



DES INFORMATIONS ET DES CONSEILS PRÉCIEUX AVANT LE DÉPART
Tous les services de la Maison des Français de l'étranger.

▶ PAGE II



LE RÉSEAU D'ENSEIGNEMENT FRANÇAIS À L'ÉTRANGER : UNIQUE AU MONDE
Des parcours éducatifs complets, basés sur un enseignement d'excellence.

▶ PAGE III



LA MOBILITÉ INTERNATIONALE PRÉPARE LES DIRIGEANTS DE DEMAIN
Yves Girouard, président fondateur du Cercle Magellan.

▶ PAGE IV

Dossier Spécial

EXPATRIÉS

(Publicité)

CARRIÈRES SANS FRONTIÈRES

Pour les entreprises, gagner le monde est avant tout une aventure humaine. Pour se développer sur de lointains marchés dont elles ne maîtrisent pas forcément tous les codes, elles doivent aujourd'hui s'appuyer sur des profils polymorphes. Et construire, avec eux et pour eux, des stratégies d'avenir.

Les expatriés, une espèce en voie de disparition ? Non, à en croire l'étude réalisée en septembre dernier par The Economist Intelligence Unit et l'entreprise Regus. Sur les 418 dirigeants d'entreprises internationales interrogés, 39 % ont déclaré vouloir embaucher plus d'expatriés dans les cinq prochaines années. Ils n'étaient que 13 % à anticiper de tels recrutements les deux années précédentes. Mais si le nombre d'expatriés devrait continuer à augmenter, la durée et la nature de leurs affectations pourraient, quant à elles, profondément évoluer. Dans les entreprises, pour la plupart engagées dans une logique de rationalisation des coûts, la tendance est en effet à l'optimisation des budgets consacrés à la mobilité internationale. On veut expatrier plus, mais différemment : sur de plus courtes durées (moins de deux ans ou entre deux et cinq ans) et en multipliant les courts – voire les très courts – séjours, tout comme les contrats locaux. Toutefois, plus de la moitié des expatriés actuellement en poste partent en mission pour une période moyenne de deux à cinq ans.

Statuts, conditions : tout se négocie

On veut également expatrier mieux – « trouver le bon profil pour le bon endroit » – et penser l'expatriation comme un outil de valorisation des carrières et de fidélisation des talents. Sans surprise, les entreprises privilégient l'envoi de leurs expatriés dans les zones où elles vont chercher de nouveaux relais de croissance, en Asie en premier lieu (et plus particulièrement en Chine et en Inde), au Moyen-Orient, en Russie et en Europe de l'Est. Pour Paul Lewis, directeur de recherche au sein de The Economist Intelligence Unit, « les stratégies des entreprises liées à l'expatriation de leurs collaborateurs reflètent les tendances actuelles de la mondialisation, que ce soit dans le choix des marchés sur lesquels s'implantent les sociétés ou les défis quotidiens de la création de nouvelles filiales. » Une orientation partagée par les principaux intéressés : quatre cadres sur cinq estiment que leur expatriation sur un marché émergent important serait un plus pour leur carrière. Ces tendances qui se dessinent au niveau international se retrouvent dans l'Hexagone, avec ce même tropisme pour les destinations en plein développement, notamment l'Asie-Océanie (4,8 % de Français supplémentaires s'y sont installés en 2010), le Proche et le Moyen-Orient (+5,1 %) et l'Europe de l'Est

(+4,3 %), selon les chiffres du ministère des Affaires étrangères et européennes qui se base sur le registre mondial des Français établis hors de France. Côté conditions d'embauche, on relève que si les effectifs des Français établis hors de France progressent régulièrement chaque année (+2,3 % entre 2009 et 2010), le nombre de ceux qui sont « dépêchés » par leur entreprise a tendance à stagner. Ils ne représentent en effet qu'un peu moins d'un quart du million et demi de Français de l'étranger. Depuis une dizaine d'années, la logique de coût n'a en effet pas épargné les entreprises hexagonales qui réservent de plus en plus leurs contrats d'expatriés (recrutement spécial pour un poste à l'étranger) ou de détachés (envoi d'un salarié en poste en France à l'international) à leurs hauts potentiels. Et pour cause, ces statuts, particulièrement séduisants pour ceux qui en bénéficient, s'avèrent coûteux pour les sociétés : salaire confortable, prise en charge par la direction des ressources humaines des formalités administratives avant le départ, du déménagement, du logement sur place, de la scolarité des enfants ou de la protection sociale... Des conditions à mille lieues de celles offertes par les contrats locaux en forte expansion, où le salarié est embauché dans les conditions juridiques et sociales du pays – exception faite s'il décroche un « contrat local plus », qui peut lui permettre de négocier des avantages en nature (logement, véhicule, assurance santé privée...) ou des primes. Résultat :



Des carrières internationales qui se prolongent

Mais quel que soit leur statut, tous les Français partant vivre à l'étranger sont confrontés aux mêmes questions et aux mêmes obligations. La plupart d'entre eux doivent gérer seuls leur déménagement (23 % bénéficient d'une prise en charge par leur employeur), et seul un salarié sur trois est aidé par son entreprise pour la prise en charge de son logement et les frais de scolarité de ses enfants. Autre dimension à ne pas négliger avant le départ, la gestion des finances personnelles qui devient un casse-tête dès lors qu'il s'agit de jongler avec plusieurs devises une fois sur place. Un poste dont les employeurs ne veulent ou ne peuvent pas se charger. « L'un des gros problèmes rencontrés par les responsables de la mobilité internationale, c'est la gestion de la paye de leurs personnels expatriés, avec ce qu'elle comporte comme difficultés en termes de risque de change, de remboursement des notes de frais ou des surcoûts liés aux virements internationaux », explique Adel Nabhan, de BNP Paribas Personal Investors au Luxembourg, une filiale spécialisée dans la gestion de patrimoine pour expatriés. D'où l'importance d'anticiper, bien avant son départ, l'ouverture d'un compte multidevise pour éviter les mauvaises surprises : « Ouvrir des lignes dans les différentes devises permet de rapatrier dans un seul établissement financier l'ensemble de son patrimoine, et surtout de pouvoir investir en s'affranchissant des frais de change », souligne Adel Nabhan. Une stratégie qui fait partie intégrante d'un véritable projet de vie : en effet, 90 % des Français de l'étranger n'envisagent pas de rentrer dans l'Hexagone avant quelques années, et un tiers d'entre eux songe même à ne jamais rentrer !

▶ BERTRAND LAURAGAIS

les Français employés directement par des filiales ou des entreprises locales sont désormais presque deux fois plus nombreux que les salariés expatriés ou détachés, selon la huitième édition de l'enquête « Expatriés, votre vie nous intéresse » réalisée à l'occasion de la Convention Mondissimo de la mobilité internationale.

EXPERTISE

« SOLIDARITÉ ENTRE ENTREPRISES ET EXPATRIATION : LES SOCLES DU RAYONNEMENT ÉCONOMIQUE DE LA FRANCE »

Entrepreneur engagé, **Alain Taïeb** est convaincu que la dimension internationale de l'économie est vitale pour notre pays et qu'elle repose largement sur nos expatriés, mais aussi sur la consolidation de « l'Équipe de France de l'export ». Il est membre élu de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP), vice-président du Comité Afrique et Océan indien du CNCCEF*, administrateur du Conseil français des investisseurs en Afrique (CIAN) et membre actif d'une part et président de la section internationale d'autre part des deux grands syndicats français des professionnels de la relocation et de la mobilité (SNPRM et CSD).

Vous dirigez une entreprise familiale de taille intermédiaire (ETI), leader français de l'accompagnement à la mobilité internationale. Pourquoi accordez-vous autant d'intérêt à ce secteur ?

Trente années d'expérience professionnelle m'ont forgé des convictions. Dans le monde changeant que nous connaissons, la mobilité, tant nationale qu'internationale, est devenue indispensable au bon fonctionnement de nos entreprises. Mais, surtout, les expatriés – et les sociétés qui les emploient – constituent le fer de lance du rayonnement économique de la France. Une part essentielle de la prospérité de notre pays repose sur eux. Ils méritent donc, ainsi que leurs familles, tout notre soutien. Ils constituent la raison d'être des nombreux métiers de l'accompagnement de la mobilité.

Vous plaidez donc pour le renforcement d'actions collectives et coordonnées des entreprises françaises sur les marchés étrangers ?

Pierre Lellouche, notre secrétaire d'État au Commerce extérieur, fait le constat de notre déficit de compétitivité à l'export. Il en identifie les causes et propose des remèdes. Pour ma part, j'accorde une place déterminante à la solidarité nationale entre entreprises (laquelle ne peut se limiter au seul secteur industriel). L'Allemagne nous en fournit la démonstration éclatante avec son principe de « chasse en meute » grâce auquel elle a forgé son « Mittelstand » de grosses PME. Il nous faut développer l'esprit « Équipe de France de l'export ». Dans un de ses derniers rapports, la CCIP prône le « patriotisme économique » et souligne

la nécessité de faire évoluer la politique d'économie immédiate des services achats au profit d'une vision à plus long terme de co-développement durable. Il convient que les grands groupes entraînent dans leur sillage les PME afin de faire émerger de nouveaux champions français à l'international. Ce domaine d'action m'intéresse car il appartient avant tout aux dirigeants et cadres d'entreprise.

Cette solidarité économique nationale concerne-t-elle les métiers de la mobilité ?

Il existe dans ce secteur, au sein de nos grandes entreprises, un tropisme anglosaxon très fort. Ce phénomène est renforcé par certaines structures et officines qui, sous prétexte de conseil, détournent totalement les DRH des opérateurs français. Cela em-

pêche les PME françaises de ce secteur de se développer. Il est donc urgent que les grandes sociétés françaises se rappellent qu'il existe des partenaires nationaux.

Selon vous, la force de nos entreprises passe par l'expérience de leurs collaborateurs à l'international. Comment développer ce vivier ?

Les cadres et techniciens confirmés qui constituent l'ossature de notre dispositif international ont acquis leur expérience en s'expatriant de très bonne heure. La pérennité de notre compétitivité à l'export passe donc par l'envoi très tôt de nos jeunes diplômés hors de l'Hexagone. Il faut les y encourager et les y aider. Pour cela, le dispositif du Volontariat international en entreprise (VIE) apparaît remarquable. Le CNCCEF



et UBIFRANCE s'efforcent de donner à ce système la publicité qu'il mérite.

Mobilité, solidarité et compétitivité sont donc liées ?

La dimension internationale de l'économie de notre pays est vitale. Elle est fortement conditionnée par l'expatriation de nos compatriotes, qu'il faut accompagner. Elle doit également s'appuyer sur un réflexe de solidarité nationale entre entreprises. C'est la noblesse de mon métier et la raison d'être de mon engagement.

▶ PROPOS RECUEILLIS PAR SOPHIE LEGRIS

* Comité national des conseillers du Commerce extérieur de la France.

ACCOMPAGNEMENT

DES INFORMATIONS ET DES CONSEILS PRÉCIEUX AVANT LE DÉPART

La Maison des Français de l'étranger (MFE) est un service du ministère des Affaires étrangères et européennes dont la mission est d'informer tous les Français envisageant de partir vivre ou travailler à l'étranger. Les précisions de **Frédérique Morcillo**, responsable de la MFE.

Qui sont les Français de l'étranger ? Dans quels endroits du monde sont-ils installés ?

Au 31 décembre 2010, 1 504 001 Français étaient inscrits au Registre mondial des Français établis hors de France (cette inscription n'étant pas obligatoire, on estime que le nombre de Français à l'étranger dépasserait les 2 millions), ce qui représente une hausse de 2,3 % comparée aux chiffres de l'année précédente. Cette augmentation s'inscrit dans la tendance moyenne d'accroissement de la communauté française à l'étranger ces dernières années (3 à 4 % par an, soit 50 % en 10 ans). Ce mouvement n'est pas uniforme : si la population expatriée progresse, de manière régulière mais modérée, en Europe occidentale (+ 2,1 %), en Amérique Centrale et du Sud (+ 2,1 %) ainsi qu'en Afrique francophone (+ 2,3 %) et non francophone (+ 3,6 %), c'est au Proche et Moyen-Orient (+ 5,1 %), en Asie-Océanie (+ 4,8 %) et en Europe de l'Est (+ 4,3 %) qu'elle est en pleine expansion avec un taux de croissance annuel moyen supérieur à 5 % ces dernières années.

La MFE propose aux futurs Français de l'étranger de participer à des ateliers spécialisés pour préparer leur départ. En quoi cet accompagnement se révèle fondamental pour la bonne réussite d'un projet à l'international ?

Partir à l'étranger n'est pas une décision à prendre à la légère : il faut prévoir plusieurs mois pour bien préparer son projet professionnel et en définir les contours, mener un certain nombre de démarches administratives

et/ou d'ordre pratique et réfléchir au retour, qui doit s'envisager en même temps que le départ. La mission de la MFE est précisément d'informer et de conseiller nos compatriotes au regard de leur projet d'expatriation.

Pour bien réussir son expatriation, quels services proposez-vous aux futurs expatriés ?

Les principales préoccupations des futurs expatriés concernent l'emploi, la couverture sociale, la fiscalité, la scolarité de leurs enfants, etc. Les ateliers organisés par la MFE tentent de répondre au mieux à leurs questions : le public peut rencontrer tous les après-midi dans ses locaux des experts en matière de protection sociale et formalités douanières liées à leur déménagement. La MFE propose également, sur rendez-vous, des ateliers spécialisés mensuels et gratuits : questions fiscales, rédaction de CV en langues étrangères, information en matière d'immigration américaine et accompagnement du projet d'expatriation.



» PROPOS RECUEILLIS PAR BERTRAND LAURAGAI

Dossiers pratiques de la MFE par pays sur : www.mfe.org > rubrique Portails pays

EN PRATIQUE

LA CHAMBRE SYNDICALE DU DÉMÉNAGEMENT VOUS ACCOMPAGNE DANS VOTRE MOBILITÉ

Un déménagement international par route, fret aérien ou voie maritime requiert un savoir-faire technique et une logistique adaptée de la part de l'entreprise de déménagement. Elle doit planifier l'intervention des différents opérateurs, du transitaire au correspondant local qui effectuera la livraison de votre mobilier, connaître les particularités administratives du pays de destination et prendre en charge l'ensemble des formalités douanières. Pour éviter les mauvaises surprises, assurez-vous du professionnalisme de l'entreprise choisie. Le déménagement est une activité réglementée qui nécessite que l'entreprise soit déclarée tant au registre du commerce et des sociétés qu'au registre des transporteurs routiers de marchandises. En choisissant une entreprise membre de la Chambre Syndicale du Déménagement, vous êtes certain qu'elle respecte ces deux règles qui font partie des conditions d'adhésion pour

un déménagement en toute sérénité. Les déménageurs professionnels sont formés aux techniques d'emballage et de protection de mobilier pour garantir une prestation de qualité et disposent de matériel adapté pour le conditionnement de vos biens.

LE DEVIS-CONTRAT

Après la visite du domicile, l'entreprise de déménagement est tenue de remettre gratuitement un devis, accompagné nécessairement des conditions générales de vente et des conditions particulières. Il doit comporter un certain nombre de mentions indispensables (références de l'entreprise, date ou période d'exécution du déménagement, volume et valeur du mobilier...). Le devis, une fois accepté et signé, vous engage ainsi que l'entreprise.

La Chambre Syndicale du Déménagement, la seule organisation professionnelle représentative du secteur qui réunit les deux tiers des entreprises en France, vous propose des conseils pratiques sur toutes les étapes du déménagement : www.demenager-pratique.com

EXTERNALISATION

LE PORTAGE SALARIAL, UNE AUTRE SOLUTION POUR TRAVAILLER À L'INTERNATIONAL

De nombreuses entreprises ont recours à des managers ou des consultants français pour leur développement à l'international. Cadres en Mission leur propose d'assurer la gestion externalisée de ces ressources dans des conditions optimisées au regard des contraintes sociales et fiscales, comme l'explique **Serge Bonnet**, son directeur général.



Quels types de dossiers traite Cadres en Mission ?

Nous sommes une société de portage salarial qui regroupe un réseau de consultants, de managers de transition ou de formateurs. Une partie de ces experts a vocation à intervenir sur des missions à l'étranger. Nous conseillons tant les entreprises que les consultants sur les aspects particuliers de ce type de contrats : droit du travail, couverture maladie, prévoyance, mutuelles, assurances, impact de la fiscalité française et locale, ainsi que de nombreux sujets qui requièrent une expertise spécifique.

locales et/ou françaises, impact de la fiscalité française ou locale. Pour les managers ou consultants, le portage salarial est le gage d'une continuité de carrière, notamment en termes de protection sociale française : retraite, prévoyance, maladie, assurance chômage. En utilisant les services de Cadres en Mission, ils restent dans le schéma français de la protection sociale, en bénéficiant en plus d'avantages fiscaux.

Y-a-t-il des secteurs plus porteurs que d'autres à l'international ?

Les secteurs les plus demandeurs sont l'automobile, le BTP, l'énergie ou les services (hôtellerie, tourisme, etc.). Nous sommes également identifiés par les entreprises comme centre de ressources et nous accompagnons nos consultants dans des projets collectifs à l'international.

» PROPOS RECUEILLIS PAR ANNE LEJEUNE-LORENZINI

Plus d'informations sur : www.cadresenmission.com

RELOCATION

L'AIDE A LA MOBILITÉ : UNE ACTIVITÉ EN PLEINE MUTATION

L'aide à la mobilité se professionnalise de plus en plus. **Eric Morel**, Directeur commercial d'Executive Relocations, première société française du secteur, décrypte cette activité et propose des critères pour choisir un bon partenaire.

Les prestations de relocation

La relocation consiste à faciliter la mobilité des salariés des entreprises. Les prestations de base recouvrent les formalités d'immigration (visa, permis de travail...), l'aide à l'installation (logement, raccordements...), l'assistance à la scolarisation des enfants... Depuis 2005, la volonté de nombreuses entreprises d'externaliser la fonction mobilité amène à proposer des solutions plus complexes allant jusqu'à la coordination complète de la mobilité ; c'est le concept de « Global Mobility Management ».

bale et mondiale. L'adaptabilité est primordiale afin de proposer des solutions innovantes qui répondent aux attentes du client. Enfin, il ne faut jamais oublier que ce sont des hommes et des femmes qui se déplacent et qu'il est essentiel d'atténuer le stress qui pèse sur eux à ce moment-là. Executive Relocations, avec son expertise, son réseau de 300 partenaires couvrant plus de 400 destinations et son souci de l'écoute, a pour objectif de répondre pleinement à ces trois critères.



Choisir son partenaire

Le choix doit reposer sur trois critères essentiels : le réseau, l'adaptabilité et le respect de la dimension humaine. Le partenaire doit disposer d'un réseau de professionnels sélectionnés pour leur expertise (fiscalité, immobilier, déménagement...) et leur implantation afin de garantir une compétence glo-

Executive Relocations
9, rue Thomas Edison
92230 Gennevilliers
Tél. : 01 41 21 70 70
www.executive-relocations.com



IMPATRIATION

« UN ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ DE BOUT EN BOUT »

Pour une entreprise, l'organisation et la gestion de la mobilité internationale d'un salarié ne s'improvise pas. Une problématique complexe pour laquelle L'Élan apporte son expertise depuis treize ans. Explications avec sa directrice, **Nicole Könz Flaig**.

Qu'est-ce qui pose généralement le plus problème à vos clients ?

Que ce soit pour les grands groupes (Lafarge, Décathlon, Alcatel-Lucent...) ou les PME que nous accompagnons, la principale difficulté tient à la bonne compréhension du droit du travail français et du Code de l'entrée et du séjour des étrangers et du droit d'asile, de leurs applications et des obligations de l'employeur ainsi que celles du salarié. Une problématique d'autant plus difficile que les lois changent constamment. D'où notre volonté de les informer autant que possible, notamment via notre site Internet et son Guide de l'impatriation.

» PROPOS RECUEILLIS PAR J.-P. GRUEST

www.impatriation-au-quotidien.com

Quelles sont les missions de L'Élan ?
Spécialisé dans la préparation de l'arrivée en France de travailleurs étrangers et de la protection sociale de ces derniers, notre cabinet (in)forme, conseille et accompagne les responsables des RH, de mobilité, mais également les futurs expatriés. Chaque dossier fait l'objet d'un suivi auprès de chacune des administrations intervenantes, à savoir les Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), l'Office français d'immigration et d'intégration, les consulats de France et les préfetures. Au-delà de l'arrivée initiale du collaborateur et de sa famille, nous disposons d'une base de données pointue qui nous permet d'avertir l'entreprise de la nécessité d'intervenir sur le dossier du salarié.

IMMOBILIER

PARISIAN HOME : LES CLEFS DE LA CONFIANCE

Depuis douze ans, cette agence immobilière propose des appartements meublés en plein centre de Paris assortis d'un service global. Le point avec **Gaëlle Rigou**, sa présidente.

Quelle est votre spécificité ?

Nous ne nous contentons pas de « vendre » des listes d'appartements : nous nous occupons de l'ensemble de l'intendance, de la remise des clés à la blanchisserie en passant par les travaux techniques. Nous pouvons même assurer la navette jusqu'à l'aéroport ou le remplissage du frigo si le client le demande ! Nous avons une démarche qui se rapproche de celle des appartements-hôtels, mais avec un coût plus bas et une offre moins impersonnelle. En outre, tout est inclus (préavis plus souples...), ce qui facilite la tâche des DRH face à un interlocuteur unique.

Qui sont vos clients ?

Nos clients sont essentiellement de grands groupes qui ont besoin de loger pour quelques semaines ou plusieurs mois des collaborateurs expatriés. Aujourd'hui, notre portefeuille compte 350 appartements « prêts à vivre », essentiellement studios ou deux-pièces dans

le cœur de Paris, mais nous constatons une demande de plus en plus importante pour des appartements familiaux dans le 16^e ou le 17^e arrondissement.

Comment sélectionnez-vous vos appartements ?

La condition sine qua non est l'emplacement et la proximité de lignes de transports mais aussi une décoration parfaite. Nous avons un service dédié qui visite et redécore, si besoin est, les appartements que nous proposons à la location. Il y a là d'ailleurs une véritable opportunité pour des investisseurs qui voudraient acheter un appartement pour le louer en meublé à une clientèle sélectionnée. Nous leur garantissons alors un taux d'occupation de 70 % environ...

» PROPOS RECUEILLIS PAR NATHALIE CONTE



ENSEIGNEMENT

LA FRANCE ENTRETIENT À L'ÉTRANGER UN RÉSEAU SCOLAIRE UNIQUE AU MONDE

L'Agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE) est l'opérateur public en charge du réseau scolaire français à l'étranger. Présent dans plus de 130 pays avec 470 écoles, collèges et lycées, il constitue un atout exceptionnel pour le rayonnement de la culture, de la langue et des valeurs de la France hors de nos frontières.

Interview d'Anne-Marie Descôtes, directrice de l'AEFE.



Quelles sont les missions de l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger ?

L'AEFE est l'établissement public, sous tutelle du ministère des Affaires étrangères et européennes, qui anime et gère en grande partie le réseau des établissements scolaires français à l'étranger. Elle a pour mission d'assurer la continuité du service public d'éducation pour les enfants français hors de nos frontières, de contribuer par l'accueil et la formation d'élèves étrangers au rayonnement de la langue et de la culture françaises et de développer des projets de coopération éducative avec les pays dans lesquels sont implantés ces établissements. Ce réseau scolaire unique au monde compte 470 établissements qui accueillent près de 300 000 élèves, dont près de 110 000 Français, dans 130 pays.

Quelles sont ses spécificités ?

Sa singularité tient d'abord à son étendue, à la qualité et l'homogénéité de l'enseignement qui y est dispensé, ainsi qu'à son coût, nettement inférieur à celui de ses concurrents anglo-saxons. Partout dans le monde, ces établissements homologués par le ministère de l'Éducation nationale proposent à chaque élève un parcours éducatif complet, basé sur un enseignement d'excellence, plurilingue et ouvert sur le monde. Ils sont également des lieux où les cultures se rencontrent et où s'exercent naturellement la laïcité et les valeurs universelles liées à l'image de la France telle que l'a forgée la philosophie des Lumières : égalité, fraternité, tolérance, humanisme, esprit critique. Ces établissements préparent ainsi les élèves à leur avenir de citoyen et d'acteur dans des sociétés ouvertes, polyglottes et pluriculturelles.

« Ces établissements sont des lieux où les cultures se rencontrent et où s'exercent les valeurs universelles liées à l'image de la France : égalité, fraternité, laïcité, tolérance, humanisme, esprit critique. »

Quels moyens sont investis dans ce réseau ?

La force du réseau tient à l'importance des moyens que l'Etat lui donne : près de 540 M€ en 2011. L'AEFE est ainsi un des plus gros opérateurs publics. Ce sont au total près de 8 500 personnels titulaires que le ministère de l'Éducation nationale met à la disposition des établissements : personnels de direction, gestionnaires, enseignants, inspecteurs pédagogiques. Ces personnels qui encadrent plus de 15 000 recrutés locaux sont les garants de la qualité de l'offre pédagogique et de son homogénéité. L'État contribue à hauteur de 420 M€ à leur rémunération, dont une

partie croissante est prise en charge par les établissements eux-mêmes, c'est-à-dire par les familles. En outre, l'État finance à hauteur de près de 120 M€ un dispositif unique d'aide financière aux familles françaises pour leur permettre de scolariser leurs enfants.

Quel est l'avenir de ce réseau ?

Nos établissements s'inscrivent dans un environnement fortement concurrentiel et doivent continuer de se moderniser pour répondre aux attentes légitimes des familles. Dans un contexte marqué par les fortes contraintes budgétaires de l'État, le défi majeur auquel nous sommes confrontés est celui de la réponse à une demande croissante « d'éducation à la française », preuve de la forte attractivité de nos établissements. Celle-ci passe par une politique immobilière dynamique et une augmentation des capacités d'accueil. Elle doit s'inscrire enfin dans le respect de la double mission de l'AEFE : la scolarisation des enfants français expatriés et l'accueil d'élèves étrangers. Cette mixité des publics constitue la richesse du réseau et façonne son identité. En tout état de cause, notre diplomatie dispose avec le réseau d'enseignement français à l'étranger d'un outil d'influence exceptionnel qu'elle doit préserver et adapter aux défis d'un monde en mutation, en s'appuyant aussi sur ses 500 000 anciens élèves.

» PROPOS RECUEILLIS PAR ANNE LEJEUNE-LORENZINI

REPÈRES

- ▶ 470 établissements
- ▶ Présents dans 130 pays
- ▶ Près de 300 000 élèves, dont près de 110 000 Français
- ▶ 8 500 personnels titulaires, 15 000 recrutés locaux
- ▶ 50 langues étrangères enseignées
- ▶ 12 000 bacheliers/an : 94 % de réussite, dont 2/3 avec mention

Pourquoi la France possède-t-elle un tel réseau ?

Le plus ancien des lycées est celui de Berlin, créé en 1689 par des Huguenots. Chaque établissement a son histoire, liée à la volonté d'un homme ou d'une communauté de créer un lieu d'enseignement et d'éducation à la française. On compte ainsi parmi les plus anciens établissements ceux que la Mission laïque française a fondés à Madagascar, en Grèce, en Syrie ou au Liban. Aujourd'hui, ce réseau présent dans la presque totalité des capitales du monde, et souvent bien au-delà, est reconnu comme un acteur majeur de notre présence à l'étranger. Il demeure un atout de premier ordre dans la politique de développement de nos entreprises à l'international et de soutien à la mobilité des communautés françaises. Il est enfin un acteur central pour la diffusion de notre culture, de nos valeurs et de notre modèle éducatif.

PROTECTION

LES VALEURS DU MUTUALISME POUR LES AGENTS PUBLICS EN POSTE À L'ÉTRANGER

Créée en 1944, la Mutuelle des Affaires Étrangères et Européennes (MAEE) est l'une des plus anciennes mutuelles de la Fonction publique. Fortement engagée aux côtés de ses adhérents, elle n'a cessé de s'adapter à leurs besoins, partout dans le monde, ainsi qu'aux réalités françaises et internationales. Les explications de son président, l'Ambassadeur Louis Dominici.



Auparavant réservée aux seuls personnels du ministère des Affaires étrangères, la MAEE peut désormais offrir sa couverture à un large pan des agents publics en poste hors de France...

Instituée pour les personnels du ministère des Affaires étrangères appelés à servir alternativement en France et à l'étranger, la Mutuelle des Affaires Étrangères et Européennes s'est ouverte aux agents des autres ministères pour la durée des services qu'ils peuvent effectuer hors de nos frontières. Elle est prête à étendre sa couverture à l'international à tout autre agent public relevant de la Sécurité sociale : elle peut le faire à travers des adhésions individuelles ou des contrats collectifs passés avec les établissements publics employeurs des agents concernés.

Elle accueille les adhésions sans questionnaire médical et ne demande pas de cotisation pour les enfants des adhérents. Elle couvre ceux-ci, non seulement pendant la durée de leur activité mais aussi pendant leur retraite et pour toute leur vie.

Pourquoi la couverture offerte par la MAEE à l'étranger est-elle la plus indiquée pour les agents publics expatriés ?

La couverture médicale à l'étranger est exceptionnellement favorable. Elle est fournie avec le concours d'Inter Mutuelles Assistance qui, pour les hospitalisations sur place par exemple, sélectionne les établissements de soins et fait l'avance des frais pour le compte de la mutuelle. Cette dernière couvre alors 100 % des frais réels. Avec le concours d'Inter Mutuelles

Assistance, elle assure également les rapatriements sanitaires en cas de besoin.

La MAEE est partie prenante de la consolidation en cours au sein des mutuelles de la Fonction publique. Pour quelles raisons soutenez-vous la création d'un grand pôle mutualiste ?

La Mutuelle des Affaires Étrangères et Européennes s'est en effet engagée dans la constitution d'un grand pôle mutualiste avec quatre grandes mutuelles des trois fonctions publiques : la Mutuelle Générale de l'Éducation nationale (MGEN), la Mutuelle Nationale des Hospitaliers (MNH), la Mutuelle Nationale

Territoriale (MNT) et la Mutuelle Générale Environnement & Territoires (MGET). Le premier pas a consisté en la constitution, en 2010, d'une Union de représentation intitulée « UNITÉS ». Le second mouvement, qui est en cours, consiste à créer une Union Mutualiste de Groupe (UMG). Celle-ci vise à établir une solidarité financière entre ses membres et à mener des actions conjointes dans les grands secteurs de la vie mutualiste. L'objectif central est d'assurer la pérennité de la couverture complémentaire santé des adhérents et de le faire en apportant le meilleur service, tant par le niveau des prises en charge que par la qualité des relations avec chaque mutualiste.

« La Mutuelle des Affaires Étrangères et Européennes s'est engagée dans la constitution d'un grand pôle mutualiste avec quatre grandes mutuelles des trois fonctions publiques. »

» PROPOS RECUEILLIS PAR SOPHIE LEGRIS

ÉDUCATION ET FORMATION

PARTIR EN MOBILITÉ INTERNATIONALE AVEC LES PROGRAMMES EUROPÉENS

L'Agence Europe-Éducation-Formation France (2e2f) assure la gestion des actions décentralisées des programmes européens d'éducation et de formation. Antoine Godbert, son directeur, en rappelle les principales missions et innovations.



Quelle est la spécificité de votre agence ?

La France a fait le choix d'une agence unique pour la gestion et la promotion, sur son territoire, de l'ensemble des programmes et dispositifs européens d'éducation et de formation tout au long de la vie, à savoir Erasmus (enseignement supérieur), Comenius (enseignement scolaire), Leonardo da Vinci (formation professionnelle initiale et continue), Grundtvig (éducation des adultes), Tempus et Erasmus Mundus (coopération avec les pays hors Union européenne), Euroguidance (réseau d'information pour l'orientation en Europe), Europass (passport européen de compétences), et le Label européen des Langues (récompense des initiatives innovatrices en matière d'apprentissage des langues).

Notre agence organise les appels à propositions et attribue les subventions communautaires, soit au total 89 millions d'euros. L'agence mène aussi en continu une réflexion stratégique sur l'évolution des politiques nationales et européennes dans les domaines de l'éducation et de la formation. Elle participe enfin aux groupes de travail réunissant la Commission européenne et les agences européennes équivalentes à la nôtre, et qui visent à réfléchir sur l'évolution du programme Éducation et Formation Tout au Long de la Vie (EFTLV) pour la période 2014 - 2020.

Le programme Erasmus est le plus connu des programmes que vous gérez...

Il constitue notre plus belle réussite car il répondait véritablement à une demande sociale et culturelle forte des étudiants. Nous célébrons d'ailleurs ses vingt-cinq ans l'an prochain.

En 2004, la Commission européenne a lancé le programme Erasmus Mundus, qui encourage la mobilité des personnes et la coopération entre établissements européens et non européens. Avec un objectif essentiel : promouvoir l'Union européenne comme espace d'excellence académique ; et valoriser sa capacité à s'inscrire dans les réseaux internationaux de recherche.

Quelles sont les initiatives prévues pour célébrer la semaine de l'Europe à Bordeaux ?

Les 11 et 12 mai, une conférence inédite réunissant plus de 300 représentants de collectivités locales européennes aura lieu autour de l'action Comenius Regio. Cette nouvelle action, qui a vu le jour en 2009, soutient la coopération entre des régions et des villes d'Europe sur des questions éducatives. Par ailleurs, nous organisons la cérémonie de remise du Prix Hippocrène national, ainsi qu'une soirée « Erasmus » qui réunira les étudiants Erasmus européens actuellement en mobilité à Bordeaux, et les Bordelais déjà partis avec Erasmus ou envisageant une mobilité en Europe. Une belle fête en perspective pour célébrer un programme bientôt âgé d'un quart de siècle ! Le programme complet des manifestations à venir est consultable sur le site de notre agence (www.2e2f.fr).

» PROPOS RECUEILLIS PAR FANNY BIJAOU

UNE AGENCE NATIONALE À BORDEAUX

Située à Bordeaux, l'agence 2e2f, est une structure placée sous la tutelle de trois ministères français, Enseignement supérieur et Recherche, Éducation nationale, Jeunesse et Vie associative, Travail, Emploi et Santé. trente-trois États participent aux programmes d'éducation et de formation tout au long de la vie et mettent en application sur leur territoire les programmes communautaires gérés par l'agence 2e2f.

STRATÉGIES

QUAND LA MOBILITÉ INTERNATIONALE PRÉPARE LES DIRIGEANTS DE DEMAIN

Le Cercle Magellan réunit plus de deux cents multinationales représentant un réseau de plus de mille professionnels des ressources humaines internationales. Dans ce réseau actif à l'échelle mondiale, les entreprises échangent sur leurs problématiques quotidiennes de mobilité internationale et tentent d'y apporter les solutions appropriées dans tous les domaines. État des lieux sur la manière dont les multinationales gèrent leurs ressources humaines à l'international avec **Yves Girouard**, le président fondateur du Cercle Magellan.



Dans les très grandes entreprises, en quoi l'expatriation d'aujourd'hui se distingue-t-elle de celle d'hier ?

Les principales évolutions en termes de politique de mobilité internationale impactent essentiellement les durées (plus courtes). On note aussi une diversification des packages de rémunération en fonction du type de mission et de la valeur ajoutée attendue du collaborateur en mobilité internationale. La rémunération

est moins généreuse qu'auparavant mais, en contrepartie, on accorde une attention accrue à la protection sociale et à la sécurité juridique, à l'accompagnement de l'expatrié et de sa famille ainsi qu'à la gestion de carrière.

La nature et les conditions de l'expatriation ont-elles évolué, notamment en matière de rémunération et d'avantages ?

Les calculs des packages ont été rationalisés, avec la prise en compte de la fiscalité locale, par exemple. Les primes de difficulté de vie et de risques sont calculées avec méthodologie. Il y a peu d'évolution sur les politiques logement, scolarisation... En termes de pratiques d'avantages, la protection sociale est certainement le champ qui a connu la plus forte évolution en quinze ans.

Quelles sont les nouvelles stratégies de mobilité internationale développées par les multinationales ?

Elles sont nombreuses ! En marge du très pertinent VIE, les groupes internationaux favorisent des politiques spécifiques concernant les jeunes talents et l'expatriation dite « stratégique ». Dans ce contexte, la mobilité internationale a plus pour finalité l'acquisition d'un appren-

tissage (environnement culturel, business, technique...), que l'apport d'un savoir-faire. Ces politiques visent à préparer de futurs dirigeants, devant maîtriser les différents environnements dans lesquels l'entreprise est présente dans le monde.

L'optimisation des ressources RH des entreprises est-elle compatible avec les plans de carrière qu'attendent leurs collaborateurs ?

La mobilité internationale ne concerne généralement que 0,2 à 0,5% des salariés d'une multinationale. En outre, tout le monde n'est pas capable d'être expatrié. On doit faire preuve d'adaptabilité, de compréhension de l'environnement,

« On doit faire preuve d'adaptabilité, de compréhension de l'environnement, d'autonomie et apporter une réelle plus-value par rapport à un salarié local. »

d'autonomie et apporter une réelle plus-value par rapport à un salarié local (transfert de savoir-faire, contrôle qualité ou financier, maîtrise des procédures et de la culture groupe, etc.). Le développement des projets internationaux et des missions de courte durée permet aussi à de nombreux collaborateurs de travailler à l'international. L'expatriation est également utilisée pour fidéliser certains talents issus de filiales étrangères.

Pour une entreprise, considérer un expatrié comme un coût plus que comme une richesse, est-ce une bonne ou une mauvaise analyse ?

De moins en moins d'entreprises font cette analyse, même si l'optimisation des coûts reste une nécessité économique. L'expatriation est majoritairement perçue comme un « investissement » que les entreprises tentent au mieux de développer lors du retour. D'où la volonté d'une meilleure prise en charge de sa gestion aujourd'hui, même si cela n'est pas toujours facile !

Vous partez vivre et travailler à l'étranger

MFE
Maison des Français de l'Étranger

douanes
démarches administratives
fiscalité
protection sociale
santé
scolarisation

Toute l'information sur l'expatriation
La MFE vous accueille, informe et conseille

- un espace d'accueil : du lundi au vendredi de 14h à 17h des consultations avec des experts et des ateliers mensuels gratuits
- un site internet : www.mfe.org de l'information pour toutes vos questions liées à l'expatriation un forum de discussion

Maison des Français de l'Étranger
48, rue de Javel 75015 PARIS | Tél. : 01 43 17 60 79 | courriel : mfe@mfe.org

Par quoi passe désormais la valorisation d'une carrière à l'international ?

Il y a de multiples façons de valoriser une carrière internationale. La connaissance d'environnements spécifiques, des facultés d'adaptation et d'ouverture interculturelle, une maîtrise linguistique, des compétences techniques ou technologiques spécifiques acquises à l'étranger sont autant d'atouts recherchés par les entreprises pour certains postes. C'est particulièrement vrai dans une période où les relais de croissance des entreprises se situent plus souvent dans les pays émergents ou en voie de développement.

» PROPOS RECUEILLIS PAR CAROLINE DUPRÉS

RÉSIDER

« LA TRÈS GRANDE DIVERSITÉ DE NOS BIENS RÉPOND À TOUTES LES ATTENTES »

Paris Attitude, société innovante de location d'appartements meublés de standing, fête ses dix ans cette année. Aujourd'hui leader sur son secteur, son concept est de fournir aux « expats » des logements « prêts à vivre », pour de longues ou de courtes durées.

« Nous nous adressons à tous ceux qui viennent séjourner à Paris. Un salarié expatrié avec sa famille, un étudiant étranger, une famille en visite touristique dans la capitale... », explique Myriam Lequette, directrice marketing et communication de la société. « Que ce soit pour cinq jours comme une année entière. » Et pour répondre aux exigences d'une clientèle d'hommes d'affaires ou de vacanciers en quête d'authenticité, Paris Attitude regorge de trésors : « Nous sélectionnons nos appartements pour leur caractère mais nous devons savoir répondre à toutes les envies. » Précurseur sur ce segment de standing, Paris Attitude possède en portefeuille plus de 5 000 biens, ce qui permet à l'enseigne de proposer une offre diversifiée. On y trouve tout : du studio destiné aux étudiants ou aux jeunes couples en vacances au six pièces pour les cadres dirigeants et leur famille, en passant par le loft et, bien entendu, le très recherché appartement haussmannien, si typiquement parisien.

Des séjours « comme à la maison » de 47 nuitées en moyenne

Américains, Canadiens, Australiens, Russes ou Brésiliens, la clientèle de Paris Attitude est à 95 % internationale et friande des quartiers historiques de la capitale comme le Marais, Saint-Germain-des-Prés, l'Île-Saint-Louis ou le quartier Montorgueil. « De plus en plus, nos clients veulent pouvoir tout faire à pied et profiter des avantages de la vie parisienne. Mais nous observons des « tendances » par arrondissement, comme le 18^e qui est très prisé des Américains, et les 7^e et 8^e par les voyageurs en provenance du Proche et du Moyen Orient. » Pour faire face à cette demande en constante progression, le catalogue de Paris Attitude est renouvelé en permanence. La demande se diversifie également. A la traditionnelle clientèle anglo-saxonne, les Latino-américains, Russes et Asiatiques sont sans cesse plus nombreux à venir découvrir la capitale, lors de voyages d'affaires ou d'agrément, avec le souhait de vivre au cœur des quartiers de charme, dans de luxueux biens. Et lorsque Paris est la scène d'événements particuliers, comme Roland-Garros ou la Fashion Week,



Paris Attitude sait s'adapter grâce à des biens situés au plus près de ces événements internationaux qui peuvent être disponibles pour une soirée, un shooting, un tournage. « Depuis son ouverture, Paris Attitude a logé plus de 107 000 personnes, soit l'équivalent de la ville de Perpignan ! » Forte de son expertise, l'entreprise a choisi de compléter ses activités en lançant une structure dédiée à la vente d'appartements de standing sur Paris. En conservant son « plus » : convaincre ces nouveaux propriétaires d'un pied-à-terre parisien de le louer durant leur absence.

» CAROLE SOUSSAN

www.parisattitude.com

The Bank For Expats®
Le spécialiste bancaire de l'expatriation

Vous êtes Expatrié, Candidat à l'expatriation, ou Responsable mobilité internationale ?

Vous aimeriez optimiser tous les impacts financiers liés aux problématiques d'expatriation ?

Et si vous demandiez conseil au spécialiste bancaire de l'expatriation ?

Avec l'offre « The Bank For Expats® » de BNP Paribas Personal Investors au Luxembourg, bénéficiez des services du spécialiste bancaire de l'expatriation !

THE BANK FOR EXPATS

Pour connaître l'ensemble de vos avantages, contactez-nous :
Tél. : +352 2537 2537 / E-mail : expat@personal-investors.lu

BNP PARIBAS PERSONAL INVESTORS
www.thebankforexpats.com

BNP Paribas Personal Investors - Un service de BGL BNP Paribas
27 avenue Monterey, L-2163 Luxembourg
Tél. : +352 25 37 25 37 - Fax : +352 25 37 38 - info@personal-investors.lu - www.bnpparibas-personalinvestors.lu
BGL BNP PARIBAS - Société Anonyme - Siège social : 50 avenue J.F. Kennedy, L-2931 Luxembourg - R.C.S. Luxembourg - B0481 000 (Sif) - B0111111