

Entretien avec M. Gérald CANDELLE, Responsable RH pour l'international au sein de la Fondation Alliance Française

Il s'agit davantage d'une présentation réalisée par M.CANDELLE sur le fonctionnement de l'Alliance Française à l'international, ses attentes et besoins en termes de ressources humaines ; plutôt que d'un dialogue sous forme de questions-réponses classique. Parfois, quelques questions viennent agrémenter les propos de M.CANDELLE afin d'orienter la discussion.

- Sur l'intérêt d'une formation en management associatif et économie solidaire :

Nous c'est sur l'aspect management associatif qu'on est le plus intéressé parce que, moi qui m'occupe aussi du mouvement, ce qu'on appelle le mouvement c'est le recrutement des directeurs que l'on va expatrier après dans les pays où il y a des places à pourvoir, moi je les positionne toujours ces directeurs ou ces candidats dans une problématique de formation, formation continue. Les métiers d'Alliance Française (AF) sont des métiers qui évoluent énormément. Avant on était très centré sur une compétence hautement technique dans le domaine linguistique, le Français Langue Etrangère, le FLE ; dans le domaine culturel ; la formation artistique, etc. Aujourd'hui, cette technicité n'est plus suffisante c'est-à-dire que **le directeur d'Alliance**, même s'il doit développer des cours, trouver de nouveaux publics, mettre en place une programmation culturelle, faire venir des artistes, s'occuper d'eux sur place, etc., **ce qu'on lui demande avant tout c'est d'être un manager, c'est de gérer des budgets, de gérer des ressources humaines, de gérer des projets certes linguistiques et culturels mais ce qui compte à la base ce sont ses compétences de management et de gestionnaire.** Moi je suis très souvent amené à positionner les candidats sur des formations, des retours à la formation pour ceux qui rentrent d'expatriation. J'ai beaucoup de demandes de personnes qui me disent « mais à ce moment-là, si vous me renvoyez vers une formation, vers quoi ? ». C'est intéressant de voir que là il y a un cursus de management associatif et économie solidaire qui se met en place car c'est le genre d'information qu'on peut après rebasculer sur le réseau, sur les jeunes volontaires internationaux, les directeurs qui partent et qui reviennent après quelques années.

- Recrutement à l'international au sein de la Fondation Alliance Française :

En termes de recrutement, la procédure est la suivante : je participe au recrutement des directeurs expatriés qui vont ensuite travailler dans le réseau des AF, sous contrat avec le Ministère des Affaires Etrangères. C'est un recrutement qui est multipartite puisqu'il y a la DRH du Ministère, la DGCID (Direction Générale de la Coopération Internationale et du développement, au sein du Ministère), c'est-à-dire les opérationnels, les établissements culturels qui sont un peu ceux qui connaissent le terrain, les besoins du terrain, et nous AF.

On recrute principalement pour trois postes : directeur ou directeur adjoint, chargé de mission pédagogique et chargé de mission culturelle. Le directeur, j'en parlais dans l'introduction, c'est avant tout un profil de manager. La difficulté c'est que vu que ce sont des postes Affaires Etrangères, notre vivier quasi exclusif c'est la fonction publique, c'est-à-dire que l'on doit recruter des fonctionnaires, des gens qui travaillent pour l'éducation nationale, qui travaillent pour les Affaires Etrangères, des gens qui viennent du milieu de la culture, pas mal de fonctionnaires territoriaux (qui travaillent dans des villes, des départements, des régions, et qui sont surtout rattachés à des directions culturelles de municipalités ou de DRAC – Directions Régionales d'Action Culturelle). On est également ouverts au reste des candidatures qui sont des candidatures qui viennent du secteur privé. **Aujourd'hui dans nos directeurs détachés actuellement en poste on est à peu près à une proportion de deux tiers/un tiers : 2/3 de fonctionnaires et 1/3 de contractuels.** Pourquoi ce tiers-là, parce qu'on s'est aperçu que sur certains postes le profil de fonctionnaire ne correspondait pas, qu'on avait besoin de compétences autres, compétences plus pointues en gestion, montage de projet donc on a élargi il y a quelques années au secteur privé. On continue d'attirer des candidatures de personnes qui sont désireuses d'entrer dans le réseau et d'y partir diriger des centres.

Après on a les postes de chargés de mission. Là on est sur des postes d'experts, que ce soit pédagogique ou culturel. Là on est dans la technicité dont je parlais toute à l'heure : pour les pédagogiques c'est maîtrise de FLE ou DESS (*master*) de FLE (Français Langue Etrangère), expérience dans la formation de formateurs, dans l'évaluation, dans les audits linguistiques, expérience de gestion d'équipe et aussi de plus en plus dans tout ce qui est coopération linguistique et éducative : mettre en place des projets avec les universités des lycées de la ville ou du pays d'affectation pour pouvoir faciliter les échanges étudiants, les échanges de professeurs, etc.

- Les chargés de mission pédagogiques sont-ils surtout des professeurs de français à la base ?

Vraiment à la base car ce sont quand même des gens qui, après, ont fait un véritable parcours dans le FLE. Ce sont des gens qui ont pu démarrer comme enseignants mais qui ont une expérience de vie à l'international, qui ont déjà été enseignants dans le réseau, qui ont mis en place des programmes de formation, qui savent définir des contenus.[...] Un chargé de mission pédagogique dans les Alliances c'est quelqu'un qui doit être capable de définir des contenus de français sur objectif spécifique, capable d'aller chercher les méthodes qui existent sur le marché, voire de faire du sur mesure selon la demande du client et après de

découper tout cela en sessions, en modules, de le traduire en contraintes d'évaluation, de trouver les professeurs adéquats, de les former s'il le faut. [...] Le chargé de mission pédagogique n'enseigne pas, il est vraiment dans une logique d'encadrement, il gère un domaine d'expertise [...].

- Est-ce que vous verriez un diplômé d'école de commerce sur ce poste s'il a la maîtrise FLE ?

Oui bien sûr, mais moi, s'il a une formation de gestionnaire, d'école de commerce, je le verrai davantage sur un poste de direction.

L'autre chargé de mission à forte technicité c'est le culturel. Il monte les programmations culturelles, artistiques. Il écoute les besoins des partenaires locaux : les institutions culturelles, la mairie, la région ; ce peut être les théâtres de la ville, les musées, les galeries, etc., les directeurs de festivals ou de saisons culturelles qui vont venir voir l'Alliance et qui vont dire, voilà, nous on a des projets pour un festival de jazz, on voudrait inviter la France donc on voudrait que vous nous fassiez des propositions de groupes de jazz. **Le chargé de mission culturelle** va se tourner vers son réseau, son carnet d'adresses, agiter tout ce qu'il a de connaissances artistiques et [...] ensuite se tourner vers son partenaire en lui disant voilà, je peux vous proposer à telle date tel ou tel groupe avec tel requis pour la fiche technique, tel montant détaché, etc. **Il est sur de l'artistique mais aussi beaucoup sur du montage de projet, sur de la logistique avec aujourd'hui un incontournable sur ce poste-là c'est-à-dire que c'est quelqu'un à qui on va demander d'aller lever des fonds. Un bon chargé de mission culturelle aujourd'hui c'est quelqu'un qui sait entièrement autofinancer ses opérations.** Il ne va pas compter sur le budget de l'Alliance Française, il va compter sur les échanges avec les partenaires, sur la levée de fonds, les sponsors, les mécènes, etc. [...] C'est ce genre de programmation clé en main que l'on va proposer à des partenaires sur place, des partenaires français, des entreprises françaises mais aussi évidemment des partenaires locaux. Et le chargé de mission culturelle il a cette dimension à assurer : ce relationnel, cette **prospection commerciale pour financer ces événements culturels.**

- Et vous recherchez quel profil pour le poste de chargé de mission culturelle ?

Aujourd'hui, dans ces postes-là on a des gens déjà issus de la culture, à la fois en terme de formation (Master 2 de gestion d'organismes culturels, de projets culturels internationaux, etc.) et qui ont travaillé dans le milieu de la culture : qui ont fait de l'administration de théâtres, qui viennent de directions de festivals, de DRAC, **des gens de terrain toujours.** [...] **En AF on est sur des métiers très terrain :** être hors du bureau quasiment en permanence. On est dans l'échange, dans la rencontre avec l'autre. **Ce sont des métiers de proximité.** On est rarement derrière le bureau même s'il faut faire les comptes, faire des comptes-rendus d'activités. [...]

- Et le poste de directeur d'Alliance est-il davantage un métier de bureau ?

En même temps **là je parlerais de management de proximité, c'est-à-dire que c'est quelqu'un qui doit être proche de ses équipes.** En AF vous êtes qui plus est dans un contexte multiculturel, quand vous êtes à la tête d'une AF en Corée ou au Mexique, vous ne pouvez pas appliquer seulement les modes de management français, qui sont des modes de management assez verticaux, très hiérarchisés, etc. Ce qu'il faut, pour vous rendre crédible sur le terrain c'est déjà connaître les gens avec qui vous travaillez, parler leur langue aussi. En AF il y a de fortes chances pour que le français soit la langue de travail mais il y a des moments où ça n'est pas le cas : vous pouvez avoir un comptable à l'AF qui est recruté localement et qui ne parle pas le français. Je pense que ce qu'on va lui demander avant tout ce sont des connaissances en comptabilité. **Donc c'est quelqu'un qui est sur le terrain, à la rencontre des salariés, des clients aussi, des étudiants et des parents d'élèves ; qui aussi, sur les gros projets n'hésite pas à aller voir les partenaires, à faire valoir les projets de l'AF, à les défendre.** Et c'est quelqu'un qui est évidemment en relation directe avec les représentants français sur place à savoir les ambassades, les ambassadeurs, les services culturels, etc. Un bon directeur d'AF je dirai que c'est quelqu'un qui a toujours la porte ouverte, entendons-nous bien, qui se rend disponible, qui sait rester à l'écoute et qui sait intervenir s'il le faut sur le terrain. Parce que **souvent on est rattrapé par le quotidien, ce qui échappe à beaucoup de candidats.** Moi j'ai beaucoup de candidats qui disent : voilà, moi je voudrais partir en tant que directeur d'AF en Thaïlande, au Brésil ou en Australie. Donc les gens viennent vivre un fantasme, ils veulent se faire plaisir. C'est comme une agence de voyage. [...] En fait ils n'ont aucune idée de ce que sont les métiers sur place. Ils ont peut-être été voir une expo sur l'AF ou encore mieux été invités à un cocktail, ils ont rencontré des gens sympas qui parlent le français. Ca leur a plu et ils se disent pourquoi pas moi. Sauf que quand on est sur le terrain, la réalité est toute autre. Alors je donne toujours à peu près le même schéma mais c'est vrai que c'est vraiment la réalité de la vie du directeur d'AF. **Souvent vous avez des problèmes d'intendance et de services généraux à gérer.** Quand vous êtes par exemple directeur d'une AF au Brésil dans les périodes de fortes pluies il y a de fortes chances pour que votre vieille maison coule de partout. Premièrement ce que vous faites, vous montez sur le toit, vous allez évaluer les dégâts, vous appelez les prestataires et vous dégagez un budget pour tout ce qui est maintenance du bâtiment. Ensuite, quand vous êtes redescendu du toit vous avez une mère d'étudiant qui vient vous voir et qui vous dit que son fils prend des cours, que ça ne se passe pas bien. Donc vous la recevez, vous l'écoutez. Donc vous allez évaluer le motif d'insatisfaction ; après vous allez vous retourner vers les professeurs ou la responsable pédagogique en lui demandant pourquoi cela ne se passe pas bien [...]. Après vous avez rendez-vous avec votre comptable qui vous dit : attention, on n'est même pas à la moitié de l'année et en budget culturel on a déjà dépassé le prévisionnel. Qu'est-ce qu'on fait ? Est-ce qu'il faut annuler des événements culturels ? On s'est déjà engagé auprès des institutions de la ville. **Vous êtes dans la prise de décision quasiment permanente.** Après vous avez la/le président(e) de votre conseil d'administration (CA) qui vous demande d'assister à un rendez-vous avec lui parce qu'il envisage éventuellement d'acheter un terrain et de construire le siège de la future Alliance, ou il veut

vous présenter un recteur d'université qui serait intéressé par des cours de français. Un peu plus tard dans la journée vous allez résoudre encore une fois un petit problème d'intendance [...]. Vous êtes sur le terrain en permanence, d'où la nécessité de cette proximité, et en même temps on va vous demander de prendre le recul nécessaire pour définir un plan d'action de votre établissement avec des projets précis et même parfois sur la durée, c'est-à-dire des plans pluriannuels, et d'établir le budget attendant à ce plan d'action [...] ; plan que vous allez présenter au CA. Donc, **la gestion d'une Alliance c'est un métier d'équilibriste en fait : vous êtes sur le terrain en permanence et en même temps vous devez en sortir pour prendre de la hauteur et penser en stratégies, grandes lignes d'action et orientation pour l'établissement. Il faut savoir être sur les deux champs.**

- Au sein d'une AF à l'étranger, l'essentiel des salariés est-il composé de salariés locaux ?

Une AF en fait c'est une association locale. Donc, Alliance Française, en fait elle n'est française qu'en France. Au Pérou elle est péruvienne, elle est suédoise en Suède et elle est thaï à Bangkok. Donc ça veut bien dire que là on confie la diffusion de la langue française à des nationaux qui, par amour de la France, de la culture française, ou même par amour de la culture en général vont donner du temps, leurs efforts et construire leur réseau au service de l'AF. Donc une AF c'est une association locale, **indépendante dans son fonctionnement.** Ceci est assez révolutionnaire car en France on est dans un schéma souvent centralisateur, très hiérarchisé, etc. Nous, pour le coup, depuis la **date de notre création en 1883**, on a tout de suite joué la **carte du local : la prise de décision, la responsabilité, la maîtrise de projet, tout est local ; cela a toujours été local.**

- Les Alliances Françaises, des associations de droit local :

Une AF par exemple en Argentine, est une association présidée par un président argentin, qui peut avoir un directeur détaché français, donc sous contrat avec les Affaires Etrangères ou un directeur local qui sera aussi français s'il est installé là-bas ou argentin ; du personnel argentin mais qui peut être aussi parfois français, belge, suisse, etc. **Il y a toutes les nationalités dans les AF** et elle est régie par le code du travail argentin et dépend des lois et des normes en vigueur en Argentine. C'est assez difficile à comprendre parfois dans la mentalité française [...].

Nous on est vraiment multiculturel à tous les niveaux. Moi par exemple lorsque j'étais en poste en Colombie, j'avais ma professeur la plus ancienne qui était belge. Parmi mes professeurs j'avais une française [...], un algérien, une professeure bulgare. Tous ces gens-là ont en commun la maîtrise du français mais également de l'enseignement du français. Ce sont des gens formés (passage par l'université pour se former à l'enseignement du FLE). Mais on est vraiment dans une logique d'échange, de rencontres. [...] Même chose au Mexique où il y avait des professeurs suisses, belges, canadiens, québécois, etc.

Ce qu'il faut voir **aujourd'hui c'est que ce qui fait vivre l'AF à l'étranger**, ce qui lui permet d'exister encore, c'est la demande de français mais plus seulement pour voir Paris et la Tour Eiffel, mais avant tout pour pouvoir travailler en français ; c'est-à-dire qu'il y a des **besoins pour pouvoir travailler en français**. Les **besoins** sont **opérationnels**. Je vous parlais tout à l'heure de Paris et de la Tour Eiffel. Ca reste encore un fantasme de nombreux étudiants dans le monde entier. [...] On apprend le français parce qu'on considère que c'est la langue du romantisme, la langue du pays de la mode, etc. Encore une fois ce sont des idées préconçues mais c'est aussi l'image que renvoie la France un peu partout dans le monde. La France c'est les marques de luxe, la mode, les parfums et l'intérêt pour apprendre le français il est lié aussi à cette image que l'on a de la France. [...] Mais aujourd'hui, concernant les besoins d'apprendre le français on est dans des besoins qui sont beaucoup plus liés à la francophonie qu'à la France ou à la langue française elle-même. Si vous allez à Johannesburg ou au Cap à l'AF vous verrez des Sud-Africains qui apprennent le français pour faire des affaires avec l'Afrique de l'Ouest. En Côte d'Ivoire, au Sénégal, on parle souvent français dans les milieux d'affaire. Si vous allez en Colombie, au Pérou, au Brésil, vous verrez dans les salles de cours de l'AF de nombreux latino-américains qui apprennent le français pour émigrer au Québec. Donc on est loin de la France dans les deux cas mais en même temps **on est sur des besoins qui nécessitent la maîtrise à un bon niveau du français pour pouvoir développer un projet d'ordre professionnel**. Donc aujourd'hui ce qui porte vraiment le besoin de français au niveau mondial et donc ce qui fait tourner les AF, c'est la francophonie, c'est-à-dire le français comme langue utilisée dans le monde et plus seulement le français, l'hexagone, Paris et la Tour Eiffel. **On a vraiment changé de public et de besoins au cours des 20 à 30 dernières années.**

- **Quelle est la durée du contrat pour un poste de directeur d'AF ?**

Le ministère en détaché recrute des expatriés qui vont partir pour 2 ans plus 2 ans, sur des contrats de détachés. C'est-à-dire que **ce sont des personnes qui partent avec un salaire qui correspond au salaire français (qu'ils auraient s'ils exerçaient les mêmes fonctions en France) et une prime d'expatriation (appelée prime de résidence), qui est calculée en fonction du critère pays qui tient compte du développement du pays, des conditions sanitaires, des conditions de sécurité, de l'éloignement de la France, etc. Le salaire d'un directeur d'AF est très variable parce qu'en fait tout dépend de la formation que vous avez.** Un exemple, parmi tant d'autres, vous pouvez partir d'un salaire brut de 2500 euros par mois et puis sur place toucher une prime de résidence qui sera de 3000 ou 4000 euros net. Tout dépend du poste occupé, de l'échelon de la qualification du directeur et aussi du pays dans lequel vous êtes affecté. Evidemment ça n'est pas la même chose si vous partez en poste en Angleterre ou en Suisse que si vous partez en Irak, en Angola ou en Afghanistan. La réalité est différente avec des contraintes de vie beaucoup plus complexes donc forcément cela joue sur l'aspect financier. [...]

La durée de 4 ans permet à l'expatrié de s'intégrer, de voir comment fonctionne son Alliance, quels sont les projets à mettre en œuvre pour continuer de la développer. Parfois, et c'est aussi malheureusement arrivé, ce sont des situations très difficiles parce que le

prédécesseur n'a peut-être pas laissé un héritage tout à fait en bon ordre, comme il faudrait. Donc 4 ans c'est une bonne durée [...].

- Qu'advient-il après ces 4 ans ? Le directeur d'AF repart-il à l'étranger au sein d'une autre AF ?

Alors, **s'il est fonctionnaire il a le droit de repartir sur un autre poste. S'il n'est pas fonctionnaire, c'est-à-dire qu'il vient du privé, il va devoir malheureusement rentrer.** Alors s'il a un peu de chance et surtout s'il a des arguments pour le valider, il peut demander d'avoir une prolongation et de faire une cinquième année. Mais cela normalement c'est une question qui s'appuie sur des projets immobiliers ou en tout cas des projets quand même assez lourds qui s'avèreraient pénalisant pour l'AF si jamais le directeur ne les avait pas terminés ; donc parfois on accorde des prolongations. [...]

Après, s'il n'est pas fonctionnaire, quand il rentre, il sait qu'il va devoir se remettre sur le marché du travail et c'est une question délicate parce que c'est la question du retour que l'on ne se pose évidemment jamais avant de partir. [...] Mais quand on dit expatriation on dit forcément retour car sinon on ne revient pas, c'est l'immigration, et donc là on est sur une autre logique. Qui dit retour dit se préparer mais j'allais dire même au moment du départ. C'est-à-dire **si je pars 3/4 ans dans ce pays, faire cette mission-là dans ce contexte-là, qu'est-ce que je vais pouvoir valoriser après à mon retour ? Qu'est-ce qu'il faudra que je cherche comme formation complémentaire pour valider cette expérience face à des recruteurs potentiels en France ?** Donc il faut se poser la question au départ et quand on est sur place ; parce que beaucoup de personnes rentrent de l'étranger et le choc est rude. Partir 3/4 ans ce n'est pas énorme mais c'est suffisant pour que quand vous allez voir un recruteur en France il vous dise : très bien, vous étiez à l'étranger, mais pour moi ça veut dire que vous êtes déconnecté du marché français, de la réalité française. les choses ont changé, etc. Qu'est-ce que vous apportez en plus de votre expérience aujourd'hui comme savoir-faire et comme connaissances ? **L'expatrié a réellement beaucoup à apporter mais je ne suis pas certain qu'il sache le valoriser ou le mettre en forme auprès de l'entreprise en France.** Alors, l'expérience fait que les entreprises maintenant apprécient ces passages à l'étranger, on sait un peu plus les évaluer. Mais **vous avez beaucoup de recruteurs pour lesquels un passage à l'étranger ça reste une parenthèse, c'est-à-dire que dans votre CV ils vous reprendront au moment où vous êtes partis** et pour eux les 3/4 ans que vous avez passés à l'étranger ce sera toujours un peu : oui, très bien, vous avez fait ça mais dans quel contexte ? Est-ce que vous étiez vraiment dans un contexte professionnel ? Est-ce que vous avez eu les moyens de votre action, etc. ?

- Même pour un poste de directeur d'AF à l'étranger ?

Ce qui peut gêner parfois c'est que les personnes ont l'impression, parfois, qu'en AF comme c'est rattaché aux Affaires Etrangères, ce sont un peu les gens planqués : la coopération, sous les cocotiers, etc. Mais en AF c'est carrément l'inverse car **ce dont je parle depuis le début de l'entretien c'est vraiment de logique d'entreprise associative. Nous, nos**

directeurs ce sont des managers et on les positionne tels quels. Donc forcément, à charge à eux de se présenter tels quels lorsqu'ils parlent de leur métier, lorsqu'ils se remettent sur le marché du travail à leur retour. Certains savent bien le faire, d'autres pas du tout parce qu'ils ne sont pas encore vraiment habitués ou qu'ils découvrent après l'expatriation que c'est peut-être un peu plus dur que ce qu'ils avaient pensé. Il faut trouver les mots pour convaincre, valoriser son action et puis montrer ce qu'on peut apporter à une entreprise du fait qu'on ait travaillé à l'étranger, en milieu interculturel, qu'on a une compétence linguistique que n'ont pas forcément les collaborateurs actuels de l'entreprise ou un niveau de maîtrise de l'anglais ou de l'espagnol en tout cas plus avancé que le niveau moyen, une connaissance des problématiques régionales, une connaissance aussi dans certains cas des grands opérateurs de la coopération. Vous avez des directeurs qui reviennent et qui connaissent absolument tous les filons pour obtenir des subventions auprès de la Commission Européenne, auprès des régions pour ce qui est de la coopération décentralisée, etc. **Il faut faire jouer tous ces leviers, toutes ces valeurs ajoutées qui montrent bien à l'entreprise que finalement à l'étranger vous avez bien mis en place des pratiques professionnelles, que vous étiez bien dans une même logique de gestion d'entreprise et de management.**

- Quelles sont les compétences, les connaissances que vous recherchez pour un directeur d'AF ?

Nous on recherche des gens, j'allais dire en préalable **avec une expérience déjà de vie à l'international.** Voilà, donc comme je vous disais à l'AF, il faut impérativement que la personne soit passée par l'international mais elle peut être passée soit en contrat antérieur : en contrat détaché ou même en contrat local, il n'y a pas de problème. Mais qu'on ait des gens qui se soient **déjà frottés à la vie d'expatriés. Deuxièmement, on va rechercher des compétences et du savoir-faire encore une fois dans le domaine de la gestion et du management. Au mieux c'est dans le cadre d'un établissement culturel ou dans le cadre de projets éducatifs ou culturels.** Ca c'est évidemment une valeur ajoutée par rapport à nos métiers, mais ça n'est pas restrictif. **On peut avoir des personnes qui viennent d'horizons très divers** et qui finalement, parce qu'ils ont une bonne culture de l'international, parce qu'ils ont une bonne maîtrise des langues, une bonne connaissance d'un pays ou d'une région, qu'ils ont pu monter des projets, on voit qu'ils ont levé des fonds et financé ces mêmes projets. Cela peut nous intéresser et on sait très bien que ce seront des personnes demain qui, à la tête d'une institution, sauront dynamiser l'Alliance et lui donner les moyens de progresser et aussi évidemment, **l'aspect essentiel, j'allais dire transversal de tout ça c'est le savoir-être, c'est les compétences relationnelles. Tout est relation interpersonnelle.** Il faut pas oublier que **quand vous êtes directeur d'Alliance à l'étranger vous avez un devoir de représentation,** vous avez un statut, déjà comme étranger et dans beaucoup de pays ça veut dire quelque chose ; et en plus comme étranger à la tête d'une institution culturelle qui a souvent pignon sur rue. Donc vous êtes quelqu'un de reconnu, parfois même d'important. Donc on va vous inviter. Donc vous avez un rôle de représentation comme un petit ambassadeur si vous voulez. Ca c'est une dimension essentielle à laquelle un directeur ne peut déroger. Le meilleur des directeurs, le plus

compétent, si c'est quelqu'un qui reste dans son Alliance pour nous c'est pas... ça sert à rien, c'est pas utile. J'en reviens toute à l'heure à cette nécessité d'être présent sur le terrain, d'aller voir les partenaires, de les rencontrer. Et encore une fois tout est question d'équilibre : vous êtes à l'extérieur mais en même temps on vous attend à l'intérieur. Vous gérez avec des partenaires locaux, vous avez un conseil d'administration composé de personnalités locales. En même temps, les partenaires français, l'ambassade, etc. vont vous dire : mais attention, nos objectifs en termes de coopération c'est ça et ça. Donc **vous êtes toujours dans l'équilibre et la négociation entre l'intérieur / l'extérieur, les Français / les locaux**. Donc ce sont des postes assez difficiles en termes de positionnement. Nous on a beaucoup de questions qui viennent du terrain de personnes qui nous disent : mais comment est-ce que je fais dans ce cas précis parce que mon conseil d'administration serait d'accord pour le projet mais l'Ambassade qui met une subvention ne veut pas. Ou alors le contraire. Comment est-ce que je fais ? Est-ce que j'ai le droit de dire à mon conseil culturel non ? **Ce genre de positionnement est difficile et là ce qui fait vraiment la différence c'est toutes les capacités de négociation du directeur.**

Il est à noter que la suite de la retranscription de l'entretien fut réalisée sur la base d'une prise de notes ; le magnétophone ne fonctionnant plus. Ainsi, les mots écrits ici ne sont pas forcément exactement ceux que M. CANDELLE a employés.

- Donc l'Ambassade donne quand même des lignes à suivre sur la politique de l'AF dans le pays ?

Nous on intervient, **l'AF, elle, développe sa mission dans le cadre d'une politique culturelle française à l'étranger**. Si l'ambassade dans le pays où on se trouve dit voilà notre priorité en termes de diffusion artistique ce sera la danse, la photo et que l'AF dit que ce sera autre chose ça ne va pas. **Il faut s'inscrire dans les objectifs de l'Ambassade. L'Ambassade paie d'ailleurs le salaire de l'expatrié**. Le directeur d'AF n'est pas forcément un ancien de l'AF mais en tout cas **le choix de partir en tant que directeur d'AF à l'étranger doit être un projet mûri. Il ne faut pas fuir.**

Aujourd'hui il n'y a quasiment plus d'envoi de professeurs de FLE en tant que directeurs d'AF. Parfois il y a des envois de personnes qui s'occupent de la formation pédagogique.

- Quelques conseils pour les étudiants :

Le Ministère des Affaires Etrangères recrute chaque année des seniors. Il faut faire 4 vœux parmi la liste des postes à pourvoir. Le choix doit se faire en fonction, à la fois de l'intérêt pour le poste - il y a parfois des postes très polyvalents dans des pays moins attrayants, et de l'intérêt pour un pays.

Sinon il est possible de faire des VIE (volontariats internationaux en entreprise) ou des VIA (volontariats internationaux en administration). Pour les VIE, les offres sont consultables sur le site d'Ubifrance (90% des embauchés le sont par des entreprises).

- Comment peut-on combiner vie privée et vie professionnelle lorsque l'on travaille à l'international ?

Il est parfois difficile de combiner les deux. La vie privée constitue l'une des principales causes des échecs de l'expatriation. En effet, le conjoint a parfois des difficultés pour trouver du travail. Quant aux enfants, se pose la question de la scolarisation : il n'y a pas toujours d'école française à l'endroit où est implantée l'AF à l'étranger. Il est donc important que le projet d'expatriation soit un projet partagé.

Concernant la maîtrise de la langue, **il est bien de parler la langue du pays dans lequel on va travailler ou au moins de prendre quelques heures de cours suite à l'arrivée dans le pays. Il faut aussi avoir un bon niveau d'anglais.** Avant de partir, il convient donc de faire une préparation linguistique, mais aussi culturelle : référence au projet de vie.

Lorsque l'on part en expatriation, c'est important de donner une bonne image de la réalité française : il faut se montrer respectueux et ouvert.

- Quel est le profil d'un délégué général d'AF à l'étranger ?

Il s'agit en général de gens qui ont un parcours senior : Bac + 5 et expérience variée. Par exemple, l'actuel délégué général en Chine fut précédemment directeur d'AF au Canada où il y avait des problèmes d'organisation. Il a dû faire d'importants efforts concernant le relationnel. Il a également eu une expérience de vie en Thaïlande et en France.

Dans les expériences interculturelles les qualités personnelles tiennent une grande place.

Comme le gouvernement se retire de l'international, il fait appel à des opérateurs privés tels l'AF. **Pour les AF à l'étranger les RH locales sont importantes afin de pouvoir mener une politique à long terme. Le personnel local est le garant de la continuité.**

Le nombre de salariés varie au sein d'une AF à l'étranger. La fourchette va de un ou deux salariés à 200. En général la répartition des salariés est la suivante : **les deux tiers sont des enseignants et le tiers restant est composé de responsables culturels et d'administratifs.**