

Le plan d'orientation stratégique 2007 de l'agence pour l'enseignement français à l'étranger définit les axes principaux de l'action que l'agence entend mettre en œuvre pour assurer avec plus d'efficacité et de transparence les missions générales que lui ont été confiées par la loi 90588 du 6 juillet 1990 au premier rang desquelles la mission de service public d'enseignement des enfants français résidant à l'étranger.

Il est le fruit d'une réflexion qui a été menée à l'instigation du ministère des affaires étrangères, avec les membres du Conseil d'administration de l'agence en formation élargie, entre les mois de mai et de septembre 2003, en trois étapes :

- un séminaire de deux jours (6 et 7 mai) a permis de dresser les constats et de retenir les grandes orientations et les premières préconisations. Elles ont été présentées au conseil d'administration du 17 juin ;
- quatre groupes de travail se sont réunis entre le 8 et le 11 juillet pour affiner ces propositions ;
- une réunion de synthèse organisée le 26 septembre a permis un échange supplémentaire sur les lignes d'actions et les instruments préconisés.

Il s'appuie également sur les conclusions présentées en séance par le chef de la mission de l'Inspection générale des finances sur les droits de scolarité pratiqués par les établissements relevant de l'agence et prend en compte le rapport du Conseil Economique et Social consacré à l'avenir de l'enseignement français à l'étranger.

Au delà de la seule action de l'agence, l'objectif de ce plan est de fixer une stratégie pour l'organisation et l'évolution du réseau des établissements français à l'étranger, susceptible de guider les partenaires de la communauté scolaire, l'agence et sa tutelle pour cinq ans. Dans un environnement mondial en rapide changement, il importe, en effet, de favoriser les adaptations qui permettront à la France de continuer de disposer d'un outil de présence, d'influence et de coopération sans équivalent.

Ce plan d'orientation stratégique 2007 concerne les missions et les moyens de l'agence et repose sur huit axes prioritaires :

Missions :

1. Développer la capacité du réseau à assumer sa mission de service public d'enseignement à l'étranger
2. Approfondir le projet pédagogique et éducatif français à l'étranger,
3. Affirmer le rôle de l'agence comme opérateur de coopération éducative,
4. Préciser les relations de l'agence avec les établissements.

Moyens :

1. Maîtriser l'évolution des droits de scolarité,
2. Faire face aux besoins d'investissements et de maintenance immobilière,
3. Rechercher des financements complémentaires,
4. Introduire de nouvelles modalités de gestion.

Pour chacun de ces axes le plan d'orientation stratégique 2007 de l'agence propose une série d'actions assorties d'un calendrier prévisionnel.

La réalisation de ces différentes actions doit permettre d'atteindre l'objectif qui est à la fois de préserver, de développer et de faire évoluer le réseau des établissements scolaires à l'étranger.

Il s'agit, ainsi que le déclarait le ministre des affaires étrangères le 28 octobre 2003 dans son intervention sur l'enseignement français à l'étranger devant le Conseil Economique et Social, de passer « un contrat de confiance » avec « tous les partenaires qui accompagnent l'évolution du réseau scolaire, parents d'élèves, enseignants, associations gestionnaires, représentants des français de l'étranger ».

Un contrat de confiance sur cinq ans autour d'objectifs communs.

1. LES AXES PRIORITAIRES :

MISSIONS

1- Développer la capacité du réseau à assumer sa mission de service public d'enseignement à l'étranger

Le projet pédagogique et éducatif pour l'enseignement français à l'étranger défini en étroite concertation entre le ministère des affaires étrangères et le ministère de l'éducation nationale retient comme l'une de ses orientations la mise en œuvre d'une « pédagogie attachée à la réussite de tous les élèves ».

Ces orientations concernent l'ensemble des établissements scolaires français à l'étranger et constituent un socle de références pédagogiques communes.

Il importe qu'elles trouvent une traduction concrète dans les actions prioritaires retenues dans les projets d'établissement.

L'aide à l'orientation doit être développée pour permettre aux élèves de trouver leur voie à la fois dans le cadre très particulier de ces établissements ainsi que dans le système éducatif et dans l'enseignement supérieur en France.

Il convient également d'approfondir la réflexion sur l'aide qui peut être fournie dans les établissements aux élèves en difficulté scolaire en recherchant des solutions pédagogiques adaptées et en faisant éventuellement appel aux institutions locales.

2- Approfondir le projet pédagogique et éducatif français à l'étranger.

Le projet pédagogique et éducatif pour l'enseignement français à l'étranger prévoit que soit tiré « le meilleur parti de l'insertion de nos établissements dans un contexte linguistique et culturel étranger ».

Il fixe, tant en matière d'apprentissage des langues que d'enseignement de l'histoire, de la géographie et de l'éducation civique, des orientations allant dans le sens d'une ouverture à

la culture du pays d'accueil tout en soulignant l'importance qui s'attache à l'affirmation des principes et des valeurs qui caractérisent le système éducatif français.

Ces orientations ont favorisé l'élaboration et l'adoption de projets concrets d'aménagement des enseignements et des diplômes.

Elles doivent, cependant, être à la fois appliquées plus largement et mieux intégrées par les établissements. Il convient qu'elles soient inscrites dans les projets d'établissements et déclinées au niveau de l'enseignement de la langue du pays d'accueil, de l'adaptation des programmes et, le cas échéant, des examens.

L'affirmation de cette ouverture est d'autant plus importante qu'elle peut être à la fois un facteur :

- de préparation de qualité pour des élèves français à devenir des acteurs ou des médiateurs privilégiés pour des échanges entre la France et les pays partenaires,
- d'attractivité renforcée pour des élèves nationaux qui souhaitent souvent rejoindre l'enseignement supérieur de leur pays à l'issue de leur scolarité,
- de cohérence, enfin, dans la politique de promotion de la francophonie, du pluri-linguisme et de la diversité culturelle que la France entend conduire.

Les projets des établissements situés en Europe doivent, de ce point de vue faire l'objet d'une réflexion particulière : La construction d'un espace éducatif européen nécessite qu'une active réflexion soit menée au niveau de chaque établissement et au niveau de chaque pays lorsqu'il existe un réseau d'établissements français, sur le rôle qu'une école ou qu'un lycée français implanté dans un pays européen peut jouer pour contribuer à la mobilité communautaire et au développement des échanges entre les systèmes d'éducation.

3 – Affirmer le rôle de l'agence comme opérateur de coopération éducative.

L'agence a reçu une mission de coopération éducative et culturelle. Au titre de la loi de 1990 elle doit « contribuer au renforcement des relations de coopération entre les systèmes éducatifs français et étrangers et « notamment pour l'accueil d'élèves étrangers, au rayonnement de la langue et de la culture française »

Les établissements assurent de fait la scolarisation en grand nombre de nationaux et étrangers tiers. Ils constituent souvent, par ailleurs, des centres de ressources de proximité dans le cadre de la coopération éducative avec le pays d'accueil, qu'il s'agisse de favoriser une meilleure connaissance réciproque des systèmes d'enseignement ou de contribuer au renforcement des compétences locales.

La difficulté à arbitrer entre les différentes missions de l'agence, la diversité des situations locales et des pratiques, le rôle de substitution qu'assure le réseau des établissements français dans certains pays, enfin, les missions spécifiques de coopération que se font vus confier plusieurs établissements imposent de conduire une réflexion approfondie sur l'accueil des élèves étrangers afin de définir des cibles, des moyens et des limites.

Cette réflexion doit permettre de fixer une politique à moyen terme :

- pays par pays : il s'agira pour chaque établissement et chaque ambassade de préciser les conditions d'accueil des élèves étrangers au regard des priorités de la coopération et de proposer ou d'explicitier les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs retenus (offre pédagogique, tarifications, promotion de l'enseignement supérieur français...)
- pour l'ensemble du réseau : l'agence devra être en mesure, une fois défini le cadre de son intervention à partir des priorités politiques concertées, de donner aux établissements engagés dans des projets de coopération répondant à ces priorités, les moyens de les réaliser.

4- Préciser les relations de l'agence avec les établissements

Le type de relations que l'agence entretient avec les établissements est fortement déterminé par les différences de statut : établissements en gestion directe, établissements conventionnés ou homologués, ces derniers sans lien direct avec l'agence. Ces relations doivent évoluer à la fois dans leur extension et dans leur contenu. Le champ d'intervention de l'agence doit coïncider avec la carte des établissements. Les conventions existantes doivent s'enrichir de la définition d'objectifs. Cette contractualisation doit favoriser une plus grande transparence.

Il importe donc de faire évoluer ces relations :

- au niveau mondial, en développant l'action d'information et d'animation du réseau par l'agence afin de forger une vision partagée des orientations de l'enseignement français à l'étranger et des intérêts des établissements ;
- au niveau de l'agence elle-même en mettant au point un nouvel instrument juridique de partenariat qui pourra être proposé aux établissements homologués ;
- au niveau de chaque établissement en définissant de façon contractuelle des objectifs et en prévoyant une évaluation sur la base de critères élaborés en commun.

MOYENS

1- Maîtriser l'évolution des droits de scolarité.

L'Etat consacre au réseau scolaire à l'étranger, dans le cadre du cofinancement avec ses usagers, un effort important puisque la subvention à l'AEFE a atteint en 2003 plus de 340 M€

L'ampleur de ces moyens en termes de postes, 6283 agents, et d'aide à la scolarisation soit 39,7 M€ ne permet cependant pas d'assurer la prise en charge complète de la scolarisation des élèves français, et la contribution de famille demeure indispensable (elle s'est élevée à 444 M€ en 2002/2003).

La loi portant création de l'agence pour l'enseignement français à l'étranger précise que l'établissement public a pour objet de veiller à la stabilisation de frais de scolarité.

Celle-ci doit se faire dans un environnement particulier tenant compte des relations de partenariat avec la majorité des établissements.

Alors que la progression des dépenses de l'agence et, en particulier, la prise en charge des salaires de résidents et les bourses scolaires, ne révèlent pas un désengagement de l'Etat, plusieurs éléments concourent à l'augmentation des coûts pour les familles :

- l'augmentation régulière des effectifs, et notamment des élèves français, dont l'agence n'a pas la maîtrise, sans que les moyens de l'agence suivent le même rythme,
- la forte demande d'enseignements optionnels et d'activités péri-éducatives dans certains établissements qui amène ceux-ci à prendre en charge des activités au-delà des dispositions prévues dans les référentiels en termes d'encadrement et d'heures d'enseignement,
- les taux élevés d'inflation dans de nombreux pays,
- la dépréciation des monnaies au regard de l'euro qui renchérit mécaniquement, pour certains établissements, le coût de la participation à la rémunération des résidents et la contribution à l'ISVL,
- La stricte limitation des moyens de l'agence en matière d'investissement immobilier et de subvention de fonctionnement.

Il importera pour l'agence et pour chaque établissement de bien cerner l'ensemble de ces mécanismes si l'on veut maîtriser la progression des frais de scolarité.

2- Faire face aux besoins d'investissements et de maintenance

Aujourd'hui, les dépenses d'investissement et de maintenance immobilière ressortissent à deux sources de financement :

Pour les établissements en gestion directe, ces dépenses sont prises en charge sur le titre V du ministère des affaires étrangères (les montants concernés peuvent représenter jusqu'à 50% de la ligne budgétaire).

Pour les établissements conventionnés, l'agence a la possibilité d'apporter une aide sous forme de subventions d'investissement (5 M € pour près de 200 établissements...)

Des moyens supplémentaires sont à l'évidence nécessaires :

- Moyens d'intervention en tout premier lieu, avec le transfert à l'agence de la compétence en matière d'investissements pour les établissements en gestion directe et du budget correspondant : à quoi sert en effet de s'accorder sur un objectif d'expansion pour un établissement si les crédits d'investissements immobiliers ne sont pas mobilisables ou le sont en fonction d'autres priorités ? Lorsque l'agence devrait pouvoir arbitrer entre la construction de tel lycée et la réhabilitation de tel autre, le ministère des affaires étrangères doit mettre, de son côté, ces projets en balance avec des projets liés aux autres bâtiments dont il a la charge.

Plusieurs années de difficultés budgétaires pour le titre V doivent conduire à explorer d'autres voies. L'agence, qui, comme tout établissement public, a la capacité d'emprunter,

pourrait recourir à l'emprunt pour réaliser des opérations immobilières et gager les remboursements de ces emprunts sur des écolages à venir.

Un fonds d'investissement, alimenté par des contributions versées par les établissements en gestion directe qui, contrairement aux écoles conventionnées ne supportent aujourd'hui aucune charge dans ce domaine, pourrait être créé pour améliorer la maintenance et la mise en sécurité d'un patrimoine immobilier très hétérogène.

- De même, les opérations de rénovation et de construction représentent une lourde charge pour les établissements conventionnés. L'aide que peut aujourd'hui leur apporter l'agence, sous forme de subventions, est négligeable au regard des besoins exprimés. Il faut réfléchir à la possibilité de mobiliser des ressources extra-budgétaires et examiner comment un pourcentage de frais de scolarité pourrait être versé à un fonds mutualisé géré par l'agence et augmenté de participations financières d'entreprises intéressées ou de collectivités territoriales partenaires.

3- Rechercher des financements complémentaires

Au moment où les effectifs d'élèves dans les établissements relevant de l'agence augmentent, où le patrimoine immobilier se révèle souvent vieilli ou de capacité insuffisante, et où l'action de l'agence ne doit pas être limitée dans des interventions nouvelles, il devient nécessaire de rechercher, hors de l'appui central de l'Etat, et en complément du financement également fondamental des familles, de nouveaux moyens de contribuer au financement des établissements.

Il convient à ce propos de conduire une réflexion :

- sur ces nouveaux types de financements (public, privé),
- sur les sources éventuelles de nouveaux financements,
- sur les capacités juridiques de l'agence à accueillir d'autres financements,
- sur les stratégies à conduire pour y accéder,

sur les effets éventuels de ces nouveaux financements sur l'agence et les établissements.

4- Introduire de nouvelles modalités de gestion

Les établissements d'enseignement français à l'étranger relevant de l'agence, sont très différents les uns des autres notamment au regard des éléments suivants :

- niveaux de scolarisation plus ou moins développés : maternelle, élémentaire, collège et lycée,
- nombre d'élèves variant de quelques dizaines à plusieurs milliers,
- statuts divers : en gestion directe ou de type associatif ou privé liés par convention à l'agence,
- propriétaires ou locataires des bâtiments,

- employant un nombre de personnels expatriés, résidents ou recrutés locaux en proportions très diverses.

La loi de 1990 a créé un établissement public national à caractère administratif pour piloter un réseau implanté dans 125 pays. Ses services centraux regroupent une centaine d'agents répartis sur Paris et Nantes.

A ces services centraux sont confiées plusieurs missions : animation du réseau, réflexion sur l'adaptation de celui-ci en fonction des demandes institutionnelles ou des besoins constatés dans les différents pays, gestion et répartition des emplois en liaison avec les postes diplomatiques et les établissements, relations avec les différents départements ministériels et les élus concernés par l'enseignement français à l'étranger...

A ces fonctions d'administration centrale s'ajoute un certain nombre d'actes de gestion qui concernent directement le fonctionnement des établissements : recrutement et gestion des personnels expatriés, gestion des personnels résidents, organisation des voyages des personnels expatriés, approbation des plans régionaux de formation continue des personnels exerçant à l'étranger... La mise en place de la réforme instituée par le décret n° 2002-22 du 4 janvier 2002 a encore apporté à la centralisation en regroupant l'ensemble des procédures de gestion administrative et financière des personnels exerçant à l'étranger, qu'ils soient expatriés ou résidents, en y intégrant par exemple le paiement des heures supplémentaires ou des indemnités de jurys d'examens (baccalauréat, brevet des collèges).

Etablissement public, l'agence bénéficie d'une certaine autonomie administrative, juridique et financière, sous réserve d'un contrôle exercé par ses autorités de tutelle. Mais, lorsqu'il s'agit de trouver des solutions juridiques et budgétaires pour prendre en compte les effets d'une situation de crise et, ainsi, verser une indemnité à titre exceptionnel à ses personnels résidents réintégrés en France, il lui faut saisir les plus hauts responsables de son ministère de tutelle et du ministère du budget pour faire valider ses propositions.

L'agence connaît depuis plusieurs années des difficultés de recrutement pour ses personnels exerçant dans les services centraux : absence de promotion en interne, conditions de travail parfois difficiles (exigüité des locaux), conditions de rémunération peu attractives... L'agence ne peut bénéficier d'aucune marge de manœuvre pour la gestion de cette catégorie de personnels.

Il importe de mener une réflexion sur :

- l'autonomie nécessaire à l'agence pour exercer ses missions, dans le respect des règles juridiques et financières, et notamment le recentrage du champ d'intervention du contrôle financier sur les actes comportant un réel enjeu budgétaire et juridique,
- le niveau pertinent (administration centrale, zone géographique, pays, établissement) à adopter pour un certain nombre d'actes de gestion, nécessaires au bon fonctionnement des établissements, mais dont l'initiative et la gestion pourraient être valablement confiées directement aux acteurs du terrain.

Ce transfert se ferait par convention et, selon les domaines, la responsabilité des services centraux ne serait pas dérogée pour autant : le contrôle se ferait *a posteriori* mais aurait pour avantage de permettre une meilleure réactivité des établissements, une meilleure satisfaction des usagers par une réponse plus appropriée, une économie de moyens par un appel aux fournisseurs locaux ou de meilleures règles de gestion d'actes administratifs concernant des établissements.

Un premier pas dans ce sens sera fait en 2004 en déconcentrant aux établissements en gestion directe le suivi des voyages (congrés administratifs) et des fins de missions des personnels expatriés.

2. LES ACTIONS :

MISSIONS

- **Développer la capacité du réseau à assumer sa mission de service public d'enseignement à l'étranger :**
 - action n° 1 : renforcer l'aide à l'orientation et à l'intégration des élèves.
- **Approfondir le projet pédagogique et éducatif français à l'étranger :**
 - action n° 2 : développer un enseignement pilote des langues
 - action n° 3 : mettre au point un nouveau baccalauréat international
 - action n° 4 : promouvoir l'adaptation des programmes
- **Affirmer le rôle de l'agence comme opérateur de coopération éducative :**
 - action n° 5 : définir pays par pays une politique en ce qui concerne l'accueil des élèves étrangers
 - action n° 6 : mieux intégrer les établissements à la coopération éducative bilatérale
 - action n° 7 : permettre à des établissements de jouer le rôle d'opérateurs de proximité de notre coopération éducative
 - action n° 8 : faire évoluer le rôle de nos établissements en Europe
- **Préciser les relations de l'agence avec les établissements :**
 - action n° 9 : favoriser l'adaptation du réseau aux nouveaux besoins de scolarisation
 - action n° 10 : définir un nouveau cadre juridique de partenariat
 - action n° 11 : définir de nouvelles relations avec les établissements
 - action n° 12 : harmoniser la participation des établissements à la rémunération des personnels mis à disposition par l'agence
 - action n° 13 : appuyer la mise en réseau des associations d'anciens élèves

MOYENS

- **Maîtriser l'évolution des droits de scolarité :**
 - action n° 14 : procéder à une analyse des coûts réels des établissements
 - action n° 15 : développer l'information sur les besoins et les critères de financement

- **Faire face aux besoins d'investissements et de maintenance immobilière**
 - action n° 16 : mettre au point de nouveaux instruments pour les investissements et la maintenance immobilière

- **Rechercher de nouveaux financements :**
 - action n° 17 : développer des approches diversifiées pour la recherche de financements complémentaires

- **Introduire de nouvelles modalités de gestion :**
 - action n° 18 : engager une déconcentration des tâches de gestion
 - action n° 19 : améliorer la situation administrative de certains personnels
 - action n° 20 : utiliser pleinement les possibilités du statut d'établissement public de l'agence

Action n° 1 : renforcer l'aide à l'orientation et à la bonne intégration des élèves

1- objectifs :

Mettre en œuvre une pédagogie attachée à la réussite de tous les élèves.

2- description :

L'aide à l'orientation est un facteur important de réussite des élèves.

Tout en prenant en compte les caractéristiques très particulières des établissements scolaires à l'étranger qui font que les possibilités d'orientation vers des voies autres que générales sont extrêmement réduites, l'agence s'attachera à y développer les actions en matière d'orientation dans le cadre des partenariats académiques. Elle veillera à ce que les jumelages entre les établissements et les Centres d'Information et Orientation (CIO) permettent à la fois une bonne information des élèves et des familles et une formation renforcée des personnels d'encadrement et d'éducation ainsi que des professeurs principaux.

Les établissements à l'étranger ont obligation de favoriser la réussite de tous les élèves y compris de ceux qui connaissent des difficultés dans les apprentissages scolaires.

Il conviendra de mener une réflexion sur les procédures et dispositifs pédagogiques les mieux à même d'assurer dans les établissements les remédiations individuelles ou collectives adaptées aux spécificités de l'enseignement français à l'étranger et sur l'évaluation de leur efficacité.

L'enseignement du premier degré devra, dans ce cadre, faire l'objet d'une attention particulière.

3- calendrier :

2004 - 2005

4- conditions de réussite :

La coopération du ministère de la jeunesse, de l'éducation nationale et de la recherche, notamment au niveau des académies partenaires sera déterminante.

Action n° 2 : développer un enseignement pilote des langues

1- objectifs :

Renforcer résolument l'ouverture à la langue du pays d'accueil, tout en ménageant une place significative à l'anglais et mettre en place des dispositifs d'enseignement bilingues ou trilingues.

2- description :

Les établissements français à l'étranger doivent non seulement dispenser un enseignement du français et de langues vivantes conforme aux programmes français mais aussi, proposer des enseignements qui prennent en compte la nécessaire ouverture au pays d'accueil :

- un enseignement du français répondant aux besoins d'intégration des élèves nationaux,
- un enseignement de la langue du pays d'accueil pour les élèves français et nationaux,
- un enseignement de l'anglais dans un contexte international.

Cette situation doit conduire à développer au sein du réseau des établissements un enseignement pilote des langues et, pour ce faire, à proposer un cadre permettant de donner plus de cohérence aux projets des établissements

Il importe donc de :

- développer la réflexion sur l'enseignement des langues (moment d'introduction des différentes langues au cours de la scolarité ; progression pédagogique,...)
- fédérer les initiatives en matière d'enseignement bilingue ou trilingue,
- mettre au point une certification adaptée pour les enseignements par niveaux.

3 - calendrier de mise en œuvre :

2004 : élaboration par l'agence à destination des établissements français à l'étranger d'un document cadre sur l'enseignement des langues dans le primaire.

2005-2007 : renforcement de la réflexion et de l'appui pédagogique autour de projets exemplaires destinés à être généralisés dans un second temps, avec la mise en place d'une réflexion d'ensemble et de publications spécialisées à caractère pédagogique.

4- conditions de réussite :

Une collaboration étroite avec le ministère de la jeunesse, de l'éducation nationale et de la recherche (DESCO, IGEN) sera indispensable.

La coopération des autorités locales sera nécessaire pour que les initiatives en matière d'enseignement de la langue nationale aient leur plein effet.

Les postes diplomatiques devront appuyer les démarches auprès de leurs interlocuteurs locaux et assurer une pleine intégration de ces initiatives dans le cadre de la coopération éducative bilatérale.

Les moyens supplémentaires éventuellement nécessaires devront être conciliables avec l'objectif de maîtrise des frais de scolarité.

Action n° 3 : mettre au point un nouveau baccalauréat international

1- objectifs :

Parvenir à la mise au point d'un nouveau baccalauréat international tenant compte des spécificités de notre enseignement à l'étranger.

2- description :

Il convient de définir, en complément du baccalauréat auquel doivent préparer nos établissements, un nouveau baccalauréat international permettant :

- une double délivrance avec le pays d'accueil,
- une reconnaissance mutuelle des diplômes,
- une lisibilité au plan européen et international

Les différentes certifications internationales existantes ne répondent, en effet, que partiellement aux besoins d'établissements qui accueillent des élèves français et étrangers appelés, pour beaucoup d'entre eux, à poursuivre des études supérieures dans le pays ou à l'étranger.

La mise au point de la nouvelle maquette des épreuves de ce baccalauréat international sera menée en Espagne. Le modèle ainsi mis au point sera évalué afin de déterminer s'il peut être étendu à d'autres pays.

3 – calendrier de mise en œuvre :

2003-2005 : définition des programmes, du contenu et des modalités des épreuves
2006 : mise en place des épreuves.

4- conditions de réussite :

Une collaboration étroite avec le ministère de la jeunesse, de l'éducation nationale et de la recherche (DESCO, DRIC, IGEN) qui dispose de la compétence en matière de définition des programmes et des examens sera indispensable.

La pleine coopération des autorités espagnoles sera nécessaire.

L'ambassade devra s'assurer du soutien dans la durée des autorités espagnoles au projet.

Action n° 4 : poursuivre l'adaptation des programmes

1- objectifs :

Mieux prendre en compte dans les programmes la nécessaire ouverture au pays d'accueil.

2- description :

Il convient de poursuivre et d'approfondir la réflexion engagée en histoire et géographie et de l'étendre en lettres et en sciences et vie de la terre (SVT).

Devront également être examinées les éventuelles adaptations dans l'organisation pédagogique des établissements qu'impliquent les aménagements de programmes.

Il importera de veiller à ce que ces réflexions s'inscrivent dans le projet d'établissement garant de la cohérence éducative des programmes, et préservent les principes du système éducatif français.

3 – calendrier de mise en œuvre :

2004 -2005

4- conditions de réussite :

La collaboration avec le Ministère de la jeunesse, de l'éducation et de la recherche (DESCO, IGEN) compétent en matière d'homologation des établissements sera déterminante.

L'appui des postes sera nécessaire pour inscrire ces initiatives dans le cadre de la coopération bilatérale.

Action n° 5 : définir pays par pays une politique en ce qui concerne l'accueil des élèves étrangers

1- objectifs :

Mener une réflexion approfondie pays par pays pour définir des cibles, des moyens et des limites en ce qui concerne la politique d'accueil des élèves étrangers.

2- description :

L'agence a besoin de disposer d'une vision claire, à moyen terme, de la politique d'accueil des élèves étrangers de chaque établissement.

Afin d'élaborer ce cadre de référence, une enquête sera conduite auprès des ambassades afin de préciser le rôle de l'établissement ou du dispositif d'enseignement dans le cadre de l'évolution de la coopération bilatérale, la politique d'accueil des élèves étrangers envisagée, et la traduction concrète qu'appelle celle-ci en termes de gestion.

Les orientations proposées feront l'objet de consultations avec chaque établissement.

Une typologie des établissements sera établie.

3 – calendrier de mise en œuvre :

2003-2004 : enquête auprès des postes
mi 2004 : définition des orientations

4 – conditions de réussite :

L'implication des postes dans cet exercice prospectif sera déterminant.

La mise en cohérence des orientations nécessitera la collaboration du ministère des affaires étrangères et des établissements.

Action n° 6 : mieux intégrer les établissements à la coopération éducative bilatérale

1- objectifs :

Mieux intégrer les établissements à la politique de coopération éducative de la France avec les pays d'accueil.

2- description :

L'ouverture des établissements sur leur environnement éducatif, déjà effectif pour certains parmi les plus intégrés (partenariats à travers la MAP, les TICE, le FLE), doit être renforcée. L'objectif est triple : inscrire l'établissement dans le cadre de la coopération menée avec le pays d'accueil, lui permettre de bénéficier de facilités ou compétences extérieures et valoriser localement l'enseignement français.

Cette action ne devra pas se substituer à la mission première de scolarisation des établissements. Elle devra, au contraire, contribuer à renforcer leur rayonnement local sur la base de cette mission.

3 – calendrier de mise en œuvre :

2004 - 2007

4- conditions de réussite :

Il reviendra à l'ambassade, dans chaque pays, de rechercher la meilleure intégration du rôle possible de l'établissement dans la politique de coopération bilatérale.

La sensibilisation de l'ensemble de la communauté scolaire à cette démarche sera nécessaire.

Le ministère de la jeunesse, de l'éducation nationale et de la recherche (DRIC, DESCO, IGEN) devra être associé aux projets porteurs d'innovation.

Action n° 7 : permettre à des établissements de jouer un rôle d'opérateurs de proximité de notre coopération éducative

1- objectifs :

Préciser et mettre en place les moyens spécifiques qui peuvent permettre aux établissements du réseau de jouer, le cas échéant, un rôle d'opérateurs de proximité de notre coopération éducative.

2- description :

Compte tenu de leur situation, de leurs compétences et des programmes spécifiques qu'ils ont pu développer, certains établissements pourraient se voir confier des responsabilités dans le domaine de la coopération éducative.

Il conviendra d'examiner comment ils peuvent jouer ce rôle d'opérateur en précisant :

- le cadre contractuel qui doit être défini entre l'agence et le ministère des affaires étrangères, pour pouvoir être proposé à des partenaires tiers,
- le statut, les missions et les formations spécifiques des personnels appelés à y participer
- les modalités de pilotage, de cofinancement, de suivi et d'évaluation des projets.

Ce dispositif devra être mis au point sur quelques projets pilotes afin de mesurer l'apport possible de telles actions pour l'établissement, d'une part, et les instances de coopération qui l'auront mandaté ainsi que le partenaire du pays d'accueil d'autre part.

3 – calendrier de mise en œuvre :

2004 : mise au point des cadres d'intervention et définition des projets

2005 : lancement des projets

4- conditions de réussite :

Le choix des projets pilotes sera déterminant. Il nécessitera une volonté clairement exprimée de l'établissement, un appui du ministère des affaires étrangères à travers ses procédures de coopération et un dialogue structuré avec le ministère de la jeunesse, de l'éducation nationale et de la recherche sur le rôle de vitrine du savoir faire français que peuvent jouer certains établissements.

Action n° 8 : faire évoluer le rôle de nos établissements en Europe

1- objectifs :

Faire évoluer le rôle de nos établissements en Europe à travers la recherche systématique de complémentarités.

2- description :

En Europe les établissements de l'AEFE sont situés dans un environnement fortement concurrentiel : systèmes d'enseignement locaux de bonne qualité, filières bilingues, réseau des écoles européennes. Il importe donc de rechercher des complémentarités.

Cette recherche implique de :

- conduire une réflexion spécifique sur l'avenir des établissements en prenant en compte les complémentarités avec les établissements situés dans le pays d'accueil,
- s'assurer du positionnement local de nos établissements au regard de la législation du pays hôte et rechercher des cofinancements avec les autorités éducatives locales,
- travailler à des convergences en matière de programmes et de reconnaissance de diplômes, en s'appuyant sur les coopérations les plus solides et les plus prometteuses.

Cette action visera, à long terme, à faire évoluer nos établissements en véritables établissements européens de langue française

3 – calendrier de mise en œuvre :

2003 -2005

4- conditions de réussite :

Une collaboration étroite avec le ministère de la jeunesse, de l'éducation nationale et de la recherche (DESCO, DRIC, IGEN) sera indispensable.

Les postes devront s'assurer de la pleine participation des autorités éducatives locales.

Action n° 9 : favoriser l'adaptation du réseau aux nouveaux besoins de scolarisation

1- objectifs :

Développer une approche stratégique afin de pouvoir favoriser l'adaptation du réseau en évitant toute approche malthusienne.

2- description :

Dans un environnement international en mutation l'agence doit développer avec l'ensemble de ses partenaires de la communauté scolaire une approche plus stratégique s'appuyant sur :

- les priorités de l'action extérieure de la France,
- l'évolution de la demande de scolarisation des élèves français,
- l'examen de formules de partenariat différentes en fonction du contexte local. Celles-ci (sections françaises, établissement conventionné, intervention d'un opérateur...), devront être compatibles avec les missions de service public de l'enseignement français à l'étranger, la gestion directe et le conventionnement restant au cœur du dispositif.

Il importera de nourrir une réflexion suivie, en ce sens, permettant d'anticiper et d'accompagner les évolutions du réseau,

Cette adaptation du réseau devra se faire par dialogue avec :

- les acteurs de la communauté scolaire afin de déterminer la conduite à tenir en matière d'évolution des effectifs, pays par pays, voire établissement par établissement,
- les grandes entreprises afin de les sensibiliser à l'impact de leurs décisions en matière d'expatriation.

Cette programmation simple sera progressivement élaborée par grandes zones géographiques

3 – calendrier de mise en œuvre :

2004-2005

4- conditions de réussite :

La pleine participation des partenaires de l'agence à cette réflexion et la mise au point de procédures de consultation adaptées pays par pays seront importantes.

Il faudra veiller à éviter des actions brutales ou à courte vue contraires à la durée de scolarisation et à l'équilibre financier des établissements.

Action n° 10 : définir un nouveau cadre juridique de partenariat

1- objectifs :

Définir un contrat de partenariat qui permette à l'agence d'avoir un lien avec les établissements simplement homologués.

2- description :

Il importe de définir le cadre du partenariat qui pourra être proposé par l'agence aux établissements homologués. Cette mesure doit permettre, d'une part, de donner un périmètre plus cohérent à son action et, d'autre part, d'assurer dans de nombreux pays une gestion mieux intégrée du réseau des établissements. Elle devra s'accompagner du transfert dans le champ d'action de l'agence des établissements homologués avec lesquels le ministère des affaires étrangères a signé des accords.

Tous les établissements pourront avoir un lien avec l'agence, même limité, au titre de l'homologation, ce lien pouvant être complété par des chartes d'association à l'instar de ce qui est proposé pour les établissements scolaires français en Espagne.

Il conviendra de préciser :

- un nouveau cadre juridique de relations contractuelles moins contraignant et plus simple que les conventions actuelles qui resteront réservées aux établissements qui se voient déléguer une mission de service public.
- les implications de ce transfert sur le statut des personnels concernés et les moyens d'intervention et de gestion.

3 – calendrier de mise en œuvre :

2004 - 2005

4- conditions de réussite :

Ce transfert suppose une coopération étroite entre l'agence, le ministère des affaires étrangères, les ambassades et les établissements concernés.

Action n° 11 : définir de nouvelles relations avec les établissements

1- objectifs :

Travailler à la mise en place de procédures transparentes d'allocations des moyens aux établissements.

2- description :

Il importe que l'allocation par l'agence de moyens financiers aux établissements puisse être modulée en fonction de critères simples et transparents.

Pour que le dialogue avec les établissements se renforce sur des bases objectives il est nécessaire de :

- disposer d'une analyse du coût complet de chaque établissement et d'examiner la dotation de l'Etat de façon globale
- définir des indicateurs de résultats partagés, éducatifs et de gestion afin de mesurer dans la durée, l'action menée,
- mettre en place un contrôle de gestion au sein de l'agence,
- préciser le rôle des chefs d'établissements et des associations gestionnaires au regard des objectifs définis de façon contractuelle.

3- calendrier de mise en œuvre :

- 2004 : mise en place des instruments d'analyse des coûts et de contrôle de gestion
- 2005 : expérimentation sur quelques établissements
- 2006 : évaluation et extension au réseau

4- conditions de réussite :

Une coopération étroite avec le ministère des affaires étrangères et le ministère du budget ainsi qu'avec le ministère de la jeunesse, de l'éducation nationale et de la recherche sera nécessaire pour définir et mettre en œuvre des analyses de coûts et des indicateurs de résultats prenant en compte les spécificités de l'enseignement français à l'étranger.

Ces coûts complets et ces indicateurs de résultats devront être facilement appropriables par tous les acteurs de la communauté scolaire.

Action n°12 : harmoniser la participation des établissements à la rémunération des personnels mis à disposition par l'agence

1- objectifs :

Rendre plus transparente et harmoniser la participation des établissements à la rémunération des personnels mis à disposition.

2- description :

Il importe d'introduire une plus grande transparence dans la détermination du taux de participation des établissements à la rémunération des personnels mis à disposition par l'agence.

Cette démarche permettra une véritable comparaison entre établissements et devrait contribuer à améliorer les relations de l'agence avec les comités de gestion.

Il conviendra de conduire une expérimentation dans un premier groupe d'établissements.

Celle-ci visera à :

- rendre lisibles les modalités de participation des établissements sans incidence sur leur niveau de contribution,
- constituer ainsi une base rénovée de participation financière, en veillant à ne pas contrecarrer l'objectif de maîtrise des frais de scolarité.

3 – calendrier de mise en œuvre :

2004 : mise en place d'expérimentations dans un premier groupe d'établissements

2006 : évaluation et généralisation éventuelle.

4- conditions de réussite :

Une coopération étroite avec les ambassades concernées et les acteurs de la communauté scolaire des établissements test sera nécessaire.

Action n° 13 : procéder à une analyse des coûts réels des établissements

1- objectifs :

Parvenir à une meilleure connaissance des coûts réels des établissements par une analyse de la structure de leurs coûts de fonctionnement. Favoriser leur maîtrise. Préciser la répartition des charges entre l'agence et les familles

2 – description :

La maîtrise de l'évolution des droits de scolarité constitue un défi pour l'agence qui, malgré la pratique et les montants disparates de frais de scolarité, a l'obligation d'offrir, dans l'ensemble des établissements de son réseau, des prestations d'enseignement semblables en termes quantitatifs et qualitatifs. Si ces droits sont parfois contestés sur le plan des principes, leur augmentation reste largement incomprise par les parents d'élèves qui assurent désormais près de 60 % de la charge de nos établissements. C'est une situation délicate qui ne peut perdurer, sauf à risquer de remettre en cause la cohésion du réseau et les principes de service public de l'éducation qui lui sont attachés.

Il conviendra :

- d'affiner le calcul de la dotation de l'agence à chaque établissement en se rapprochant le plus possible des coûts réels,
- d'établir avec les établissements les coûts réels de leur fonctionnement

3- calendrier de mise en œuvre :

2004 : calcul des coûts réels pour un échantillon d'établissements

2005 : évaluation de la méthode et extension éventuelle au réseau par une adaptation des documents budgétaires

4- conditions de réussite :

Utiliser les préconisations formulées par l'Inspection générale des finances dans le cadre de l'audit sur les frais de scolarité qui lui a été confié.

Action n° 14 : développer l'information sur les besoins et les critères de financement

1- objectifs :

Améliorer la diffusion de l'information et la participation à la décision pour tout ce qui touche aux éléments financiers des établissements

2- description :

Les différents acteurs de la communauté scolaire souhaitent être mieux informés des éléments financiers concernant l'établissement et des critères qui justifient leur évolution. Il importe donc :

- de veiller à ce que les informations relatives aux coûts soient portées à la connaissance de toutes les parties prenantes notamment à l'occasion des conseils d'écoles ou d'établissement,
- de favoriser la prise en compte de l'ensemble des éléments financiers à même de faire varier les droits de scolarité,
- de disposer de critères simples et transparents pour rendre compte des spécificités de l'aide de l'agence.

3 -calendrier de mise en œuvre :

2003 - 2007

4- conditions de réussite :

Sensibiliser les différents responsables des établissements à cette nécessité. Prendre en compte, le cas échéant, la dimension régionale voire nationale.

Action n° 15 : mettre au point de nouveaux instruments pour les investissements et la maintenance immobilière

1- objectifs :

Permettre à l'agence de définir, pour les établissements en gestion directe, ou d'accompagner, pour les établissements conventionnés, les priorités en matière d'investissements immobiliers.

2- description :

Le patrimoine immobilier n'est pas toujours adapté pour l'accueil des élèves. Le niveau des investissements immobiliers est souvent insuffisant. La gestion du patrimoine des établissements en gestion directe relève du ministère des affaires étrangères.

Il conviendra :

- pour les établissements en gestion directe de transférer la gestion de la partie consacrée aux établissements scolaires du titre V du MAE à l'agence (sous réserve des incidences de la LOLF); de mettre en place une politique d'emprunt de l'agence ; d'examiner les modalités d'une participation mutualisée des établissements,
- pour les conventionnés, d'étudier la possibilité d'obtenir des financements complémentaires par l'incitation à la création d'une fondation dans le cadre de la loi sur le mécénat et par la mise au point d'un mécanisme de contribution spécifique des établissements .
- dans les deux cas de définir les conditions d'accès au fonds et les modalités d'établissement des priorités.

3- calendrier de mise en œuvre :

2004 : état des lieux de l'immobilier des établissements scolaires, définition des modalités transfert de crédits du titre V à l'agence.

2005 : transfert du titre V et mise en place de fonds mutualisés.

4- conditions de réussite :

Le transfert de crédits du titre V suppose un accord du ministère des affaires étrangères et du ministère du budget.

Il sera nécessaire d'établir, en liaison avec ministère des affaires étrangères et les établissements, un état des lieux précis sur les propriétés immobilières faisant apparaître la nature du titre de propriété.

Action n° 16 : développer des approches diversifiées pour la recherche de financements complémentaires

1- objectifs :

Adapter l'aide apportée par l'agence aux capacités de contribution des établissements. Inciter ceux-ci à mobiliser de nouveaux financements

2- description :

Pour permettre à l'agence de ne pas être limitée dans des interventions nouvelles, il convient de trouver, à côté des financements fondamentaux que sont ceux de l'Etat et des familles, des financements complémentaires.

Il conviendra notamment, à cet effet, d'approcher :

- les Etats d'accueil en s'attachant à faire bénéficier les établissements français des aides ou subventions qui peuvent leur être attribuées au regard du rôle qu'ils jouent en matière de scolarisation d'élèves nationaux,
- les organisations multilatérales dans la mesure où le réseau des établissements français constitue un appui important à la mobilité de leurs personnels,
- les collectivités locales françaises en les sensibilisant à l'intérêt d'associer les établissements aux actions de coopération décentralisée qu'elles mènent,
- les entreprises, en étudiant notamment les possibilités d'incitations fiscales qu'offre la nouvelle loi sur le mécénat.

3- calendrier de mise en œuvre :

2003 - 2007

4- conditions de réussite :

Une bonne articulation entre les initiatives locales des ambassades et des établissements, d'une part, et les démarches propres de l'agence, d'autre part, sera indispensable.

Action n°17 : Appuyer la mise en réseau des associations d'anciens élèves

1- objectifs :

Appuyer la création d'associations d'anciens élèves par les établissements et la mise en réseau mondial de ces associations

2- description :

Les établissements ont été incités à garder le contact avec leur anciens élèves à susciter la création d'associations locales.

Il convient d'aller plus loin dans cette voie. Les anciens élèves français et étrangers des établissements scolaires peuvent constituer des réseaux de solidarité au bénéfice des établissements et de leurs projets.

De façon plus large, ils peuvent contribuer puissamment à la valorisation de notre système éducatif et à la promotion des réalisations françaises.

L'agence appuiera, à travers son site internet et par des mesures à définir avec les associations existantes, la mise en place d'une fédération de ces associations, ainsi que la création d'une association des anciens élèves résidant en France.

3 – calendrier de mise en œuvre :

2004 : création sur le serveur de l'agence de liens vers les associations, et prise de contact avec des anciens élèves résidant en France susceptibles de mener à bien le projet de création d'une association en France.

2005 : lancement d'un projet de fédération; création d'une association d'anciens élèves en France.

4- conditions de réussite :

Les initiatives de l'agence devront être prises en liaison étroite avec les associations déjà constituées de façon à ce qu'elles soient les acteurs réels d'une future fédération. La fédération devra apporter des services et un réseau de relations susceptible d'intéresser et de retenir les anciens élèves.

Action n° 18 : engager une déconcentration des tâches de gestion

1- objectifs :

Améliorer la gestion du réseau en déconcentrant les décisions au niveau le plus proche des usagers

2- description :

L'agence effectue actuellement des actes de gestion qui pourraient utilement être assurés par les établissements (ex. paiement HSA). Il conviendra de :

- lister les actes de gestion concernés qui pourraient être déconcentrés,
- mettre en place un contrôle a posteriori de l'utilisation des moyens fournis par l'agence.

3- calendrier de mise en œuvre :

- 2004 : Déconcentration des voyages et des fins de missions auprès des établissements en gestion directe.
- 2005 : déconcentration (après étude approfondie des modifications réglementaires éventuellement nécessaires) des crédits d'heures supplémentaires.

4- conditions de réussite :

La pleine participation des établissements à la mise en place de ces nouvelles procédures sera nécessaire.

Action n° 19 : améliorer la situation administrative de certains personnels

1- objectifs :

Améliorer la situation administrative de certains personnels titulaires actuellement employés dans les établissements et donner au réseau les moyens d'un nouveau développement, sans coût supplémentaire pour l'Etat.

2- description :

L'agence dispose d'un tableau d'emplois figé depuis plusieurs années. L'expansion souhaitable en soi du réseau a conduit et conduira à l'avenir les établissements à rechercher des enseignants de qualité, même lorsque l'agence ne peut en financer le coût supplémentaire. La pratique suivie jusqu'ici consiste à recruter en contrat local des enseignants titulaires français qui acceptent, pour cela, de demander à leur ministère d'origine, une mise en disponibilité.

La situation de ces personnels dits « titulaires non résidents » (TNR) est défavorable en ce qu'elle les oblige à se mettre en position de disponibilité et donc, à renoncer à leur avancement et à leurs droits à retraite à un moment où le nombre de trimestres exigibles pour une pension de retraite complète s'accroît. Ceci nuit fortement aux intéressés et, ce faisant, à la cohésion des établissements où les enseignants titulaires répondent à trois statuts très inégaux. La régularisation se ferait à coût nul pour l'agence.

Il est nécessaire de régulariser ces postes progressivement en les asseyant sur des emplois vacants ou, à coût nul pour l'agence sur de nouveaux emplois clairement identifiés dans le tableau d'emplois.

3- calendrier de mise en œuvre :

2005 - 2007

4- conditions de réussite :

Cette mesure nécessitera un accord interministériel pour la modification du tableau d'emploi actuel ainsi que l'accord des établissements concernés.

Action n° 20 : utiliser pleinement les possibilités du statut d'établissement public de l'agence

1- objectifs :

Permettre à l'agence d'assumer la totalité de ses missions dans le respect des textes réglementaires qui la concernent

2- description :

L'outil que représente l'agence au service de l'enseignement français à l'étranger rencontre de réelles difficultés pour répondre avec l'efficacité et la réactivité nécessaires à tous les problèmes qui lui sont posés, compte tenu de la diversité des situations rencontrées de par le monde. De récentes crises touchant des pays où sont implantés des établissements du réseau ont, en particulier, démontré les limites d'intervention de l'agence.

Il sera nécessaire de demander un audit juridique des textes existants et d'examiner les possibilités qu'ils ouvrent à l'agence.

3- calendrier de mise en œuvre :

2003 - 2004

4- conditions de réussite :

Ces nouvelles modalités d'intervention devront être définies avec le ministère des affaires étrangères et le ministère de l'économie, des finances et de l'industrie lorsqu'elles impliquent une plus grande déconcentration des décisions à caractère financier.