais nombreux sont les changements dans les personnes en poste.

3.7.5 Ses conseils

Laurence MARIANNE recommande de considérer la mobilité internationale comme un investissement stratégique pour les collectivités, notamment pour la Guadeloupe en raison de sa proximité géographique avec les Etats de la Caraïbe et les Etats-Unis.

Il faudrait :

- qualifier davantage l'accompagnement des agents en mobilité en formalisant clairement leur statut et en les conseillant notamment sur les démarches liées à la fiscalité et les cotisations pour la retraite ;
- valoriser l'acquisition des expériences de terrain acquises par les agents, au-delà de leurs connaissances théoriques ;
- encourager une logique projet dans l'accès à la mobilité.

De manière générale, Laurence MARIANNE estime que le fait d'investir dans la mobilité des agents, ouvre les collectivités à de nouvelles pratiques, renforce leur attractivité et développe un savoir-faire précieux pour le territoire.



Capitalisation

L'objectif de notre démarche est de mettre en lumière le potentiel des agents territoriaux des Collectivités Françaises d'Amérique comme vecteurs d'intégration régionale et de transformation, un axe stratégique pour le développement local et la constitution d'un espace caribéen solidaire et polyglotte

4 Quels apports de ces mobilités ?

L'analyse croisée des portraits présentés dans ce document permet d'identifier des apports convergents et complémentaires des mobilités internationales d'agents territoriaux.

Ces apports s'observent à trois niveaux : individuel, collectivité et régional/diplomatique. Ils mettent également en lumière des mécanismes facilitants, ainsi que des freins persistants qui limitent encore la pleine valorisation de ces expériences.

4.1 Des apports structurants pour les agents

La mobilité internationale s'avère être un puissant outil de transformation personnelle, permettant aux agents de développer une posture personnelle nouvelle – ou renforcée – sur des compétences allant au-delà de leur expertise technique, indépendamment de leur catégorie statutaire, de leur âge ou de leur niveau de responsabilité.

Un premier apport majeur réside dans le renforcement de la confiance en soi et du sentiment de légitimité professionnelle. Qu'il s'agisse de Lina DARSOULANT, de retour « reboostée » après treize années sur le même poste, de Léa Pierre-Justin qui affirme « ne plus voir les choses de la même manière », ou encore de Carline Chevallier qui démontre qu'il n'y a pas d'âge pour apprendre, la mobilité agit comme un révélateur de compétences et de capacités parfois sous-estimées dans le cadre professionnel habituel.

Les agents développent également des compétences transversales difficilement acquises par la seule formation classique : capacité d'adaptation, autonomie, gestion de l'incertitude, communication interculturelle, pratiques professionnelles en contexte bilingue ou multilingue. Ces compétences sont particulièrement visibles chez Mendy Kilo, confronté très jeune à un environnement diplomatique régional, ou chez Sabine Garnier, dont l'expérience africaine a renforcé la rigueur professionnelle et la compréhension des enjeux institutionnels et financiers.

Enfin, la mobilité agit comme un puissant levier de motivation et de projection professionnelle. Plusieurs agents évoquent une remise en mouvement de leur trajectoire : projets de VAE, reprise d'études universitaires, envie de repartir, ou capacité renouvelée à porter des projets innovants. La mobilité internationale apparaît ainsi comme un outil de prévention de l'usure professionnelle et de valorisation des parcours au long cours.

4.1.1 Renforcement de la confiance en soi et de la légitimité professionnelle

L'un des apports les plus constants et les plus marquants des expériences de mobilité internationale analysées concerne le renforcement profond de la confiance en soi et du sentiment de légitimité professionnelle des agents. Cet effet traverse l'ensemble des profils étudiés, quels que soient l'âge, le statut, le niveau de responsabilité ou la durée de la mobilité.

La confrontation à un nouvel environnement professionnel, souvent perçu initialement comme exigeant ou impressionnant, agit comme un révélateur de compétences. Les agents prennent conscience de leur capacité à s'adapter, à comprendre rapidement des organisations différentes et à produire une expertise reconnue hors de leur cadre habituel. Cette reconnaissance, parfois explicite, parfois diffuse, joue un rôle déterminant dans la revalorisation de l'image professionnelle que les agents ont d'eux-mêmes.

Plusieurs récits montrent que cette légitimité se construit par la preuve.

- Lina DARSOULANT découvre que les pratiques martiniquaises en matière de tri des déchets, souvent dévalorisées localement, sont en réalité en avance sur celles observées au Québec. Cette inversion du regard – passer de « celle qui apprend » à « celle qui apporte » – constitue un moment clé dans son parcours. Elle renforce durablement sa confiance et sa capacité à proposer des innovations à son retour.
- Chez Sabine Garnier, la confiance se forge dans un contexte plus instable, marqué par l'engagement bénévole, l'absence de cadre institutionnel protecteur et la complexité des environnements administratifs africains. Loin d'affaiblir son positionnement professionnel, cette situation renforce sa rigueur, son sens de l'analyse et sa capacité à évoluer dans des contextes contraints. Elle affirme une posture professionnelle plus affirmée, nourrie par une meilleure connaissance des réalités internationales et des rapports de pouvoir institutionnels.
- Pour Françoise Doré et Léa Pierre-Justin, la reprise d'études à l'international joue un rôle central dans la construction de la légitimité. Le fait d'être admise et reconnue dans des universités québécoises de référence, de produire des travaux académiques, voire de contribuer à des publications scientifiques, confère une reconnaissance externe qui dépasse le cadre de leur collectivité d'origine. Cette reconnaissance académique renforce leur assurance intellectuelle et leur capacité à

dialoguer avec des partenaires institutionnels, des élus ou des services de l'État.

- La légitimité se construit également par l'autonomie et la responsabilité. L'expérience de Mendy Kilo, très jeune, en poste au sein d'une organisation régionale internationale, illustre l'impact de la confiance accordée à un agent par une collectivité et par des partenaires internationaux. Le fait d'être identifié comme représentant de la Guadeloupe au sein de l'OECD, de porter des dossiers stratégiques et d'agir comme interface institutionnelle renforce précocement son sentiment de légitimité professionnelle et son assurance dans les espaces de négociation.
- Enfin, les portraits de Carline Chevallier et de Lina DARSOULANT mettent en lumière un enjeu souvent peu abordé : la confiance retrouvée en fin ou en milieu de carrière. La mobilité internationale agit ici comme un antidote au sentiment de plafonnement ou d'auto-censure. Elle permet de dépasser des freins psychologiques liés à l'âge, au statut ou à l'ancienneté, et de redonner une dynamique d'apprentissage et d'utilité professionnelle.

Dans l'ensemble des récits, cette confiance renouvelée ne relève pas d'un simple ressenti personnel. Elle se traduit concrètement par une plus grande capacité à prendre la parole, à formuler des propositions, à initier des projets ou à envisager des évolutions professionnelles (VAE, reprise d'études, nouvelles mobilités, repositionnement interne). La mobilité internationale apparaît ainsi comme un puissant levier de consolidation de la légitimité professionnelle.

4.1.2 Ouverture et adaptabilité culturelle tant professionnelle que sociale

Les portraits analysés montrent que l'adaptabilité culturelle constitue un apprentissage important de la mobilité internationale. Elle concerne à la fois la capacité à travailler dans des environnements institutionnels différents et l'aptitude à s'insérer socialement dans des contextes culturels nouveaux.

Sur le plan professionnel, l'adaptabilité se manifeste d'abord par un ajustement aux cadres organisationnels et aux cultures administratives locales. Les agents sont confrontés à des modes de fonctionnement parfois éloignés de ceux de la fonction publique territoriale française : rapports à la hiérarchie plus horizontaux, circuits de décision plus courts ou, à l'inverse, plus informels, place accrue du relationnel dans la conduite des projets. Les expériences au Québec, au sein de l'OECD ou en Afrique illustrent cette nécessité de comprendre rapidement les règles implicites pour agir efficacement.

Cette adaptabilité repose sur une posture active d'observation et d'apprentissage. Plusieurs récits soulignent l'importance d'« apprendre avant de comparer », de suspendre temporairement les jugements et d'éviter toute transposition mécanique des pratiques françaises. Cette posture permet aux agents de développer une intelligence situationnelle fine, essentielle pour travailler dans des environnements interculturels.

Sur le plan social, la mobilité impose également une capacité d'adaptation quotidienne : nouveaux codes sociaux, pratiques linguistiques, rythmes de vie, rapports au collectif. Les agents qui parviennent à s'insérer dans la vie locale – par des réseaux professionnels, associatifs ou communautaires – développent une compréhension plus profonde des sociétés d'accueil. Cette insertion sociale renforce leur bien-être, mais aussi leur efficacité professionnelle, en facilitant les relations de confiance avec les partenaires locaux.

Les récits montrent enfin que cette adaptabilité culturelle et sociale acquise à l'international est durable. Elle se traduit, au retour, par une plus grande aisance relationnelle, une capacité accrue à travailler avec des publics diversifiés et une posture professionnelle plus souple. Dans des territoires ultramarins caractérisés par la pluralité culturelle, linguistique et sociale, cette compétence constitue un atout direct pour l'exercice des missions de service public.

4.1.3 Innovation personnelle et levée des freins psychologiques

Au-delà des compétences identifiables, les portraits mettent en évidence une transformation plus intime des agents, marquée par la levée de freins psychologiques qui limitaient parfois leurs trajectoires professionnelles.

La décision même de partir constitue souvent une première rupture : dépasser la peur de l'inconnu, l'auto-censure liée à l'âge, au statut ou à la légitimité perçue, ou encore la crainte de sortir d'un cadre sécurisant. Pour plusieurs agents, cette étape représente un franchissement symbolique majeur, qui modifie durablement leur rapport au risque et à l'initiative.

Une fois sur place, les situations inédites rencontrées obligent à inventer des solutions, à improviser, à tester de nouvelles manières de faire. Qu'il s'agisse de s'adapter à des moyens limités, à des cadres juridiques différents ou à des environnements multiculturels, les agents développent une capacité à « faire autrement ». Cette créativité contrainte nourrit une forme d'innovation personnelle, fondée sur l'expérience plutôt que sur la théorie.

- Les récits de Carline Chevallier et de Lina DARSOULANT illustrent particulièrement la levée de freins liés à l'âge et à l'ancienneté. La mobilité démontre concrètement que l'apprentissage, la prise de risque et l'évolution professionnelle ne sont pas réservés aux débuts de carrière.
- À l'inverse, l'expérience de Mendy Kilo montre comment une mobilité précoce peut accélérer la confiance dans sa capacité à agir et à se positionner dans des espaces institutionnels exigeants.

Cette levée des freins psychologiques se traduit, au retour, par des comportements professionnels renouvelés : plus grande audace dans la formulation de propositions, capacité à se projeter dans des parcours atypiques (reprise d'études, VAE, nouvelles mobilités), et acceptation plus sereine de l'incertitude. La mobilité internationale apparaît ainsi comme un levier d'innovation personnelle, au service de trajectoires professionnelles plus dynamiques et plus engagées.

4.2 Des apports encore sous-exploités pour les collectivités

L'analyse des parcours individuels met en évidence que les bénéfices des mobilités internationales ne se limitent pas aux seuls agents. Lorsqu'elles sont reconnues, accompagnées et valorisées, ces expériences constituent un levier stratégique pour les collectivités, tant en matière d'innovation publique que d'attractivité et de gestion des ressources humaines.

Par les récits, nous constatons que ces agents sont en capacité de rapporter des pratiques professionnelles observées ailleurs. Toutefois, les récits soulignent un déficit de valorisation institutionnelle au retour. Peu de collectivités ont formalisé des temps de restitution, de capitalisation ou de diffusion interne des apprentissages. Plusieurs agents expriment le sentiment que leur mobilité reste perçue comme une démarche personnelle, sans reconnaissance explicite comme investissement stratégique de la collectivité, en particulier lorsque la mobilité s'effectue sous forme de disponibilité ou de congé de formation.

La mobilité internationale pourrait pourtant constituer un outil structurant de gestion des ressources humaines : attractivité de la fonction publique territoriale, fidélisation des agents, développement des compétences, accompagnement des transformations organisationnelles. Ces dimensions restent aujourd'hui largement à construire.

4.2.1 Innovation Publique et Bonnes Pratiques

Les mobilités internationales favorisent l'importation, l'adaptation et parfois la transformation de pratiques professionnelles observées à l'étranger. Les récits montrent que les agents ne procèdent pas par simple

imitation, mais par un travail de comparaison critique, tenant compte des contraintes juridiques, financières et culturelles propres aux collectivités françaises.

Plusieurs expériences au Québec illustrent cette dynamique. Les agents ont identifié des pratiques inspirantes en matière de gestion des déchets, de ressourceries, d'économie circulaire ou encore de relation usagers. Ces observations nourrissent des propositions concrètes, parfois modestes mais opérationnelles, visant à améliorer la qualité du service rendu plutôt qu'à reproduire des modèles clés en main. L'innovation publique issue des mobilités repose également sur des méthodes de travail. Les agents rapportent des organisations plus transversales, une responsabilisation accrue des équipes et une culture de l'évaluation plus présente. Ces éléments contribuent à questionner les routines administratives et à introduire, au sein des collectivités, des manières de faire plus agiles.

Enfin, les expériences menées dans des contextes institutionnels plus contraints, notamment en Afrique ou au sein d'organisations régionales, renforcent la capacité des agents à innover avec des moyens limités. Cette créativité sous contrainte constitue un apport précieux pour des collectivités confrontées à des restrictions budgétaires croissantes.

4.2.2 Attractivité et capitalisation d'expertise

Les mobilités internationales participent à l'attractivité des collectivités, tant en interne qu'en externe. Pour les agents, la possibilité de vivre une expérience internationale constitue un facteur de motivation et de fidélisation. Elle contribue à moderniser l'image de la fonction publique territoriale, souvent perçue comme peu mobile ou peu ouverte à l'international.

Sur le plan externe, les agents en mobilité jouent un rôle d'ambassadeurs de leur collectivité. Par leurs interactions quotidiennes avec des partenaires étrangers, des institutions internationales, des universités ou des organisations de la société civile, ils élargissent et densifient les réseaux relationnels des collectivités d'origine.

- Mendy Kilo, en poste à l'OECO, sert d'«avant-poste» au Conseil régional de Guadeloupe pour la veille stratégique et facilite les coopérations bilatérales directes grâce au réseau de l'organisation.
- Laurence Marianne a apporté à la Région Guadeloupe une compréhension fine des mécanismes caribéens et son expérience constitue un patrimoine institutionnel rare.

Les parcours analysés montrent que ces réseaux perdurent bien au-delà de la période de mobilité. Ils facilitent ultérieurement la mise en œuvre de coopérations, l'accès à des expertises spécifiques ou le montage de projets internationaux. L'élargissement des

réseaux constitue ainsi un capital relationnel durable, au service des stratégies territoriales.

Dans le contexte des territoires ultramarins, ces réseaux prennent une dimension régionale particulière. Les mobilités contribuent à renforcer l'ancrage des collectivités dans leur environnement géographique immédiat, en cohérence avec les objectifs d'intégration régionale portés par les élus.

4.2.3 GRH et Défis d'Institutionnalisation

Les récits mettent en évidence un potentiel encore largement sous-exploité des mobilités internationales en matière de gestion des ressources humaines. Lorsqu'elles sont anticipées et accompagnées, ces expériences peuvent devenir de véritables outils de développement des compétences, de prévention de l'usure professionnelle et de fidélisation des agents.

La mobilité internationale permet d'identifier et de développer des compétences transversales particulièrement recherchées : autonomie, capacité d'adaptation, conduite de projet, travail en contexte interculturel, prise d'initiative. Ces compétences, bien que rarement formalisées, constituent un atout pour les collectivités confrontées à des transformations organisationnelles rapides.

Toutefois, les portraits soulignent un déficit de reconnaissance institutionnelle au retour. L'absence de dispositifs systématiques de restitution, de capitalisation ou de valorisation dans les parcours professionnels limite le retour sur investissement pour la collectivité.

- Léa Pierre-Justin regrette que sa mobilité soit considérée comme un « choix personnel » et non comme une ressource pour la collectivité.
- Plusieurs agents constatent que les questions de leur collègues portent davantage sur leur retour que sur leur expérience internationale, dénotant un manque de curiosité des personnes et des institutions.

La structuration de politiques RH intégrant la mobilité internationale – entretiens de retour, missions spécifiques, reconnaissance des compétences acquises, articulation avec la formation ou la VAE – apparaît dès lors comme un enjeu majeur. Elle permettrait de faire de la mobilité internationale un levier pleinement assumé de modernisation de la gestion des ressources humaines territoriales.

Ces témoignages soulignent la nécessité d'une professionnalisation accrue des mécanismes de mobilité (statuts, financement, organisation RH) pour que les collectivités puissent valoriser ces acquis.

4.3 Un levier discret mais stratégique de diplomatie régionale

Les expériences analysées confirment que les agents territoriaux constituent un vecteur de diplomatie territoriale et régionale encore largement sous-utilisé. Par leur présence dans des organisations partenaires, des collectivités étrangères ou des institutions régionales, ils contribuent à incarner concrètement les politiques d'intégration régionale portées par les élus.

Ces mobilités renforcent également le rayonnement des collectivités ultramarines, en valorisant leur expertise (gestion des déchets, politiques éducatives, ingénierie de projets, mobilité internationale, etc.) et en contribuant à diffuser des pratiques françaises et européennes dans des contextes régionaux variés. À ce titre, les agents territoriaux apparaissent comme un véritable outil de soft power territorial, en cohérence avec les enjeux identifiés par le Sénat sur l'intégration régionale des outre-mer.

4.3.1 Ancrage institutionnel et présence physique

La présence physique d'agents territoriaux dans des institutions partenaires constitue un facteur clé d'ancrage institutionnel. Contrairement aux coopérations reposant uniquement sur des échanges ponctuels ou des missions de courte durée, les mobilités longues permettent une continuité de l'action publique et une compréhension fine des fonctionnements internes des organisations d'accueil.

- Le cas de Mendy Kilo au sein de l'Organisation des États de la Caraïbe orientale (OECO) illustre pleinement cette fonction. En étant intégré au quotidien de l'institution régionale, il agit comme un point d'interface permanent entre la Guadeloupe, les États membres de l'OECO et les partenaires internationaux. Cette présence facilite la circulation de l'information, anticipe les opportunités de coopération et renforce la crédibilité de la collectivité dans les espaces régionaux.

De manière plus diffuse, les immersions d'agents dans des administrations publiques étrangères contribuent également à faire émerger les relations institutionnelles. Elles permettent de dépasser les relations interpersonnelles fragiles pour construire des liens de travail durables, fondés sur la confiance et la connaissance réciproque des contraintes administratives.

4.3.2 Diffusion de l'expertise technique et des normes de l'action publique

Les mobilités internationales des agents territoriaux participent activement à la diffusion de l'expertise technique française et, plus largement, des normes de l'action publique locale. Sans relever d'une logique d'exportation formelle, les agents transmettent, par leurs pratiques quotidiennes, des références en matière de service public, de gestion administrative, de transparence financière et de respect des cadres juridiques.

Les récits montrent que cette diffusion s'opère de manière pragmatique. Dans les domaines de la gestion des déchets, de l'ingénierie de projet, de la relation aux usagers ou de l'organisation des services, les agents partagent des méthodes éprouvées, adaptées aux contextes locaux. Cette circulation des savoir-faire contribue à renforcer les capacités des partenaires tout en valorisant l'expertise des collectivités françaises.

- Lina DARSOULANT, ambassadrice du tri sélectif, a pu partager l'expérience martiniquaise sur le tri des déchets organiques avec la MRC de Montmagny (Québec), qui mettait en place une politique similaire.
- Sabine Garnier a participé à un projet INTERREG (CARI'MAM) qui a impliqué une collaboration avec plusieurs pays de la Caraïbe et d'Europe (Pays-Bas, Mexique, États-Unis, etc.), valorisant son expérience en coopération internationale.
- Françoise Doré a contribué à des projets de recherche mutualisée entre universités canadiennes, projetant ainsi la diplomatie scientifique française.

4.3.3 Création de liens humains et de réseaux durables

La force de ce «soft power» réside dans les relations humaines et la diaspora professionnelle. Les agents créent des ponts culturels et professionnels durables.

- Sabine Garnier s'est engagée à tisser des liens économiques entre l'Afrique et les Antilles (société Kem's).
- Le réseau de Carline Chevallier au Québec, facilité par le Fonds Franco-Québécois de la Coopération Décentralisée, a permis l'immersion de plusieurs Martiniquais, certains choisissant même de rester sur place.
- Mendy Kilo, en vivant avec des Saint-Luciens, prend le «rythme local» et agit comme un pont humain entre les deux îles.

Par leur engagement quotidien, les agents contribuent également à façonner une image positive de la France et de ses collectivités. Ils incarnent des valeurs associées au service public : compétence technique, sens de l'intérêt général, capacité d'écoute et respect des partenaires. À ce titre, ils participent pleinement à un soft power territorial, complémentaire de l'action diplomatique de l'État.

La mobilité des agents est un vecteur d'intégration pour la construction d'un «espace solidaire et polyglotte».

Les expériences vécues par ces agents illustrent et renforcent les possibilités de diplomatie territoriale (recommandation 1, 2 et 4 d rapport sénatorial).

5 Les freins et les mécanismes facilitants les mobilités internationales des agents territoriaux

L'analyse des portraits et des récits présentés dans les chapitres précédents met en évidence un paradoxe : alors que les apports individuels, organisationnels et diplomatiques des mobilités internationales sont clairement établis, ces expériences demeurent encore marginales et inégalement accessibles. Ce chapitre vise à identifier, d'une part, les principaux freins structurels et culturels qui limitent leur développement et, d'autre part, les mécanismes facilitants susceptibles d'en sécuriser et d'en amplifier les effets.

5.1 Freins persistants confirmés par les expériences individuelles

Les témoignages des agents confirment les "points faibles persistants" de l'intégration de la mobilité internationale dans les parcours professionnels.

Les freins identifiés ne relèvent pas d'un obstacle unique, mais d'une combinaison de facteurs institutionnels, organisationnels, financiers et psychologiques. Ils expliquent en grande partie le caractère encore exceptionnel des mobilités internationales dans la fonction publique territoriale.

Un premier frein majeur est d'ordre culturel et managérial. La mobilité internationale reste souvent perçue comme atypique, voire périphérique, au regard des trajectoires professionnelles « attendues ». Elle est encore insuffisamment intégrée aux politiques de ressources humaines, et parfois considérée comme une parenthèse personnelle plutôt que comme un investissement stratégique pour la collectivité. Cette perception est particulièrement marquée pour les agents de catégories B et C, ainsi que pour les parcours non linéaires. Les témoignages valident le constat récurrent d'un manque d'intérêt institutionnel ou d'une faible curiosité des administrations d'origine. Ceci sabote l'objectif de transformation de l'action publique.

Un second frein concerne la complexité statutaire et administrative. Les modalités existantes (disponibilité, congé de formation, détachement, télétravail international) sont souvent mal connues – notamment des services Ressources Humaines ou Centres de Gestion ce qui induit des réalisations peu sécurisées ou interprétées de manière restrictive. L'incertitude juridique, notamment sur la protection sociale, la retraite, la fiscalité ou les assurances, constitue un facteur dissuasif important, tant pour les agents que pour les employeurs territoriaux.

Les contraintes financières peuvent représenter un obstacle. La prise en charge partielle, voire inexistante, des coûts liés à la mobilité (installation, logement,

protection sociale complémentaire, déplacements) limite l'accès à ces expériences aux agents disposant de ressources personnelles suffisantes. Ce frein renforce les inégalités d'accès à la mobilité internationale et impose une recherche sérieuse des moyens nécessaires.

Enfin, les récits mettent en lumière des freins psychologiques puissants : auto-censure, peur de l'échec, crainte de perdre sa place au retour, sentiment d'illégitimité lié à l'âge, au statut ou au niveau de responsabilité. Ces freins, rarement explicités dans les politiques publiques, jouent pourtant un rôle déterminant dans la décision de partir ou de renoncer. La communication autour des possibilités doit être importante pour lever cet imaginaire bloquant.

5.2 Mécanismes facilitants

En miroir de ces freins, l'étude permet d'identifier plusieurs mécanismes facilitants, dont la combinaison conditionne largement la réussite des mobilités internationales.

Le premier facteur facilitant est le portage politique et managérial. Le soutien explicite des élus, des directions générales et des responsables hiérarchiques apparaît déterminant. Il sécurise les parcours, légitime la démarche de l'agent et inscrit la mobilité dans une vision stratégique du développement des compétences et de l'ouverture internationale de la collectivité.

La clarté et la souplesse des cadres juridiques constituent un second levier essentiel. Les expériences analysées montrent que des montages hybrides, combinant conventions de partenariat, télétravail, immersions non salariées ou mobilités encadrées par des organismes tiers, permettent de lever de nombreux blocages. L'anticipation des questions statutaires et assurantielles est un facteur clé de sécurisation.

L'accompagnement en amont et au retour joue également un rôle central. La préparation de la mobilité (information, mise en relation, appui administratif) réduit fortement les risques et les incompréhensions. De même, les dispositifs de retour – entretiens, temps de restitution, missions spécifiques, reconnaissance des compétences acquises – conditionnent la valorisation effective de l'expérience pour l'agent et pour la collectivité.

Enfin, les réseaux constituent un mécanisme facilitant transversal. Réseaux professionnels, institutionnels, universitaires ou diasporiques jouent un rôle déterminant dans l'accès aux opportunités, l'intégration sur place et la pérennisation des liens au retour. Ces réseaux contribuent à transformer des parcours individuels en ressources collectives durables.

Pris ensemble, ces mécanismes montrent que la mobilité internationale ne relève pas d'une logique d'exception, mais bien d'une politique à structurer. Leur mise en cohérence permettrait de faire de la mobilité internationale des agents territoriaux un outil pleinement assumé de modernisation de l'action publique, de gestion des ressources humaines et de rayonnement territorial.

6 Faire de la mobilité des agents un levier stratégique de l'intégration régionale

Les expériences de mobilité internationale des agents territoriaux de Martinique et de Guadeloupe, capitalisées dans le cadre du projet OCIL soutenu par l'AFD – région Atlantique, constituent une démonstration concrète et documentée du potentiel humain nécessaire à la mise en œuvre de l'ambition stratégique portée conjointement par les collectivités locales et l'État dans le bassin Atlantique.

Ces parcours ne relèvent ni de l'exception ni de l'anecdote. Ils montrent que la mobilité internationale des agents territoriaux nourrit directement l'expertise locale dans des domaines clés de l'action publique – gestion des déchets, transformation numérique, ingénierie de projets, fonctionnement des institutions régionales – et renforce la capacité des collectivités ultramarines à agir dans leur environnement régional immédiat.

À travers ces expériences, se dessine une forme de **diplomatie territoriale incarnée**, parfois qualifiée de « petite politique étrangère », mais dont les effets sont bien réels : présence continue dans les espaces régionaux, diffusion de l'expertise française, création de liens de confiance durables et renforcement de l'influence des collectivités ultramarines. Pour que cette diplomatie territoriale change d'échelle et devienne un levier structurant de l'intégration régionale, plusieurs conditions apparaissent désormais clairement.

D'une part, il est nécessaire de **structurer la diplomatie territoriale** en reconnaissant et en institutionnalisant le rôle des agents territoriaux en mobilité internationale. Des parcours comme celui de Mendy Kilo, en poste au sein de l'Organisation des États de la Caraïbe orientale (OECO), montrent l'importance stratégique de ces présences humaines dans les instances régionales. De même, la capitalisation des expertises sectorielles acquises par d'autres agents – à l'image de Lina DARSOULANT dans le domaine de la gestion des

déchets – constitue un enjeu majeur de valorisation et de transmission des savoir-faire.

D'autre part, il est indispensable de **lever les verrous administratifs et statutaires** qui freinent encore ces dynamiques. La professionnalisation des mécanismes de mobilité, la sécurisation juridique et sociale des parcours, ainsi que l'intégration systématique des compétences acquises dans les trajectoires professionnelles au retour, conditionnent la pérennité et l'équité de ces dispositifs. À défaut, le risque est réel de laisser ces expériences relever uniquement de l'engagement individuel, au détriment d'un véritable retour sur investissement collectif.

Comme le résume avec justesse Mendy Kilo : « *J'ai l'impression de participer à écrire l'histoire de l'intégration de la Guadeloupe dans la Caraïbe.* » Cette fierté exprimée par les agents illustre la dimension profondément politique, au sens noble du terme, de ces mobilités. Même lorsqu'elles sont semées d'embûches administratives, elles constituent le moteur humain indispensable pour faire des territoires ultramarins de véritables **avant-postes dynamiques de l'Europe**, capables de conjuguer expertise locale, coopération régionale et rayonnement international.

* * * * *

VEETI EN 2025

Vivier des Expertes et Experts de la Territoriale pour l'International

Lancé en 2024, le projet VEETI confirme en 2025 son utilité et son attractivité auprès des agents de la fonction publique territoriale.

Ce document est une production de l'OCIL – Observatoire de la Coopération Internationale Locale, qui, par le programme VEETI – Vivier des Expertes et Experts de la Territoriale pour l'International, vise à mettre en valeur la mobilité internationale des territoriaux comme outil d'une nouvelle gestion RH en collectivité et un nouvel axe de la diplomatie d'influence française et européenne.

Pour rejoindre le VEETI, inscrivez vous directement via ce petit questionnaire :
<https://forms.gle/4mLRPfVAZ1uV8b1b8>

Vous recevrez alors, deux fois par mois, notre lettre d'informations sur les opportunités de missions et une invitation à nos webinaires.



INFORMER, ACCOMPAGNER, METTRE EN RELATIONS

2 Webinaires mensuels

- découverte de l'expatriation
- construire son CV International

3 Webinaires Partenaires

- TAIEX
- Socieux +/Expertise France
- DFI-Délégation aux Fonctionnaires Internationaux.

6 cafés-expats à Paris, Lyon, Toulouse, Bordeaux, Tours, Strasbourg.

1 atelier lors des RNIT 2025 à Toulouse.

+ un conseil d'orientation de 5 référents



Vous êtes agent.e territorial.e et envisagez un parcours à l'international?

[Rejoignez le VEETI](#)



LE PROJET VEETI EST PORTÉ PAR L'OBSERVATOIRE DE LA COOPÉRATION INTERNATIONALE LOCALE

Ils collaborent avec nous :

