

N° 305

# SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2021-2022

---

---

Enregistré à la Présidence du Sénat le 15 décembre 2021

## RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

*au nom de la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées (1) portant avis sur le projet de contrat d'objectifs et de moyens (COM) de l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE) (2021-2023),*

Par MM. Ronan LE GLEUT et André VALLINI,

Sénateurs

---

(1) Cette commission est composée de : M. Christian Cambon, *président* ; MM. Pascal Allizard, Olivier Cadic, Olivier Cigolotti, André Gattolin, Guillaume Gontard, Jean-Noël Guérini, Joël Guerriau, Pierre Laurent, Philippe Paul, Cédric Perrin, Gilbert Roger, Jean-Marc Todeschini, *vice-présidents* ; Mmes Hélène Conway-Mouret, Joëlle Garriaud-Maylam, Isabelle Raimond-Pavero, M. Hugues Saury, *secrétaires* ; MM. François Bonneau, Gilbert Bouchet, Mme Marie-Arlette Carlotti, MM. Alain Cazabonne, Pierre Charon, Édouard Courtial, Yves Détraigne, Mmes Catherine Dumas, Nicole Duranton, MM. Philippe Folliot, Bernard Fournier, Mme Sylvie Goy-Chavent, M. Jean-Pierre Grand, Mme Michelle Gréaume, MM. André Guiol, Abdallah Hassani, Alain Houpert, Mme Gisèle Jourda, MM. Alain Joyandet, Jean-Louis Lagourgue, Ronan Le Gleut, Jacques Le Nay, Mme Vivette Lopez, MM. Jean-Jacques Panunzi, François Patriat, Gérard Poadja, Stéphane Ravier, Bruno Sido, Rachid Temal, Mickaël Vallet, André Vallini, Yannick Vaugrenard.



## SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
L'ESSENTIEL .....	5
I. UN RÉSEAU DONT LA CROISSANCE DOIT S'ACCÉLÉRER AU COURS DE LA PROCHAINE DÉCENNIE.....	6
II. DES OBJECTIFS AU SERVICE D'UNE NOUVELLE DYNAMIQUE DE CROISSANCE DU RÉSEAU .....	7
III. UNE DYNAMIQUE QUI NÉCESSITE DE CONSOLIDER AUSSI LES MOYENS DE L'ENSEIGNEMENT FRANÇAIS À L'ÉTRANGER.....	9
EXAMEN EN COMMISSION.....	13
LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES .....	21
ANNEXE 1 - LETTRE DE SAISINE .....	23
ANNEXE 2 - TEXTE DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS.....	25
ANNEXE 3 - OBSERVATIONS DE LA FAPEE .....	51



## L'ESSENTIEL

Le contrat d'objectifs et de moyens (COM) de l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE) pour la période 2021-2023 vise à impulser une nouvelle dynamique afin de créer les conditions nécessaires à la satisfaction de l'objectif de doublement des effectifs à l'horizon 2030. Ce COM s'articule autour de dix objectifs stratégiques, déclinés en 28 objectifs opérationnels, évalués au travers de 20 indicateurs. L'ensemble est mis au service de la croissance d'un réseau qui est l'un des fleurons de la diplomatie culturelle de la France et l'un de ses principaux atouts en termes d'influence.

La commission, quoique favorable à cette dynamique de croissance, est réservée sur le volet « moyens » de ce COM, qui est insuffisant. Ses observations sont les suivantes :

- Le contrat d'objectifs et de moyens n'apporte aucune perspective durable en termes de moyens : ce COM ne porte en pratique que sur deux exercices et renvoie à l'annualité budgétaire. Or l'agence a besoin de prévisibilité s'agissant de l'évolution de sa subvention pour charge de service public (programme 185) et des aides à la scolarité (programme 151).

- Concernant plus particulièrement les aides à la scolarité, qui ont diminué de 10 M€ en loi de finances pour 2022, aucune garantie de retour au niveau antérieur n'est apportée. La croissance du réseau nécessite pourtant une augmentation de l'enveloppe des bourses.

- Le COM prévoit la fusion des deux contributions actuellement dues à l'AEFE par les établissements en gestion directe et les établissements conventionnés. Une étude d'impact est nécessaire pour évaluer les effets de cette réforme. La logique voudrait que la contribution nouvelle ne soit pas seulement assise sur le chiffre d'affaires mais aussi corrélée aux services rendus par l'agence (aide nette) dont l'ampleur est très variable en fonction des établissements.

- Concernant la formation, qui est l'un des piliers de la stratégie de croissance du réseau, il conviendrait de pouvoir disposer d'indicateurs plus qualitatifs que ceux proposés. Il est nécessaire de connaître le nombre d'heures de formation dispensées à chaque enseignant formé, respectivement en présentiel et en visioconférence.

- Enfin, la question du financement des projets immobiliers n'est pas résolue. L'AEFE ne peut recourir qu'aux avances de l'Agence France Trésor, de courte durée (un an). Ce mécanisme n'est pas adapté et ne pourra être utilisé, à titre dérogatoire, qu'au plus tard jusqu'en 2023. Le doublement des effectifs à l'horizon 2030 nécessite d'autoriser l'AEFE à emprunter à moyen et long terme.

L'enseignement français à l'étranger, c'est :



établissements  
scolaires dans le  
monde



élèves dont 40 % sont  
français et 60 %  
étrangers



des élèves de  
terminale venant  
étudier en France

## I. UN RÉSEAU DONT LA CROISSANCE DOIT S'ACCÉLÉRER AU COURS DE LA PROCHAINE DÉCENNIE

Entre 2010 et 2020, le nombre d'élèves a augmenté de plus de 30 % et le nombre d'établissements est passé de 470 à 535. En 2021, on compte 543 établissements homologués par le ministère de l'Éducation nationale, de la jeunesse et des sports, dont 67 établissements en gestion directe (EGD) qui sont des services déconcentrés de l'agence et 159 établissements conventionnés, et 317 établissements partenaires. Ces établissements scolarisent 375 000 élèves.

Lors de son discours du 20 mars 2018 à l'Institut de France sur l'ambition pour la langue française et le plurilinguisme, le Président de la République a fixé l'objectif de **doubler les effectifs de l'enseignement français à l'étranger, c'est-à-dire d'accueillir 700 000 élèves, d'ici à 2030.**

Évolution des effectifs au cours de la dernière décennie



Source : AEFÉ

L'Agence observe toutefois une **baisse de ses effectifs en termes de personnel**, de l'ordre de 2 % entre 2016 et 2021. Cette baisse est due au schéma d'emplois adopté en 2017 pour la période 2018-2020 qui prévoyait la **suppression de 512 ETPT** sous plafond (résidents et expatriés). La baisse des effectifs est de 21 % pour les personnels expatriés et de 7 % pour les résidents. A l'inverse, le personnel de droit local (PDL) croît de 9 %, représentant une part croissante des effectifs de l'Agence, afin de combler la diminution des postes des personnels expatriés et résidents. Les personnels expatriés et résidents sont des fonctionnaires en position de détachement auprès de l'AEFE. Les personnels de droit local peuvent également être des fonctionnaires titulaires, en disponibilité, ou bénéficiant d'un détachement direct de l'académie vers un établissement partenaire. La croissance de la part des personnels de droit local implique néanmoins, globalement, **un effort de formation** important pour que la croissance du réseau ne se fasse pas au détriment de la qualité qui fait la réputation de l'enseignement français à l'étranger.

#### Évolution des effectifs par catégories de personnel entre 2016 et 2021 (en ETPT)

	RAP 2016	RAP 2017	RAP 2018	RAP 2019	RAP 2020	LFI 2021	Evolution entre % RAP 2020/% RAP 2016
Expatriés	1 106	1 073	1 036	954	871	821	-21,23%
Résidents	5 199	5 147	5 064	4 927	4 827	5 004	-7,16%
PDL	4 159	4 206	4 282	4 388	4 544	4 690	9,25%
Siège	161	162	167	172	171	184	6,48%
<b>TOTAL</b>	<b>10 625</b>	<b>10 588</b>	<b>10 549</b>	<b>10 440</b>	<b>10 413</b>	<b>10 699</b>	<b>-1,99%</b>

ETPT : équivalent temps plein travaillé (effectifs x quotité de temps de travail x période d'activité dans l'année)

RAP : rapport annuel de performance (annexé au projet de loi de règlement rendant compte de l'exécution budgétaire)

LFI : loi de finances initiale

PDL : personnel de droit local

Source : réponses au questionnaire des rapporteurs pour avis de la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées sur le projet de loi de finances pour 2022.

## II. DES OBJECTIFS AU SERVICE D'UNE NOUVELLE DYNAMIQUE DE CROISSANCE DU RÉSEAU

Tandis que le précédent COM mettait l'accent sur l'optimisation de la gestion (dont relevaient 4 objectifs sur un total de 9), le nouveau COM s'inscrit dans **une démarche beaucoup plus dynamique**.

L'Agence a d'ailleurs déjà amorcé le tournant souhaité, en accompagnant les nouvelles homologations et en consolidant les dispositifs de formation, grâce à la création en cours de 16 instituts régionaux de formation (IRF).

**Les efforts devront s'intensifier** : au rythme actuel de croissance des effectifs (+ 2 % en 2021), le doublement n'interviendrait en effet qu'après 2050. Concernant la formation qui est l'un des piliers de la stratégie de

croissance, il conviendrait de prévoir un **indicateur** en nombre d'heures de formation dispensée par personne, en présentiel et en distanciel, et de pouvoir connaître le nombre de parcours diplômants.

COM 2016-2018		COM 2021-2023	
<b>Axe stratégique n°1</b>	<p><b>Le réseau de l'EFE est un des outils privilégiés de la diplomatie globale de la France</b></p> <p>1.1 Adapter le réseau aux priorités du ministère</p> <p>1.2 Structurer et développer l'offre éducative complémentaire</p>	<b>Accroître l'attractivité de l'EFE pour attirer de nouveaux publics</b>	<p>1.1 Rendre l'offre pédagogique plus attractive</p> <p>1.2 Valoriser notre modèle éducatif</p>
<b>Axe stratégique n°2</b>	<p><b>Le réseau de l'EFE concourt à la promotion du modèle éducatif français et à son excellence</b></p> <p>2.1 Dispenser un enseignement d'excellence innovant, adapté au plus grand nombre</p> <p>2.2 Approfondir le suivi du programme de bourses scolaires</p> <p>2.3 Établir une relation organisée et de long terme avec les anciens élèves du réseau</p>	<b>Renforcer le rôle de l'Agence au service du développement du réseau</b>	<p>2.1 Accompagner les nouveaux partenaires de l'éducation française et francophone</p> <p>2.2 Former les enseignants à l'appui du réseau de l'EFE</p> <p>2.3 Renforcer la capacité d'accueil des établissements et leur sécurité</p>
<b>Axe stratégique n°3</b>	<p><b>Le réseau de l'EFE s'inscrit dans une démarche de performance et d'optimisation de la gestion budgétaire et des ressources humaines de l'Agence</b></p> <p>3.1 Consolider l'équilibre financier de l'Agence</p> <p>3.2 Élaborer une stratégie des ressources humaines dans le réseau</p> <p>3.3 Assurer une gestion immobilière de l'ensemble du parc en portant l'effort sur les conditions de sécurité des bâtiments</p> <p>3.4 Harmoniser les procédures internes de l'AEFE en matière de gestion financière et budgétaire</p>	<b>Développer le rôle de l'Agence au service du réseau labellisé LabelFrancEducation et des associations FLAM</b>	<p>3.1 Accompagner le réseau LabelFrancEducation et favoriser son développement</p> <p>3.2 Consolider le dispositif Français langue maternelle (FLAM)</p>
<b>Axe stratégique n°4</b>		<b>Adapter le fonctionnement de l'Agence pour répondre aux défis du développement de l'EFE</b>	<p>4.1 Poursuivre la modernisation</p> <p>4.2 Être une administration exemplaire au service d'un pilotage performant</p> <p>4.3 Associer davantage les acteurs de l'EFE à son développement</p>



### III. UNE DYNAMIQUE QUI NÉCESSITE DE CONSOLIDER AUSSI LES MOYENS DE L'ENSEIGNEMENT FRANÇAIS À L'ÉTRANGER

Le volet « objectifs » de ce COM est, comme c'est souvent le cas, beaucoup plus développé que son volet « moyens ». Encore l'existence d'un chapitre consacré aux moyens est-elle un progrès, car ce chapitre ne figurait pas dans le précédent COM.

Depuis 2016, la subvention pour charges de service public de l'AEFE (programme 185 de la mission Action extérieure de l'État) et les aides à la scolarité (programme 151) ont évolué comme suit :

#### Évolution des dotations de l'AEFE

LFI	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
P185 en K€	394 410	396 113	398 707	384 007	408 607	416 928	416 928
P151 en K€	115 500	110 000	110 000	105 300	105 310	104 754	95 754
Total	509 910	506 113	508 707	489 307	513 917	521 682	512 682

Source : réponses au questionnaire des rapporteurs pour avis de la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées sur le projet de loi de finances pour 2022.

En LFI 2020, le montant de la subvention pour charge de service public de l'AEFE (programme 185) a augmenté de 24,6 M€, pour favoriser la mise en œuvre du plan de développement de l'enseignement français à l'étranger. Il s'agit d'un « rebasage » c'est-à-dire que la subvention ainsi augmentée a, depuis lors, été reconduite. Ce rebasage est toutefois intervenu après une période de disette budgétaire, puisqu'en 2017 l'AEFE a subi une annulation de crédits de 33 millions d'euros, nécessitant un plan d'économies et une hausse temporaire du taux de la participation financière complémentaire due par les établissements. Par ailleurs, l'augmentation observée en 2021 (+9 M€) résulte de la réintégration au programme 185 de dépenses de sécurisation des établissements, auparavant prises en charge dans le cadre du compte d'affectation spéciale 723.

S'agissant des bourses scolaires, une baisse de 10 M€ est observée en 2022. Ces bourses passent en effet de 104,4 M€ à 94,4 M€ (déduction faite du montant des aides à la scolarisation des élèves en situation de handicap, qui répondent à une problématique distincte). Cette baisse sera compensée par un prélèvement de 10 M€ sur la trésorerie de l'AEFE. Cette trésorerie sera, d'ailleurs, également mobilisée en faveur des établissements français au Liban (10 M€). Mais le COM n'apporte aucune garantie quant au retour de l'enveloppe des bourses à son niveau antérieur. La croissance du réseau devra s'accompagner d'une trajectoire d'augmentation des crédits budgétaires dans ce domaine.

Les ponctions sur la trésorerie de l'AEFE sont d'autant plus préjudiciables que **celle-ci ne peut pas emprunter**, au titre de l'article 12 de la loi n° 2010-1645 du 28 décembre 2010 de programmation des finances publiques pour les années 2011 à 2014, qui dispose que les organismes français relevant de la catégorie des administrations publiques centrales ne peuvent contracter auprès d'un établissement de crédit ou d'une société de financement un emprunt dont le terme est supérieur à douze mois, ni émettre un titre de créance dont le terme excède cette durée. **Cette interdiction s'applique à l'AEFE qui ne peut donc pas recourir à l'emprunt pour financer ses investissements immobiliers.** L'AEFE ne peut recourir qu'aux avances de l'Agence France Trésor, de courte durée (un an). Outre les avances accordées dans le cadre du plan de soutien à l'AEFE, en réponse à la crise sanitaire (plafonnées à 50 M€), l'Agence a bénéficié de 4 M€ d'AFT en 2021 pour financer son développement immobilier. En 2022, le montant des AFT inscrit en loi de finances initiale s'élève à 7,4 M€. Ces avances sont théoriquement destinées à un besoin de financement imprévu. Elles ne sont pas adaptées au financement immobilier. C'est pourquoi le COM prévoit leur mise en extinction en 2022 ou, au plus tard, en 2023.

Un groupe de travail doit dès lors être constitué pour trouver un mécanisme alternatif aux AFT. Composé de représentants du ministère de l'Europe et des affaires étrangères, du ministère chargé des comptes publics et de l'AEFE, ce groupe de travail doit mettre en place un mécanisme pérenne de financement qui *« pourra reposer sur une mise en commun ponctuelle des réserves de trésorerie disponibles au sein du réseau ou la constitution d'un fonds mutualisé à partir de contributions des établissements »*.

L'atteinte de l'objectif de doublement des effectifs passe nécessairement par des opérations immobilières pour développer les capacités d'accueil des établissements en gestion directe (EGD). C'est pourquoi **l'Agence a besoin d'un mécanisme de financement compatible avec les exigences d'un investissement immobilier.** C'est d'autant plus légitime que **l'AEFE n'est pas financé majoritairement par l'État, mais par les familles**, à hauteur de 64 % du coût de fonctionnement des EGD (et de 81 % pour l'ensemble des établissements), ce qui questionne sa qualité d'organisme relevant des administrations publiques centrales. Étant donné les situations très diverses des établissements, s'agissant notamment du montant des écolages, il n'est pas certain que la voie de la mutualisation, ou celle d'une augmentation des contributions des établissements, soit facilement acceptable. Il est nécessaire de permettre à l'agence de recourir à l'emprunt.

Par ailleurs, il est regrettable que le dispositif de garantie qui se substitue à l'Association nationale des écoles françaises de l'étranger (ANEFE), pour accompagner les projets immobiliers des établissements conventionnés et partenaires, soit moins favorable que celui qui préexistait. Mis en place par l'article 198 de la loi de finances pour 2021 et par un arrêté

du 2 avril 2021, ce nouveau mécanisme prévoit en particulier une rémunération de la garantie par une commission variable en fonction des risques encourus, alors que cette commission était auparavant unique et mutualisée. Une première réunion de la commission interministérielle d'octroi doit se tenir prochainement. Il serait souhaitable que **le COM mentionne la mission d'instruction des dossiers confiée à l'AEFE dans le cadre de ce nouveau dispositif.**

Enfin, **les deux contributions** actuellement dues par les EGD et par les établissements conventionnés, la participation financière complémentaire (PFC) d'une part, et la participation à la rémunération des résidents (PRR), d'autre part, **seront remplacées par une contribution unique assise sur le chiffre d'affaires**, donc a priori décorrélée des moyens mis à disposition par l'Agence.

Cette fusion est source de **nombreuses incertitudes** pour les établissements et les familles, d'autant qu'elle s'inscrit dans le cadre d'un objectif visant à « *accroître les ressources propres de l'Agence* » donc à augmenter la contribution des établissements, en tirant parti de la croissance du réseau, dans la mesure où le potentiel de diversification des ressources propres, rapidement mentionné par le COM, semble limité. Il serait logique que cette contribution soit corrélée aux services rendus par l'agence aux établissements. **Une étude d'impact est, à tout le moins, nécessaire.**



## EXAMEN EN COMMISSION

*Réunie le mercredi 15 décembre 2021, sous la présidence de M. Christian Cambon, président, la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées a procédé à l'examen du rapport d'information de MM. Ronan Le Gleut et André Vallini sur le projet de contrat d'objectifs et de moyens (COM) de l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE) (2021-2023).*

**M. Ronan Le Gleut, rapporteur.** - La commission est saisie du projet de contrat d'objectifs et de moyens de l'AEFE pour la période 2021-2023, en application de la loi du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'État, qui nous donne la possibilité de rendre un avis sur ce COM dans un délai de six semaines à compter de la saisine.

L'avis que nous vous proposons, avec André Vallini, est nuancé. En effet :

- Ce contrat d'objectifs et de moyens s'inscrit, d'une part, dans une dynamique de croissance du réseau, qui est très positive. Le COM s'articule autour de 10 objectifs stratégiques, déclinés en 28 objectifs opérationnels, évalués au travers de 20 indicateurs. L'ensemble est mis au service de la croissance d'un réseau qui est l'un des principaux fleurons de notre diplomatie culturelle. Ce réseau est même, probablement, notre premier outil d'influence dans le monde. Il s'agit, avec ce COM, de créer les conditions nécessaires à la satisfaction de l'objectif de doublement des effectifs à l'horizon 2030, conformément à l'orientation fixée par le Président de la République en 2018.

- Mais, d'autre part, au regard des nombreux objectifs énoncés, le volet « moyens » est insuffisant. Encore faut-il préciser que ce volet « moyens » n'existait même pas dans le précédent COM. Il a le mérite, cette fois, d'être présent, même s'il représente 1 page sur les 25 qui nous sont soumises.

Sur le fond, le COM renvoie à l'annualité budgétaire : or l'année 2021 est déjà écoulee, et le projet de loi de finances a précisé ce que seront les crédits en 2022. Rien n'est garanti, ni même envisagé, pour 2023, et encore moins au-delà puisque ce COM ne porte en pratique que sur deux exercices. Le COM ne permet aucune prévisibilité, ce qui nuit à la crédibilité de la stratégie proposée.

Avant de détailler ce constat, notons qu'à la rentrée 2021, le réseau de l'AEFE comptait 543 établissements, scolarisant plus de 375 000 élèves dont 40 % sont français et 60 % étrangers. 67 établissements sont gérés directement par l'AEFE, 159 sont conventionnés et 317 sont des établissements partenaires.

Doubler les effectifs signifie atteindre le chiffre de 700 000 élèves en 2030. C'est donc un tournant qui a été engagé au cours des deux dernières années. Mais les efforts doivent s'intensifier car, au rythme de croissance actuel, l'objectif ne serait atteint qu'après 2050.

C'est un tournant car le quinquennat en cours s'était ouvert sur une période de disette budgétaire. En 2017, l'AEFE a subi une annulation de crédits de 33 millions d'euros, nécessitant un plan d'économies et une hausse temporaire du taux de la participation financière complémentaire due par les établissements.

L'Agence a observé une baisse de ses effectifs en termes de personnel, de l'ordre de 2 % entre 2016 et 2021. Cette baisse est due au schéma d'emplois adopté en 2017 pour la période 2018-2020 qui prévoyait la suppression de 512 ETPT (équivalent temps plein travaillé) de résidents et d'expatriés.

La baisse des effectifs est de 21 % pour les personnels expatriés et de 7 % pour les résidents.

À l'inverse, le personnel de droit local croît de 9 %, représentant logiquement une part croissante des effectifs de l'Agence.

Les personnels expatriés et résidents sont des fonctionnaires en position de détachement auprès de l'AEFE. Les personnels de droit local peuvent également être des fonctionnaires titulaires, en disponibilité, ou bénéficiant d'un détachement direct de l'académie vers un établissement partenaire.

La croissance de la part des personnels de droit local implique néanmoins, globalement, un effort de formation important pour que la croissance du réseau ne se fasse pas au détriment de la qualité qui fait la réputation de l'enseignement français à l'étranger.

Le précédent COM avait ainsi mis l'accent sur l'optimisation de la gestion, dont relevaient 4 objectifs sur un total de 9.

Par comparaison, le COM actuel est beaucoup plus dynamique :

- Il s'efforce d'accroître l'attractivité de l'enseignement français à l'étranger, d'attirer de nouveaux publics ;

- Il renforce le rôle de l'Agence au service du développement du réseau : l'Agence a déjà amorcé ce tournant, en organisant l'accompagnement des établissements candidats à l'homologation et en intensifiant ses efforts dans le domaine de la formation. 16 instituts régionaux de formation sont actuellement en cours de création dans des établissements mutualisateurs. La formation est l'un des piliers de la stratégie de croissance du réseau. C'est pourquoi il faudrait pouvoir disposer d'indicateurs plus qualitatifs que ceux proposés dans ce COM : connaître par

exemple le nombre d'heures de formation proposé pour chaque enseignant formé, ou encore le nombre de parcours diplômants effectués.

Le COM réaffirme le rôle de l'Agence au service du réseau labellisé (LabelFrancEducation) et des 173 associations Français langue maternelle (FLAM). C'est un point important en termes d'influence et pour le développement de la francophonie. L'AEFE est invitée à encourager les échanges entre ces associations FLAM et les établissements homologués, et à consolider les aides qui leur sont consenties.

Enfin, le COM invite l'Agence à poursuivre sa modernisation, en particulier en associant davantage les familles à la gouvernance de l'agence. C'est là aussi une évolution souhaitable, dans la mesure où les familles sont très impliquées dans cet enseignement français à l'étranger, dont elles financent 81 % du coût de fonctionnement (et 64 % pour les EGD).

**M. André Vallini, rapporteur.** - J'en viens au revers de la médaille de ce contrat d'objectifs et de moyens, qui pêche par la faiblesse de son volet « moyens ».

En LFI 2020, le montant de la subvention pour charge de service public de l'AEFE (programme 185) a augmenté de 25 M€, pour favoriser la mise en œuvre du plan de développement de l'enseignement français à l'étranger.

Il s'agit d'un « rebasage » c'est-à-dire que la subvention ainsi augmentée a, depuis lors, été reconduite. Cette augmentation est toutefois intervenue, il faut le rappeler, après l'annulation de crédits de 33 millions d'euros, évoquée par Ronan Le Gleut.

Par ailleurs, l'augmentation observée en 2021 (+9 M€) résulte de la réintégration au programme 185 de dépenses de sécurisation des établissements, auparavant prises en charge dans le cadre d'un compte d'affectation spéciale. Il s'agit donc d'un transfert, non d'une augmentation.

S'agissant des bourses scolaires, une baisse de 10 M€ est observée en 2022. Ces bourses passent en effet de 104 M€ à 94 M€.

Cette baisse sera compensée par un prélèvement de 10 M€ sur la trésorerie de l'AEFE, qui sera d'ailleurs aussi mobilisée en faveur des établissements français au Liban.

Surtout, le COM n'apporte aucune garantie quant au retour de l'enveloppe des bourses à son niveau antérieur.

Or comment imaginer que le doublement des effectifs ne s'accompagne pas d'une trajectoire d'augmentation des crédits budgétaires dans ce domaine ?

Les ponctions sur la trésorerie de l'AEFE sont d'autant plus préjudiciables que celle-ci ne peut pas emprunter, au titre de la loi, qui

interdit l'emprunt aux organismes français relevant de la catégorie des administrations publiques centrales.

Il s'agit d'une mesure de consolidation du périmètre de la dette publique destinée à favoriser le respect des normes européennes en la matière. L'AEFE ne peut ainsi recourir qu'aux avances de l'Agence France Trésor, de courte durée (un an).

Outre les avances accordées dans le cadre du plan de soutien à l'AEFE, en réponse à la crise sanitaire (plafonnées à 50 M€), l'Agence bénéficie ainsi de 4 M€ d'avances en 2021 pour financer son développement immobilier. En 2022, le montant inscrit en loi de finances initiale s'élève à 7,4 M€. Ces avances sont théoriquement destinées à un besoin de financement imprévu. Elles ne sont pas adaptées au financement immobilier. C'est pourquoi le COM prévoit leur mise en extinction en 2022 ou, au plus tard, en 2023.

La question du financement immobilier demeure donc ouverte. C'est un point de blocage très important.

Un groupe de travail interministériel doit être prochainement constitué en vue de la mise en place d'un mécanisme pérenne de financement, dont le COM dit qu'il « pourra reposer sur une mise en commun ponctuelle des réserves de trésorerie disponibles au sein du réseau ou la constitution d'un fonds mutualisé à partir de contributions des établissements ».

Cette idée d'un financement mutualisé entre établissements est problématique. Les frais d'écolage, les modalités de gestion de ces établissements sont très divers. Ponctionner la trésorerie d'un établissement pour financer des travaux dans un autre établissement sera, dans certains cas, totalement irréalisable.

Au sein d'un même établissement, constituer une soule pour de futures générations serait aussi contesté, et contestable.

Or l'atteinte de l'objectif de doublement des effectifs passe nécessairement par des opérations immobilières. Il nous paraît nécessaire de permettre à l'agence de recourir à l'emprunt.

Par ailleurs, le dispositif de garantie qui se substitue à l'Association nationale des écoles françaises de l'étranger (ANEFE), pour accompagner les projets immobiliers des établissements conventionnés et partenaires, est moins favorable que celui qui préexistait.

Il prévoit en particulier une rémunération de la garantie par une commission variable en fonction des risques encourus, alors que cette commission était auparavant unique et mutualisée. C'est regrettable. Une première réunion de la commission interministérielle d'octroi doit se tenir prochainement, dans le cadre du nouveau dispositif institué. Il serait



souhaitable que le COM mentionne la mission d'instruction des dossiers confiée à l'AEFE dans le cadre de ce nouveau dispositif.

Enfin, les deux contributions actuellement dues par les EGD et par les établissements conventionnés, la participation financière complémentaire (PFC) d'une part, et la participation à la rémunération des résidents (PRR), d'autre part, seront remplacées par une contribution unique assise sur le chiffre d'affaires, donc a priori décorrélée des moyens mis à disposition par l'Agence pour chaque établissement.

Cette fusion est source de nombreuses incertitudes pour les établissements et les familles, d'autant qu'elle s'inscrit dans le cadre d'un objectif visant à « accroître les ressources propres de l'Agence » donc à augmenter la contribution des établissements, en tirant parti de la croissance du réseau, dans la mesure où le potentiel de diversification des ressources propres, semble limité.

Il serait logique que cette contribution soit corrélée aux services rendus par l'agence aux établissements.

Nous demandons donc une étude d'impact à ce sujet, afin d'y voir plus clair.

Je partage donc l'avis nuancé formulé par Ronan Le Gleut en introduction. Les objectifs de ce COM ne sont pas contestables, mais l'asymétrie avec les moyens proposés est évidente.

**Mme Hélène Conway-Mouret.** – Merci pour ce rapport. Vous avez parfaitement identifié les forces et les faiblesses de ce contrat d'objectifs et de moyens. Je partage votre demande d'étude d'impact : celle-ci aurait déjà dû être réalisée alors que ce COM est attendu depuis longtemps.

Nous partageons l'objectif de doubler les effectifs, mais l'outil a été affaibli depuis 2017, avec l'annulation de 33 M€ de crédits, la suppression de nombreux postes et le remplacement de l'ANEFE par un dispositif moins favorable.

L'extension du réseau peut passer par le secteur privé mais cela ne doit pas être un objectif en soi. Nous disposons d'un outil unique que l'on ne peut pas comparer à d'autres systèmes d'enseignement qui ne sont pas constitués en réseau au plan international.

Notre commission doit continuer à soutenir l'AEFE.

**M. François Patriat.** – Je salue le travail des rapporteurs sur ce COM. Le réseau effectue un travail précieux qu'il nous appartient de soutenir. C'est un sujet essentiel pour de nombreux Français établis hors de France. La mise en œuvre de ce nouveau contrat nous portera vers le cap fixé par le Président de la République.

J'ai bien noté ce que vous avez indiqué au sujet de la faiblesse du volet « moyens » ; néanmoins, le fait de favoriser la croissance de ce réseau,

en portant une attention particulière à la formation, est essentiel, tout comme le fait d'associer davantage les parents d'élèves, les anciens élèves et les associations FLAM. C'est le sens de la proposition de loi, déposée par notre collègue Samantha Cazebonne, qui sera examinée en séance publique en janvier prochain.

**M. Olivier Cadic.** - Merci aux rapporteurs. La majorité des établissements du réseau relève du secteur privé. Ils ne sont pas gérés par l'AEFE.

Les points positifs de ce contrat d'objectifs et de moyens ont été rappelés, notamment la création des instituts régionaux de formation, qui répond à un véritable besoin.

Mais, s'agissant des moyens, la grande difficulté est qu'en France, dès lors que nous parlons d'enseignement, nous pensons « argent public ». Or en l'an 2000, il y avait une école française à l'étranger pour deux écoles anglo-saxonnes. Aujourd'hui, le rapport est d'un pour vingt. Dire que ces écoles anglo-saxonnes ne sont pas organisées en réseau révèle une méconnaissance du système.

Nous devons revoir les modalités d'homologation. Le doublement des effectifs d'ici à 2030 est une nécessité absolue pour la survie de l'enseignement français à l'étranger, qui ne doit pas rester lié à la gestion d'une administration. Il faut repenser le financement immobilier, qui ne peut plus reposer sur des fonds publics. Il faut penser différemment, mobiliser de nouvelles actions, lever de l'argent privé pour soutenir le dynamisme de l'enseignement français à l'étranger.

**Mme Hélène Conway-Mouret.** - Je maintiens que notre réseau est unique. Le système anglo-saxon repose entièrement sur le secteur privé, ce qui n'est pas le cas de l'AEFE. L'enseignement français est fondé sur un noyau d'établissements gérés par l'agence, avec autour une nébuleuse d'établissements privés. Ce réseau vaut la peine d'être protégé et développé.

**M. Guillaume Gontard.** - Merci pour ce travail. On ne peut en effet qu'approuver l'objectif de doublement du nombre d'élèves. Les rapporteurs rappellent qu'au rythme actuel cet objectif ne sera atteint qu'après 2050. Cela révèle un vrai problème de moyens. Par ailleurs, l'homologation de nouveaux établissements peut créer des phénomènes de concurrence. L'absence de dialogue social est regrettable. Enfin, le numérique éducatif a tendance à se généraliser, sans les moyens ni l'accompagnement nécessaires.

**M. Ronan Le Gleut, rapporteur.** - Merci pour toutes ces observations qui rejoignent les constats que nous avons formulés.

Concernant l'accès à l'emprunt, notre recommandation est de sortir l'AEFE de la catégorie des organismes divers d'administration centrale (ODAC) pour lui permettre de recourir à l'emprunt pour financer ses projets immobiliers et permettre ainsi la croissance des établissements.

Nous renouvelons cette demande que nous avons déjà formulée dans le cadre de notre avis budgétaire sur le programme 185.



## LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES

*Mardi 7 décembre 2021 :*

- **M. Olivier Brochet**, directeur de l'AEFE et **Mme Raphaëlle Dutertre**, conseillère aux relations institutionnelles

*Jeudi 9 décembre 2021 :*

- **M. Mathieu Peyraud**, directeur, direction de la culture, de l'enseignement, de la recherche et du réseau, **M. Bertrand Pous**, délégué aux programmes et aux opérateurs et **M. Emmanuel Beaufils**, rédacteur, enseignement français à l'étranger

*Contributions écrites :*

- **M. François Normant**, président de la FAPEE (Fédération des associations de parents d'élèves des établissements d'enseignement français à l'étranger)



## ANNEXE 1 - LETTRE DE SAISINE



**Le Premier ministre**

Paris, le 17 novembre 2021

Monsieur le Président,

En application de l'article 1 de la loi n° 2010-873 du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'Etat, j'ai l'honneur de vous transmettre, pour être déposé sur le bureau du Sénat, le rapport sur le contrat d'objectifs et de moyens de l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger 2021-2023.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'assurance de ma haute considération.

Pour le Premier ministre et par délégation,  
La Secrétaire générale du Gouvernement,

Claire LANDAIS

Monsieur Gérard LARCHER  
Président du Sénat  
Palais du Luxembourg  
PARIS





## ANNEXE 2 – TEXTE DU CONTRAT D’OBJECTIFS ET DE MOYENS

### INTRODUCTION

Le contrat d’objectifs et de moyens 2021-2023 de l’Agence pour l’enseignement français à l’étranger (AEFE) fait suite au contrat 2016-2018. Ce dernier a été prolongé une première fois en 2019 dans l’attente des orientations du plan de développement de l’enseignement français à l’étranger puis une seconde fois en 2020 du fait de la crise sanitaire de la Covid-19.

#### **1. Présentation générale de l’opérateur.**

L’Agence pour l’enseignement français à l’étranger (AEFE) est un établissement public national à caractère administratif sous tutelle du ministère de l’Europe et des Affaires étrangères (MEAE). Créée par la loi du 6 juillet 1990, elle a pour mission, dans les limites des capacités d’accueil des établissements :

- d’assurer la scolarisation des enfants de nationalité française résidant à l’étranger ;
- de contribuer au renforcement de la coopération entre les systèmes éducatifs français et étrangers ;
- de contribuer, notamment par l’accueil d’élèves étrangers, au rayonnement de la langue et de la culture françaises ;
- de veiller à la stabilisation des frais de scolarité et d’accorder des bourses aux enfants de nationalité française scolarisés dans les écoles et les établissements d’enseignement français à l’étranger dont la liste est fixée par arrêté interministériel ;
- de veiller au respect des principes de l’école inclusive au profit des élèves à besoins éducatifs particuliers.

À la rentrée 2021, les 545 établissements du réseau de l’enseignement français à l’étranger homologués par le ministère de l’Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports (MENJS) accueillent plus de 370 000 élèves dans 138 pays.

L’Agence gère directement 69 établissements d’enseignement (établissements en gestion directe, EGD). De plus, elle est liée par une convention avec 152 autres établissements, dits établissements conventionnés, dont elle partage la gestion avec l’organisme gestionnaire. Enfin, elle a un accord de partenariat avec 324 autres établissements, dits établissements partenaires, pour lesquels elle assure notamment la formation des personnels et l’accompagnement pédagogique des enseignants.

Outil essentiel d’une diplomatie globale, l’AEFE travaille, sous la tutelle unique du ministère en charge des affaires étrangères et en lien avec le réseau des ambassades, à la mise en œuvre de la politique éducative extérieure.

À ce titre, l'AEFE contribuera au développement du réseau et, en lien avec le MENJS, à la valorisation du modèle éducatif français et à la qualité des parcours professionnels des personnels français et étrangers.

## **2. Bilan du contrat d'objectifs et de moyens 2016-2018, prolongé en 2019-2020**

Le contrat d'objectifs et de moyens pour la période 2016-2018 a fixé trois objectifs stratégiques à l'AEFE pour adapter le réseau des établissements d'enseignement français à l'étranger à un environnement éducatif international en constante évolution. Ces objectifs étaient les suivants :

- faire du réseau de l'enseignement français à l'étranger un des outils privilégiés de notre diplomatie globale ;
- affirmer le rôle du réseau des établissements d'enseignement français à l'étranger dans la promotion de l'excellence de notre modèle éducatif ;
- développer une démarche de performance et d'optimisation des ressources de l'Agence au service de l'ensemble du réseau de l'enseignement français à l'étranger.

**Le premier objectif stratégique du COM 2016-2018 visait à faire du réseau de l'enseignement français à l'étranger l'un des outils privilégiés de la diplomatie globale de la France**, en adaptant ce réseau aux priorités définies par le Ministère, et en structurant et développant les réseaux de coopération éducative.

Le réseau de l'enseignement français à l'étranger s'est adapté aux orientations définies par le MEAE en redéployant des personnels expatriés et résidents sous plafond d'emplois de l'Agence vers les zones géographiques prioritaires. Entre 2016 et 2020 l'AEFE a ainsi procédé au redéploiement de 42 postes, provenant de l'Asie (0,9) et du Maghreb-Océan Indien (41,6 postes), au profit des autres secteurs (Amériques, 20,3 postes ; Afrique, 7,5 postes ; Europe, 6,6 postes ; Moyen Orient/Proche-Orient, 8 postes).

En parallèle, le réseau de coopération éducative pour l'enseignement bilingue s'est structuré et développé par la labellisation LabelFrancÉducation qui reconnaît la qualité des filières ou des établissements publics ou privés d'enseignement bilingue sur programme local. En 2021, les filières d'enseignement bilingue francophone LabelFrancÉducation accueillent près de 155 000 élèves, au sein de 523 établissements, alors qu'ils étaient 20 000 en 2016 au sein de 91 établissements.

En outre, l'Agence a renforcé son accompagnement des associations FLAM (français langue maternelle). Le dispositif FLAM mis en place vise à structurer et à soutenir les activités extrascolaires qui favorisent la pratique de la langue française principalement pour des familles françaises et francophones. En 2021, on compte 173 associations FLAM (170 en 2019 et 163 en 2018) dans 40 pays.

**Le deuxième objectif stratégique visait à promouvoir le modèle éducatif français** selon trois orientations : dispenser un enseignement d'excellence tourné vers l'innovation, renforcer le suivi du programme des bourses scolaires et promouvoir

l'enseignement supérieur français, tout en établissant une relation avec les anciens élèves du réseau.

En matière d'offre éducative, une attention a été portée aux élèves à besoins éducatifs particuliers, qui font l'objet d'un suivi par l'observatoire pour les élèves à besoins éducatifs particuliers (OBEP) mis en place en juin 2016. De plus, l'enseignement des langues étrangères a été privilégié, en particulier l'apprentissage de la langue du pays d'accueil. 208 sections internationales sont ainsi ouvertes à la rentrée scolaire 2020, soit un doublement depuis 2015. Le réseau propose aujourd'hui aux élèves un parcours de la maternelle à la terminale dans le cadre d'un enseignement plurilingue.

En ce qui concerne les bourses scolaires, ce sont près de 25 000 élèves français qui bénéficient d'une bourse de l'Etat pour faciliter l'accès aux établissements scolaires à l'étranger d'élèves français issus de milieux modestes, pour un montant total de 100,4 M€ de bourses attribuées pour l'année scolaire 2019/2020.

Les objectifs de rayonnement et d'attractivité du modèle éducatif et de l'enseignement supérieur français n'ont pas été entièrement atteints. La part des bacheliers du réseau poursuivant leurs études en France devait atteindre 56% en 2018 mais elle ne s'établit finalement qu'à 52% en 2020. Cette situation s'explique par le fait que la croissance des effectifs du réseau est portée en grande partie par des familles non françaises (nationaux ou étrangers tiers). Or ces nouvelles familles ne visent pas exclusivement une poursuite d'études en France pour leurs enfants.

Le dispositif Bourse Excellence Major est le principal outil de promotion de l'enseignement supérieur auprès de familles étrangères. Bien que les objectifs n'aient pas été totalement atteints, le dispositif reste très attractif pour les bacheliers étrangers du réseau d'enseignement français à l'étranger. En 2018 comme en 2019, 847 étudiants étrangers ont bénéficié d'une bourse Excellence Major, sur critères d'excellence scolaire, pour un objectif fixé à 900. En 2020, 20 lauréats supplémentaires et 5 boursiers parrainés par le groupe Total ont été sélectionnés portant à 860 le nombre d'étudiants étrangers qui bénéficient de ce dispositif.

Enfin, pour promouvoir le réseau, une plateforme en ligne des anciens élèves a été créée par l'Agence en 2017, ALFM.fr. Elle a été administrée jusqu'en octobre 2020 par l'AEFE. Elle est désormais gérée et animée par l'association mondiale Union-ALFM, en lien avec les 80 associations locales. Elle permet de mettre en contact les anciens élèves à travers le monde. 8000 anciens élèves sont inscrits sur la plateforme ALFM.fr.

**Le troisième objectif stratégique consistait à inscrire l'Agence dans une démarche de performance et d'optimisation de la gestion budgétaire et des ressources humaines.** Il s'est agi de consolider l'équilibre budgétaire de l'Agence, et de diversifier les sources de financement. L'objectif d'accroître la part des ressources propres dans le budget des établissements à l'étranger a été atteint (63,5% pour une cible de 62,2%, en 2018). En 2019 cette part s'est accrue en atteignant 65% pour retomber en 2020 à 59,7%, compte tenu d'une part des subventions exceptionnelles de l'Etat dans le cadre du plan de soutien de l'enseignement français à l'étranger

dans le contexte de la crise sanitaire et d'autre part de la baisse des ressources propres des établissements (expliquée par le recouvrement des frais de scolarité en diminution en raison de la crise sanitaire). Par ailleurs, la diversification des ressources (financement par les pays hôtes, valorisation des locaux dans les établissements en gestion directe, expertise et conseil) est moindre que souhaitée, représentant la moitié de la cible fixée (9M€ au lieu de 18M€), du fait d'un financement par les pays hôtes inférieur à ce qui avait été initialement projeté (7,8M€ au lieu d'une cible à 15M€)

En ce qui concerne la stratégie en matière de ressources humaines, des redéploiements de personnels d'encadrement ont été opérés afin d'améliorer la gouvernance des établissements du réseau et de renforcer l'animation pédagogique. Ainsi, les enseignants expatriés du 1<sup>er</sup> et du 2<sup>nd</sup> degré en charge de la formation ont été répartis de façon plus homogène dans une zone et/ou un pays, avec désormais une compétence systématiquement élargie sur un pays ou plusieurs pays. Sur la période 2018-2020, l'Agence a conduit un schéma d'emplois qui a entraîné la suppression de 512 postes. Pour les personnels expatriés, des missions d'encadrement et de conseil pédagogique leur sont systématiquement confiées. La mission limitée au seul enseignement a été supprimée.

Tous les secteurs géographiques ont été concernés par une baisse globale du nombre de postes de détachés. La contribution de chaque secteur à l'effort de suppression de postes a été variable (de - 1,3% à -5,2% des postes implantés en 2018/2019). On observe ainsi un redéploiement de 35 postes des établissements des secteurs Europe et Maghreb Océan Indien vers les établissements des secteurs Afrique et Amériques. La contribution globale des établissements des secteurs Asie Pacifique et péninsule Indienne et Proche et Moyen-Orient est conforme à la moyenne du réseau (3,9% des postes implantés). En 2019/2020, l'AEFE a procédé au redéploiement de 42 postes des zones géographiques Asie et Maghreb Océan Indien vers les zones Amériques, Proche-Orient Moyen-Orient et Afrique.

Enfin, une grande attention a été portée aux procédures internes, en matière de contrôle de gestion, en particulier vis-à-vis des établissements en gestion directe, et au contrôle interne comptable déployé dans ces derniers. La réforme de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) a été mise en œuvre par l'opérateur, les personnels ont été formés et l'outil budgétaire et comptable consolidé depuis 2016.

### **3. 2021-2023 : l'AEFE, acteur central du plan de développement de l'enseignement français à l'étranger.**

Le Président de la République a fixé en mars 2018 l'objectif d'un doublement des effectifs scolarisés dans les établissements d'enseignement français d'ici 2030. Il a rappelé le rôle central de l'AEFE dans la réalisation de cet objectif en souhaitant que l'Agence « *conforte le réseau des lycées français et lui permette de répondre de façon nouvelle à la demande croissante d'éducation française* ».

Malgré la crise sanitaire et ses conséquences, le cap fixé par le Président de la République demeure.

Le plan de développement de l'enseignement français à l'étranger, présenté par les ministres de l'Europe et des Affaires étrangères, de l'Education nationale, de la Jeunesse et des Sports et par le secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères le 3 octobre 2019, s'articule autour de quatre axes stratégiques :

- **accueillir plus d'élèves**
- **accompagner la croissance des établissements existants et la création de nouvelles écoles**
- **mieux associer les familles à la vie des établissements et du réseau**
- **mieux accompagner le réseau grâce à une mobilisation accrue des ambassades**

Dans ce cadre, l'Agence, « *colonne vertébrale du réseau de l'enseignement français à l'étranger* », joue un rôle essentiel pour assurer la mise en œuvre cohérente de ces priorités en lien étroit avec l'ensemble des acteurs de l'enseignement français à l'étranger.

Ce contrat d'objectifs et de moyens est la traduction pour l'Agence des axes stratégiques de développement de l'enseignement français à l'étranger.

Il s'inscrit dans le contexte d'une crise sanitaire évolutive et durable qui a montré le rôle déterminant de l'Agence au service de l'ensemble du réseau. Pour aider ce dernier à faire face à cette crise, l'Etat a apporté un soutien budgétaire massif dans le cadre du plan de soutien aux Français de l'étranger annoncé conjointement le 30 avril 2020 par le ministre de l'Europe et des Affaires étrangères et le ministre de l'Action et des Comptes publics. Ce soutien s'est traduit par l'ouverture de crédits additionnels en 2020 en loi de finances rectificative : 50M€ supplémentaires pour l'enveloppe de l'aide à la scolarité versée par l'AEFE aux élèves français boursiers, 50M€ de rehaussement de la subvention pour charge de service public de l'opérateur pour venir en aide aux établissements et aux familles étrangères en difficulté, et 50M€ d'avances ponctuelles de l'Agence France Trésor à l'AEFE pour accorder aux établissements en difficulté des avances de trésorerie remboursables.

La crise sanitaire a été un moment charnière pour le réseau d'enseignement français à l'étranger. Elle a joué un rôle à la fois de révélateur et d'accélérateur : révélateur car elle a mis au jour des besoins qui étaient déjà présents au sein du réseau mais de façon moins manifeste, et accélérateur car elle a amplifié des dynamiques existantes. L'enjeu est donc, après avoir posé un diagnostic des conséquences de la crise sur le réseau, d'en tirer tous les enseignements.

L'une des grandes leçons de cette crise concerne notamment l'utilisation du numérique, à la fois dans l'émergence de nouvelles pratiques pédagogiques, dans le développement de nouveaux outils de formation en complément des dispositifs en présentiel et dans le renouvellement du fonctionnement interne du réseau.

Le nouveau contrat d'objectifs et de moyens de l'Agence intègre les orientations fixées par le plan de développement de l'enseignement français à l'étranger (EFE) en tenant compte des conséquences de la crise sanitaire et les décline en quatre **objectifs stratégiques** majeurs :

- **accroître l'attractivité de l'enseignement français pour attirer de nouveaux publics**
  - **renforcer le rôle de l'Agence au service du développement du réseau**
  - **développer le rôle de l'Agence comme acteur de la coopération éducative**
  - **adapter le fonctionnement de l'Agence pour répondre aux défis du développement de l'enseignement français à l'étranger**
- a) accroître l'attractivité de l'enseignement français pour attirer de nouveaux publics

L'attractivité de l'enseignement français repose sur la qualité des enseignements, sur la diversité de l'offre pédagogique et sur son adaptation aux attentes nouvelles des parents.

**La concurrence des autres offres internationales d'éducation rend d'autant plus importantes la promotion et la valorisation de l'offre éducative française**, qui doit pouvoir répondre à des demandes d'éducation multiples et variées.

L'Agence, en lien avec le MENJS, devra tout d'abord valoriser cette offre unique et garantir la qualité des enseignements et le respect des programmes, en veillant en particulier à maintenir le niveau d'exigence des procédures d'homologation et de son suivi. De plus, l'exigence de mettre en œuvre une offre éducative d'excellence doit amener l'Agence à renforcer ses efforts en faveur de **l'inclusion de tous les élèves** et de **l'innovation pédagogique**, tout en proposant une **offre éducative plurilingue**. Cette politique doit être accompagnée d'une **communication plus dynamique** pour faire connaître les atouts et la qualité de l'enseignement français à de nouveaux publics mais aussi aux **investisseurs qui souhaiteraient ouvrir de nouveaux établissements**. Cette action de valorisation de l'offre éducative est d'autant plus essentielle dans le contexte de sortie de la crise sanitaire qui a entraîné des pertes d'effectifs pour certains établissements du réseau.

- b) renforcer le rôle de l'Agence au service du développement du réseau d'enseignement français à l'étranger

Le développement du réseau implique d'abord de **faciliter l'intégration de nouveaux établissements partenaires au réseau**. A cette fin, l'Agence doit développer sa mission d'information et de conseil aux porteurs de projet, en articulation avec les **plans éducation** élaborés par les ambassades.

Développer l'enseignement français à l'étranger et en garantir la qualité suppose la présence de personnels enseignants et administratifs formés et qualifiés. En lien avec le MEAE, le MENJS et l'ensemble des acteurs de l'enseignement français à l'étranger, l'AEFE assurera, dans une approche pluriannuelle, un recensement des besoins en personnels et en compétences, afin d'assurer les conditions idoines de formation permanente et de fournir un avis au MENJS sur les demandes de détachement direct formulées par les établissements.

Une part importante de la formation des personnels doit être assurée par l'AEFE et son réseau d'inspecteurs et d'enseignants-formateurs, dans le cadre des zones de mutualisation. L'AEFE doit **repenser le dispositif de la mutualisation**. Ainsi, la

**création de 16 instituts régionaux de formation (IRF), chargés de proposer une offre de formation adaptée aux besoins locaux**, permettra une large coordination de la formation initiale et continue des personnels, adaptée aux besoins des établissements. Cette offre de formation sera enrichie par un dialogue et une coopération entre l'Agence et les opérateurs du MENJS à l'international afin de faire converger les offres de formation pour renforcer les compétences des enseignants dans le réseau.

L'effort doit également porter sur la consolidation de **l'attractivité des locaux des établissements** du réseau existant, dans les pays où la concurrence internationale s'accroît rapidement, ainsi que sur le **développement des capacités d'accueil des établissements** partout où cela reste possible, dans le respect des conditions de mise en sécurité de la communauté éducative.

Le prochain schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) (2022-2026) devra intégrer cet objectif d'extension des capacités immobilières des établissements en gestion directe dans le respect des nouvelles modalités de financement de ces investissements et permettre le développement d'un soutien/conseil dans ce domaine pour les établissements conventionnés et partenaires.

- c) développer le rôle de l'Agence au service du réseau labellisé LabelFrancÉducation et des associations FLAM

L'expertise en éducation de l'Agence doit être mise au service du développement de l'enseignement bilingue francophone dans les systèmes éducatifs locaux. L'AEFE doit **renforcer son accompagnement du réseau des établissements LabelFrancÉducation** qui compte 523 établissements à la rentrée 2021. Une offre de services dédiée et des outils de pilotage seront développés spécifiquement pour ce réseau.

Pour les associations de français langue maternelle (FLAM), dont l'animation a été confiée à l'AEFE, l'accent sera mis sur les échanges avec les établissements homologués et l'accompagnement à la professionnalisation de ces structures associatives. adapter le fonctionnement de l'Agence pour répondre aux défis du développement de l'enseignement français

L'Agence doit poursuivre son travail de **réorganisation** et de **modernisation**. Par ailleurs, l'instauration d'un comité d'audit à l'automne 2019 permet de poursuivre la démarche d'audit interne comme externe. Enfin, les acteurs de l'enseignement français (parents d'élèves, *alumni*) seront davantage associés et un dialogue social renouvelé et régulier sera mis en place.

## **CHAPITRE 1 : LES OBJECTIFS STRATEGIQUES**

### **Objectif stratégique 1 : accroître l'attractivité de l'enseignement français pour attirer de nouveaux publics**

La demande d'éducation internationale est en croissance. Dans un contexte de concurrence accrue, y compris dans des pays où les établissements d'enseignement français sont bien établis, la valorisation de notre offre éducative est une priorité

pour attirer de nouveaux élèves et de nouveaux partenaires. L'Agence doit conforter l'excellence pédagogique dans l'ensemble du réseau et valoriser toutes les nouvelles opportunités offertes par les récentes réformes structurelles conduites par le MENJS notamment le baccalauréat réformé. L'AEFE pourra également promouvoir dans le réseau d'enseignement français à l'étranger le nouveau baccalauréat français international dont la création a été engagée par le MENJS en concertation avec les pays et organismes partenaires des sections internationales. Cette action de promotion de l'offre éducative française s'avère d'autant plus stratégique dans le contexte de sortie de la crise sanitaire.

Objectif stratégique 1.1 : rendre l'offre pédagogique plus attractive

L'Agence développera une offre pédagogique diversifiée permettant d'attirer de nouveaux publics. Une attention particulière sera portée à la promotion de l'école inclusive, à l'élaboration d'une offre éducative plurilingue et au développement du numérique éducatif au sein de l'ensemble des établissements du réseau.

*Objectif opérationnel 1. 1. 1 : développer une offre diversifiée pour attirer de nouveaux publics et répondre aux demandes émergentes*

Point d'entrée pour la plupart des familles étrangères, l'école maternelle nécessite une attention particulière des établissements sur la qualité de l'accueil et la qualification des personnels. La promotion de la maternelle constituera un axe stratégique du projet des établissements. L'école maternelle, aujourd'hui fortement concurrencée, doit être encore plus attractive, et l'accueil de tous les enfants, dans une démarche inclusive, devenir un véritable atout distinctif. La crise sanitaire a davantage fragilisé la maternelle, pour laquelle la mise en place d'un enseignement à distance a été plus difficile. En 2020, la perte d'effectifs en maternelle est évaluée à 8,7%, contre 0,7% pour les effectifs globaux. C'est donc une véritable reconquête des élèves de l'école maternelle qui doit être envisagée.

De plus, la personnalisation des parcours des élèves est une priorité pour rendre l'offre pédagogique plus attractive. Il s'agira donc de développer une offre diversifiée en proposant, en accord avec le MENJS, des sections linguistiques, artistiques, sportives et des enseignements de spécialité capables d'accueillir tous les élèves selon leurs aspirations et leurs appétences. Les établissements du réseau doivent également devenir des pôles d'expertise pédagogique et des laboratoires d'innovation (par exemple, grâce à la mise en œuvre dans les classes du projet d'innovation pédagogique FORCCAST).

Il faut enfin accompagner tous les établissements dans la mise en œuvre des réformes engagées par l'Education nationale et faire du baccalauréat dans sa nouvelle formule un examen de référence internationale garantissant l'accès aux meilleures universités mondiales. Le baccalauréat, tout particulièrement dans sa future version internationale en cours d'élaboration, devra être valorisé par l'Agence et présenté comme un passeport vers l'enseignement supérieur d'excellence.



Dans certains pays, le développement de sections post-baccalauréat professionnalisantes (type BTS), pourrait être envisagé afin de renforcer l'attractivité des établissements et des demandes du marché local de l'emploi.

*Objectif opérationnel 1.1. 2 : accueillir tous les publics*

En complémentarité avec les dispositifs des pays d'accueil, l'accent sera mis sur l'inclusion scolaire des élèves à besoins éducatifs particuliers autour de plusieurs axes : un renforcement et une diversification des temps de formation des personnels, une meilleure communication sur les actions menées dans le réseau, une attention particulière sur les aménagements de locaux et une réflexion sur les conditions d'emploi des accompagnants des élèves en situation de handicap. La dimension inclusive est à renforcer pour permettre à chacun d'accéder à l'excellence scolaire. Un document stratégique définissant la politique de l'Agence sera ainsi élaboré, dans le cadre de l'observatoire pour les élèves à besoins éducatifs particuliers (OBEP). L'Agence incitera les établissements à engager une démarche qualité participative afin d'améliorer l'accueil des élèves en situation de handicap, intitulée *démarche qualinclus* à l'initiative du MENJS. Jusqu'à l'année scolaire 2021-2022, l'accompagnement des élèves à besoins éducatifs particuliers était entièrement à la charge des familles. Les échanges au sein de l'OBEP et les concertations avec la tutelle ont permis d'envisager un effort particulier sur le programme 151 pour une aide à la prise en charge des accompagnants d'élèves en situation de handicap (AESH).

Par ailleurs, l'amélioration de l'accueil et de l'accompagnement des élèves non francophones doit être systématiquement intégrée dans les projets d'établissement et dans leur stratégie de communication. Les Alliances françaises et les Instituts français ont vocation à soutenir le développement des compétences linguistiques des élèves allophones. Les partenariats seront renforcés pour un meilleur accueil de ces nouveaux élèves allophones dans les établissements.

Enfin, dans le premier comme dans le second degré, l'engagement des élèves dans des activités sportives ou citoyennes est à valoriser dans la perspective d'une plus grande inclusion.

*Objectif opérationnel 1. 1.3 : structurer une offre éducative plurilingue*

La valorisation de l'éducation plurilingue dans les écoles d'enseignement français doit être intensifiée en misant sur les opportunités offertes par le nouveau baccalauréat.

Dans un environnement international, la parfaite maîtrise du français, d'au moins deux langues étrangères et une exposition active à la langue du pays hôte constituent le socle de la politique plurilingue de l'enseignement français. Cette spécificité plurilingue et pluriculturelle doit être structurée et valorisée auprès des familles, pour accueillir de nouveaux publics. Il s'agira de s'appuyer sur des dispositifs existants du MENJS (sections internationales, sections binationales, sections européennes et de langues orientales, développement de la discipline non

linguistique -DNL) et d'amplifier la politique des langues de l'Agence autour du dispositif PARLE (parcours adapté et renforcé en langues étrangères). Enfin, le plurilinguisme des élèves du réseau sera valorisé par le développement d'une offre de certifications linguistiques, notamment en anglais.

#### *Objectif opérationnel 1. 1.4 : développer le numérique éducatif*

La crise sanitaire a confirmé la nécessité de développer le numérique éducatif qui constituait déjà un enjeu majeur d'attractivité. Une approche stratégique à long terme de l'éducation et de la formation numériques s'impose.

La fermeture physique de la quasi-totalité des établissements du réseau au printemps 2020 a conduit à mettre en place dans des délais très courts des dispositifs d'enseignement à distance fondés sur le numérique. L'AEFE a joué un rôle pivot dans ce domaine pour accompagner l'ensemble des établissements du réseau d'enseignement français à l'étranger, développer des partenariats, notamment avec le Centre national d'enseignement à distance (CNED) et CANOPE, et aider les personnels du réseau dans l'appropriation de nouvelles ressources pédagogiques numériques.

La mise en place de l'enseignement à distance a révélé des besoins en matière de formation, d'équipement et de réflexion pédagogique. L'enquête réalisée par l'AEFE et publiée en décembre 2020 a permis à l'Agence de poursuivre l'accompagnement sur les questions de l'utilisation des outils, de prise en charge des élèves à besoins éducatifs particuliers et de communication à destination des familles. L'expérience acquise par l'Agence dans le contexte de la crise sanitaire pourra nourrir sa politique numérique dans les prochaines années.

L'Agence veillera donc à ce que le numérique éducatif devienne un véritable atout, qui participe de l'excellence de l'offre pédagogique du réseau. Dans ce contexte, elle continuera à s'inspirer des bonnes pratiques qui se sont développées dans le réseau pendant la crise sanitaire et à proposer à l'ensemble du réseau des outils et des ressources en numérique éducatif de qualité. Un travail d'analyse des retours d'expérience sera mené pour faciliter le développement d'une expertise et sa valorisation, pour mettre en place les bonnes pratiques identifiées et pour une meilleure collaboration avec les partenaires (opérateurs, instituts de recherche, universités).

Cette stratégie numérique sera pensée en lien avec les opérateurs du MENJS et s'appuiera, également sur la mise en place d'un réseau intranet, qui permettra de développer des pratiques collaboratives autour du numérique éducatif, auprès des chefs d'établissements, des formateurs et des enseignants.

#### Objectif stratégique 1. 2 : valoriser notre modèle éducatif

*Objectif opérationnel 1.2.1 : développer une nouvelle culture de la communication sur les atouts de l'enseignement français et du réseau*

La communication en direction des nouveaux publics sera renforcée. Un réseau de « correspondants communication » sera développé. Il aura pour mission de présenter et valoriser les atouts de l'enseignement français à l'étranger. L'AEFE élaborera par ailleurs un plan de communication annuel et veillera particulièrement à promouvoir l'enseignement supérieur français, en lien avec l'opérateur Campus France.

Cet effort en matière de communication a pour objectif d'atteindre des familles à la recherche d'un enseignement international de qualité et de les convaincre que l'offre des établissements d'enseignement français à l'étranger est la mieux à même de répondre à leurs attentes pour le développement personnel et la réussite scolaire de leurs enfants.

Le premier atout sur lequel communiquer auprès des familles est le fonctionnement en réseau des établissements d'enseignement français à l'étranger. Les actions de communication mettront l'accent sur des projets fédérateurs, comme l'orchestre des lycées français du monde (OLFM), la semaine des lycées français du monde (SLFM) ou le programme de mobilité ADN/AEFE qui contribuent à renforcer l'identité du réseau de l'enseignement français à l'étranger. Ces projets, qui ont été adaptés en raison de la crise sanitaire, feront l'objet, une fois la crise sanitaire terminée, d'une communication externe renforcée pour montrer aux familles comme aux futurs partenaires l'intérêt de rejoindre ce réseau unique. Des projets d'échanges sous format numérique pourront également être mis en œuvre pour conforter le sentiment d'appartenance au réseau de l'enseignement français à l'étranger.

Une communication spécifique à destination des familles mais aussi des postes mettra en évidence les atouts du baccalauréat français dans sa nouvelle formule. L'accent sera mis sur l'accompagnement personnalisé, qui permet l'orientation et la diversification des parcours des élèves, en s'appuyant notamment sur les outils proposés par le MENJS tel qu'*Horizon 2021*.

Enfin, une action spécifique de communication devra valoriser le dispositif « boursiers excellence major » (BEM). Ce dispositif permet à des bacheliers de nationalité étrangère issus du réseau de l'enseignement français à l'étranger ayant obtenu la mention bien ou très bien au baccalauréat de bénéficier d'une bourse pour poursuivre leurs études dans l'enseignement supérieur français durant cinq années. En complément des financements publics, des participations auprès d'entreprises privées seront recherchées. Une attention particulière sera portée à l'équilibre des genres entre boursières et boursiers.

*Objectif opérationnel 1.2.2 : faire de l'enseignement français une référence et donner une nouvelle identité à l'Agence*

L'homologation des établissements d'enseignement français à l'étranger délivrée par le MENJS, est la condition première d'appartenance au réseau. Dans un environnement éducatif mondial devenu fortement concurrentiel, l'enseignement français doit rester une référence, porteuse d'une image d'excellence pour tous, d'innovation et d'attention au développement personnel des élèves. Un travail de communication spécifique doit être conduit à cette fin. L'AEFE contribuera à la réflexion sur une marque de l'enseignement français à l'étranger, distincte de l'Agence et sous laquelle tous les acteurs pourront se rassembler. Cette marque sera

complémentaire et permettra de donner au réseau une nouvelle identité dans le cadre de la stratégie de développement de l'enseignement français à l'étranger.

## **Objectif stratégique 2 : renforcer le rôle de l'Agence au service du développement du réseau**

Le MEAE pilote le développement de l'enseignement français à l'étranger. Il consulte régulièrement le MENJS, travaille en concertation avec l'AEFE et en lien avec les ambassades qui élaborent chacune un plan éducation définissant les stratégies locales de développement.

Dans le cadre de la stratégie définie par le Président de la République, l'Agence assure une nouvelle mission d'appui et de développement du réseau, en sus de ses missions de gestion des établissements en gestion directe, de coopération renforcée avec les établissements conventionnés et d'animation pédagogique au bénéfice des établissements partenaires.

L'accompagnement des futurs établissements d'enseignement français à l'étranger passe par un soutien actif aux porteurs de projet qui auront été identifiés par les ambassades, en vue de l'homologation de l'établissement dans lequel ils ont investi. Par ailleurs, il n'y aura pas de développement de l'enseignement français à l'étranger sans investissement dans la formation des personnels, avec une attention prioritaire portée aux néo- recrutés sous contrat local. C'est le gage de la qualité et de l'innovation dans les établissements et, au-delà, la condition essentielle de l'excellence du réseau français à l'étranger. C'est également un moyen de constituer localement un vivier de personnels qualifiés qui pourra répondre aux besoins de recrutement de tous les établissements. La parfaite maîtrise de la langue française par tous les enseignants doit bien entendu être garantie. Afin de mieux répondre à ces attentes, le dispositif actuel de formation des personnels sera donc refondé, renforcé et mieux structuré.

**Objectif stratégique 2.1** : accompagner les nouveaux partenaires de l'éducation française et francophone

L'Agence doit orienter son action pour accompagner de nouveaux établissements partenaires vers l'homologation et accueillir de nouveaux publics.

*Objectif opérationnel 2.1.1 : mobiliser les services de l'Agence pour accompagner de nouveaux établissements vers l'homologation*

Depuis la rentrée 2020, le service de l'appui et du développement du réseau (SADR) a intégré une nouvelle direction créée au sein de l'Agence, la direction du développement et de l'accompagnement du réseau (DDAR).

L'accompagnement par le SADR vers l'homologation nécessitera, en lien étroit avec le MENJS, une mobilisation accrue des corps d'inspection comme des services de l'Agence, pour répondre prioritairement aux sollicitations des porteurs de projets.

Etant donné l'accroissement du nombre des missions d'inspection dans le contexte du développement de l'enseignement français à l'étranger, l'Agence pourra solliciter le concours de l'Inspection générale de l'Éducation, du sport et de la recherche (IGESR) dans le cadre de l'évaluation des établissements homologués.

L'AEFE, animée par le souci de garantir et d'améliorer la qualité des enseignements, veillera également à mobiliser les moyens nécessaires à l'accompagnement du réseau et au suivi d'homologation.

*Objectif opérationnel 2.1.2 : diffuser les innovations, en s'appuyant notamment sur les établissements en gestion directe (EGD)*

Pour valoriser le fonctionnement en réseau, les établissements en gestion directe doivent être des structures de référence, notamment pour la diffusion des innovations et le pilotage de projets fédérateurs.

Les établissements en gestion directe doivent être exemplaires en termes de pilotage pédagogique comme dans la mise en œuvre de la politique de l'Agence. Dans le cadre d'une autonomie renforcée permettant une gestion optimisée des moyens, avec la mise en place d'un contrôle de gestion approfondi et d'un projet d'établissement stratégique, les EGD seront des structures de référence pour le réseau. Les modes de fonctionnement des EGD évolueront pour permettre une gouvernance plus concertée avec l'ensemble de la communauté éducative. L'Agence s'attachera à recenser les dispositifs innovants en matière d'organisation, de procédures, de pédagogie ou de gestion des ressources humaines et à les diffuser auprès de l'ensemble du réseau.

Les chefs d'établissement nommés dans les EGD et dans les établissements conventionnés disposeront de lettres de mission précises conformes à ces orientations et seront responsables de la rédaction du plan d'action et de sa mise en œuvre, après validation par l'Agence. Des outils d'auto-évaluation seront mis à leur disposition en s'appuyant sur les outils du MENJS.

Objectif stratégique 2.2 : former les enseignants à l'appui du réseau de l'enseignement français à l'étranger (EFE)

La formation des personnels est au cœur du plan de développement de l'EFE. Elle est un enjeu fondamental pour garantir la qualité de l'enseignement dispensé dans le réseau et pour étayer sa croissance. La politique de formation est au service de l'ensemble des établissements actuels et à venir du réseau de l'EFE.

*Objectif opérationnel 2.2.1 : créer des instituts régionaux de formation*

L'Agence se dotera d'instituts régionaux de formation (IRF), chargés de mettre en œuvre la politique de formation dans les zones de mutualisation au bénéfice de l'ensemble des enseignants et des personnels de tous les établissements homologués, quel que soit leur statut. Pour répondre aux exigences de formation des personnels enseignants et aux spécificités locales, ces instituts développeront des partenariats avec le MENJS et ses opérateurs, avec le réseau des instituts nationaux supérieurs du professorat et de l'éducation (INSPE), écoles et universités

françaises et des structures ou acteurs locaux qui permettront d'étoffer l'offre de formation et d'avoir recours à toutes les expertises disponibles.

L'Agence contribuera, en outre, via les IRF à la formation des enseignants des systèmes éducatifs locaux, dans le cadre de partenariats ciblés et en réponse à des besoins locaux identifiés. Ces actions de formation pourront porter sur des domaines pédagogiques et didactiques transversaux, et prendront la forme de partenariats, favorisant les échanges entre pairs et le partage d'expériences.

La politique mise en œuvre et l'évaluation du dispositif de formation dans le cadre des 16 zones de mutualisation par les IRF seront présentées en amont au MENJS, de manière à assurer la cohérence de cette formation avec la politique éducative française et à valoriser les formations suivies dans les parcours des enseignants concernés. Elle sera adaptée aux besoins des établissements, dans le respect des dispositifs de formation existants, et structurée autour de trois axes :

- acquérir les gestes professionnels indispensables pour exercer dans un établissement d'enseignement français à l'étranger ;
- renforcer et adapter la pratique éducative aux évolutions professionnelles, scientifiques et technologiques ;
- favoriser et diffuser les pratiques innovantes, notamment autour de la personnalisation pédagogique et les pratiques d'inclusion scolaire.

Dans certaines zones, ce dispositif pourra être complété par des formations diplômantes (de type DU ou master) permettant aux personnels de droit local une meilleure reconnaissance de leurs qualifications et une mobilité facilitée dans le réseau. Cette formation diplômante pourra aussi viser à disposer d'accompagnants pédagogiques dans les établissements.

L'AEFE s'appuiera sur le référentiel des compétences professionnelles des métiers du professorat et de l'éducation ainsi que sur le référentiel de formation « Former l'enseignant du XXI<sup>e</sup> siècle » des futurs professeurs des premier et second degrés et conseillers principaux d'éducation (CPE) publié par le MENJS en mai 2019.

L'AEFE accompagnera l'internationalisation des carrières des personnels titulaires du MENJS, par une gestion dynamique des ressources humaines, en lien avec le MENJS, avec le souci de valoriser les compétences acquises avant la mobilité ainsi que celles acquises lors de l'expérience professionnelle à l'étranger. Une attention particulière sera portée aux enseignants formateurs. Outre la possibilité, offerte dès à présent aux enseignants expatriés à mission de conseil pédagogique dans le second degré (EEMCP2) de l'AEFE, de passer le certificat d'aptitude aux fonctions de formateurs académiques (CAFFA), l'Agence pourra en lien avec le MENJS lancer une expérimentation pour permettre à des enseignants du premier degré de passer le certificat d'aptitude aux fonctions d'instituteur ou de professeur des écoles maître formateur (CAFIPEMF).

En outre, un certificat d'aptitude à participer à l'enseignement français à l'étranger (CAPEFE), expérimenté en 2020 par une dizaine d'INSPE permet d'attester les compétences linguistiques, pédagogiques et culturelles en contexte plurilingue,

caractéristique de l'enseignement français à l'étranger. Il s'adresse à des étudiants et à des personnels titulaires souhaitant effectuer une mobilité à l'étranger ou valoriser leur expérience professionnelle à l'étranger mais aussi à des personnels contractuels recrutés locaux de l'EFE. Il sera généralisé à la rentrée 2021. A compter de septembre 2021, les étudiants intéressés de master « Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation » (master MEEF) pourraient également intégrer les établissements d'enseignement français à l'étranger en qualité de stagiaire dans le cadre de leur master, sous réserve des possibilités d'accueil par les établissements et des contraintes locales.

Enfin, les personnels sous contrat local – qu'ils soient néo-titulaires du master MEEF, détenteurs du CAPEFE, ou issus des systèmes universitaires locaux – devront être formés tout au long de leur carrière selon des critères renforcés garantissant leur excellence.

*Objectif opérationnel 2.2.2 : développer de nouveaux outils de formation et de nouvelles pratiques collaboratives*

La mise en place des dispositifs d'enseignement à distance dans le contexte de la crise sanitaire s'est accompagnée d'un effort important de formation des personnels à la maîtrise des outils numériques. Cette période exceptionnelle a fait apparaître de façon plus marquée les opportunités offertes par les outils de formation à distance développés par l'Agence. Les pratiques collaboratives, de mutualisation des ressources et des savoir-faire ont également été encouragées au cours de cette période. Ces nouvelles modalités de formation doivent désormais s'articuler avec les dispositifs de formation en présentiel, lesquels demeurent l'outil privilégié de la formation continue des personnels. L'Agence, aux côtés des principaux acteurs de l'enseignement français à l'étranger et des opérateurs du MENJS, identifiera les besoins (ressources, outils, formation) et accompagnera le développement de solutions adaptées.

Pour faciliter l'utilisation des outils de formation à distance, l'AEFE est encouragée à mettre en place des outils sécurisés (fédération d'identité, adresses mail) permettant aux personnels du réseau d'accéder aux ressources pédagogiques et notamment aux applications du MENJS.

L'évolution du modèle éducatif français induite par la réforme du baccalauréat appelle en outre un développement des pratiques collaboratives et d'auto-évaluation dans les établissements. L'Agence engagera un dialogue spécifique avec le MENJS et en particulier avec le Conseil de l'évaluation de l'école, créé en 2019, dans l'objectif d'étendre les pratiques nationales d'évaluation interne et externe aux établissements du réseau. L'accès aux ressources pédagogiques sera facilité grâce à l'utilisation d'outils numériques communs, entre autres ceux développés par le MENJS et ses opérateurs, du type m@gistère, qui rendent possibles le partage des ressources au sein du réseau et le développement d'une offre pédagogique numérique.

D'une façon générale, pour être au plus près des besoins des nouveaux enseignants, l'implication de personnels enseignants volontaires en qualité d'accompagnants

pédagogiques en établissement sera encouragée. Cette mission sera confiée prioritairement aux enseignants volontaires.

L'Agence se dotera d'un référentiel de formation principalement adossé sur celui du MENJS intégrant les principes de la formation continue par corps de métier et par catégorie de personnel. Elle établira une charte de qualité et de professionnalisation des équipes, gage de la valeur de l'offre éducative proposée dans les établissements. La maîtrise de la langue française constituera la priorité des nouveaux personnels et devra être garantie, notamment par des dispositifs de certification linguistique.

Objectif stratégique 2.3 : renforcer la capacité d'accueil des établissements et leur sécurité

La qualité des locaux scolaires est un élément essentiel du bien-être ainsi qu'un facteur d'attractivité pour les familles.

La réponse à une concurrence accrue passe donc par le développement des capacités immobilières du réseau avec une attention particulière à porter aux bâtiments les plus anciens, parfois vieillissants et inadaptés aux innovations pédagogiques comme aux attentes des familles.

La sécurité de tous les établissements, implantés dans des contextes sécuritaires hétérogènes et évolutifs, ainsi que des personnels et des élèves constitue un enjeu prioritaire.

*Objectif opérationnel 2.3.1 : adopter un nouveau schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI)*

Depuis 2010, pour les établissements en gestion directe, l'Agence dispose d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), démarche stratégique visant à améliorer la performance du parc immobilier de l'Etat, et conduisant à une programmation des investissements sur cinq années.

Le SPSI 2016/2020, actuellement en cours, prévoyait une programmation immobilière sur cinq ans comprenant :

- 20 opérations d'investissement pour un montant de 110M€ ;
- des opérations de gros entretien pour un montant de 23M€.

A la fin 2020, sur les 20 opérations proposées :

- 12 ont été votées par le conseil d'administration pour un montant total de 67,3M€ et sont en cours de réalisation à des degrés d'avancement divers ;
- 5 doivent encore être soumises au conseil d'administration (pour environ 25M€) ;
- 2 opérations seront reportées au SPSI suivant (pour environ 6 M€) ;
- 1 opération a été annulée (échange de terrain avec les autorités marocaines).



Par ailleurs, la quasi-totalité des opérations de gros entretien proposées ont été réalisées.

Compte tenu de la crise sanitaire, durant laquelle les chantiers en cours ont été arrêtés, et d'un travail préparatoire à réactualiser en 2021, le SPSI actuel a été prolongé d'un an, après accord de la Direction de l'Immobilier de l'Etat (DIE) et du conseil d'administration de l'Agence. Le prochain SPSI portera sur les années 2022/2026. Il intégrera des objectifs d'accompagnement du développement des établissements, d'amélioration de la sécurité de leurs emprises, ainsi que de qualité des installations, en particulier des écoles maternelles et primaires.

Le nouveau SPSI veillera également à considérer les suggestions des plans éducation élaborés par les postes et prendra en compte les conséquences de la crise, pour s'assurer que la programmation immobilière des EGD réponde aux besoins de scolarisation dans les pays d'implantation.

Afin de financer les investissements immobiliers des EGD, l'AEFE réunira un groupe de travail d'ici la fin de l'année 2021 composé de représentants du MEAE, de l'AEFE et du ministère chargé des comptes publics (MCP). Il proposera au cours du premier semestre 2022 un mécanisme pérenne de financement qui entrera en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2023. Ce dernier pourra reposer sur une mise en commun ponctuelle des réserves de trésorerie disponibles au sein du réseau ou la constitution d'un fonds mutualisé à partir de contributions des établissements. Ce mécanisme remplacera le dispositif des avances de l'Agence France Trésor (AFT) dont l'AEFE bénéficie en mobilisant les crédits ouverts à ce titre en projet de loi de finances (PLF) sur le programme 823 « Avances à des organismes distincts de l'état et gérant des services publics ». Ce recours aux avances de l'AFT sera accordé pour la dernière fois en PLF 2022, sauf si la mise en place du nouveau mécanisme nécessitait l'apport complémentaire d'ultimes avances en PLF 2023.

*Objectif opérationnel 2.3.2 : accompagner les établissements conventionnés et partenaires*

Pour les établissements conventionnés et partenaires, l'Agence maintiendra une activité de conseil pour les accompagner dans leurs projets immobiliers. Elle pourra apporter son expertise soit lors de l'examen d'un projet, soit lors des différentes phases de construction (études de programmation, de maîtrise d'œuvre, travaux) ou encore à l'occasion d'une mission sur place, qui fait l'objet d'une facturation de prestation.

*Objectif opérationnel 2.3.3 : renforcer la sécurité de tous les établissements du réseau*

Pour tous les établissements, un budget est alloué, spécifiquement en 2021, conformément aux axes définis par le plan de sécurisation de l'Agence : sécurisation des emprises de tous les établissements, quel que soit leur statut, formation des personnels des établissements à la sécurité et à la cyber-sécurité, dans le cadre des plans de formation annuels. Un suivi de la sécurité des établissements sera établi pour disposer d'une évaluation des moyens consacrés et pour être en mesure d'estimer d'éventuels besoins complémentaires.

Pour établir une programmation immobilière, l'Agence se dotera d'un référentiel de sûreté et le diffusera à l'ensemble des établissements pour porter à leur connaissance le niveau requis en matière de dispositif anti-intrusion. Enfin l'AEFE développera son activité de conseil pour accompagner les établissements conventionnés et partenaires dans leurs projets en matière de sécurité. Ces prestations de conseil font l'objet d'une facturation.

La préoccupation de la sécurité sanitaire a pris une nouvelle dimension avec la crise de la Covid-19. L'Agence incitera les établissements à intégrer cette dimension, et notamment le risque épidémique, dans les réflexions autour de la sécurité des élèves et des personnels.

### **Axe stratégique 3 : développer le rôle de l'Agence au service du réseau labellisé LabelFrancÉducation et des associations FLAM.**

L'AEFE doit renforcer son rôle d'acteur de coopération éducative et mettre son expertise en éducation au service du développement du réseau des établissements labellisés LabelFrancÉducation. En étroite collaboration avec les postes diplomatiques et en réponse aux objectifs stratégiques fixés par le MEAE, l'Agence doit encourager également la mise en place de partenariats locaux et consolider le dispositif « français langue maternelle » (FLAM).

Objectif stratégique 3.1 : accompagner le réseau des établissements LabelFrancÉducation et favoriser son développement.

La gestion opérationnelle du LabelFrancÉducation a été confiée par le MEAE à l'AEFE. Ce label a pour objectifs :

- de promouvoir l'enseignement en français dans une démarche de valorisation de la langue et des programmes nationaux ;
- de mettre en réseau les établissements scolaires étrangers à programmes nationaux qui proposent à leurs élèves des sections bilingues francophones de grande qualité, et les aider à promouvoir leur image d'excellence et d'ouverture internationale ;
- d'attirer vers l'enseignement bilingue, par effet d'entraînement, d'autres établissements.

Jusqu'à présent, le principal intérêt pour les établissements candidats est le retour d'image qu'apporte le label, c'est-à-dire la reconnaissance institutionnelle par le MEAE de la qualité de l'enseignement francophone dispensé. Le label valorise la filière d'enseignement bilingue francophone auprès des parents et des autorités éducatives locales et renforce ainsi sa notoriété.

La priorité accordée à l'éducation bilingue francophone s'est traduite par l'augmentation significative du nombre de filières ou d'établissements scolaires labellisés LabelFrancÉducation depuis plusieurs années. L'objectif fixé par le *Plan pour la langue française et le plurilinguisme* de 500 filières labellisées en 2022 est atteint en 2021 avec 523 filières labellisées. L'AEFE, en lien avec le Ministère et les postes diplomatiques, favorisera la structuration de ce réseau et continuera de développer une offre de services spécifique pour ces établissements.

*Objectif opérationnel 3.1.1 : structurer une offre de services dédiée.*

L'offre en formation et en ressources pédagogiques de l'AEFE, diffusée avec le soutien du MEAE, sera évaluée en lien avec les postes et les opérateurs impliqués (FEI, Canopé, IF). Cette offre sera ensuite structurée et enrichie au regard des besoins exprimés par les filières et par les postes. La crise sanitaire de 2020 a fait émerger des besoins en formations liées au numérique éducatif (enseignement à distance - outils, didactique spécifique et ressources pédagogiques numériques) mais aussi la nécessité de revoir et d'adapter les modalités de formations ou de regroupements, habituellement en présentiel. Cette offre portera sur :

- les ressources pédagogiques.

Sur la base d'une enquête auprès des établissements labellisés, l'offre de ressources sera complétée avec une attention particulière portée aux disciplines non-linguistiques, au numérique éducatif et la couverture de l'ensemble des cycles.

- la formation pédagogique.

L'AEFE accompagnera davantage les ambassades dans l'organisation de forums régionaux, selon des modalités qui s'adapteront le cas échéant aux contraintes sanitaires et locales. Le dispositif de formation des enseignants mis en œuvre dans les zones de mutualisation et dans les futurs IRF sera ouvert à des personnels d'établissements labellisés, sur financement de la coopération éducative. La participation des enseignants sera favorisée, d'autant plus si celle-ci se déroule à distance. Les actions de formation en faveur d'un renforcement de compétences liées au numérique éducatif seront favorisées.

- le développement d'un environnement francophone.

D'une part des actions spécifiques au réseau des établissements labellisés LabelFrancÉducation seront proposées pour développer cet environnement. D'autre part les projets artistiques, sportifs et culturels entre établissements homologués et sections labellisées seront encouragés afin d'ancrer davantage ces derniers dans un environnement francophone local.

*Objectif opérationnel 3.1.2 : animer le réseau des établissements*

Pour renforcer le sentiment d'appartenance à ce réseau, encourager son développement et répondre aux nouvelles attentes, le site LabelFrancEducation développé par l'Agence sera reconfiguré pour mieux mettre en valeur les actions des sections labellisées et permettre la mutualisation des ressources. Les jumelages entre les établissements d'enseignement français et les établissements locaux labellisés seront favorisés, physiquement ou numériquement, ainsi que le développement des échanges sportifs ou culturels.

*Objectif opérationnel 3.1.3 : mettre en place des outils de pilotage*

Pour faciliter le pilotage et le suivi d'un réseau labellisé en expansion, l'AEFE se dotera d'outils de pilotage permettant d'avoir accès à des données chiffrées et de créer des indicateurs indispensables au bon suivi stratégique de ce label. L'Agence, en lien avec les services de coopération des ambassades, s'informerá notamment auprès des établissements labellisés des disciplines enseignées en français notamment sur les spécificités de leur offre pédagogique, le nombre d'élèves scolarisés dans la filière bilingue, les disciplines non linguistiques proposées en français, etc.

Objectif stratégique 3.2 : consolider le dispositif Français Langue maternelle (FLAM).

*Objectif opérationnel 3.2.1 : encourager les échanges entre le réseau des associations FLAM et celui des établissements homologués.*

Les associations FLAM locales seront invitées à se rapprocher des établissements homologués pour envisager une participation aux activités extra-scolaires de ceux-ci.

*Objectif opérationnel 3.2.2 : améliorer les modalités de la campagne FLAM.*

L'augmentation substantielle de l'enveloppe de soutien financier annoncée par le Secrétaire d'État Lemoyne à partir de 2022 nécessite pour l'opérateur, en lien avec le réseau des associations et la tutelle, de faire évoluer le dispositif d'aides en place. Cette évolution s'appuiera notamment sur les résultats de l'enquête menée par l'AEFE en 2021 auprès des associations.

Pour rappel, les associations FLAM peuvent faire chaque année la demande de trois types de subventions, non exclusifs l'un de l'autre :

- une subvention pour permettre le démarrage et la montée en puissance des actions des associations (limitée à 5 ans) ;
- une subvention pour l'organisation de rencontres régionales des associations ;
- une subvention de projet, en vue d'accompagner une action identifiée mobilisatrice de nature culturelle et éducative.

Le travail de simplification des modalités d'organisation de la campagne FLAM engagé par l'Agence sera poursuivi.

*Objectif opérationnel 3.2.3 : soutenir le développement des associations FLAM*

L'AEFE encouragera la formation des équipes de ces associations, en lien avec les opérateurs du MENJS et du MEAE. Une plateforme d'autoformation gratuite à destination des animateurs des associations, développée par France Education international (FEI) a été lancée par l'Agence au mois de juin 2020. L'AEFE aura la charge de la déployer auprès des associations FLAM, en lien avec les postes, et d'en faire une évaluation. L'Agence devra adapter son accompagnement en tenant compte des besoins spécifiques des associations, notamment dans le contexte de post-crise sanitaire. Enfin, l'offre de ressources proposée par le site internet FLAM doit être restructurée et enrichie. Le site devra présenter des ressources commentées afin d'en faciliter l'appropriation par les intervenants dans les associations.

**Axe stratégique 4 : adapter le fonctionnement de l'Agence pour répondre aux défis du développement de l'enseignement français à l'étranger**

L'adaptation de l'AEFE aux nouveaux objectifs et à la modernisation de l'action publique a conduit dès 2020 à réorganiser sa structure centrale. Les relations entre l'AEFE et les établissements du réseau, seront, quant à elles, repensées. Les établissements en gestion directe bénéficieront d'une plus large autonomie.

Tout d'abord le financement du réseau, qui repose aujourd'hui sur un dispositif complexe, fruit de l'histoire de sa construction, sera rendu plus lisible et prévisible. Dans cette démarche, l'Agence poursuivra la mise en œuvre des recommandations faites par la Cour des comptes, l'Agence française anti-corruption (AFA) et sa tutelle pour développer un pilotage toujours plus performant et transparent. Il s'agit de poursuivre la mise en œuvre des recommandations en matière de commande publique, de gouvernance des systèmes d'information, d'audit interne ou en matière de probité notamment.

De plus, les attentes fortes en matière de formation des enseignants tout comme le souci de développer une administration transparente conduisent, avec la création d'instituts régionaux de formation (IRF), à refondre le dispositif dit « de mutualisation » mis en place au début de la décennie passée. Le dispositif des IRF doit permettre le financement des formations conçues à partir d'une analyse stratégique des besoins. L'affectation des enseignants formateurs et des personnels résidents sera pilotée en fonction des besoins identifiés dans chacune des seize zones de mutualisation.

Enfin, le rôle et la place des parents, en particulier dans les établissements en gestion directe, seront mieux reconnus. Quant aux personnels de tous statuts, l'AEFE veillera à entretenir un dialogue social de qualité avec eux, au niveau central comme dans les EGD.

#### Objectif stratégique 4.1 : poursuivre la modernisation de l'Agence

Comme tous les autres acteurs publics, l'Agence s'est engagée dans la voie de la modernisation de l'action publique : dématérialisation des procédures ; mise en place du contrôle interne et du contrôle budgétaire pour s'assurer de la bonne maîtrise des risques mais aussi de la soutenabilité financière de la politique engagée ; intégration réussie de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP). Par ailleurs, elle a mis en place récemment, en conformité avec les recommandations de la Cour des comptes, un comité d'audit et elle s'engage en vue d'une certification externe de ses comptes.

Pour devenir encore plus efficace et transparente, l'AEFE poursuivra dans la voie de la dématérialisation des procédures en s'inspirant, entre autres, des outils interministériels existants et s'orientera résolument vers une meilleure accessibilité de ses données.

##### *Objectif opérationnel 4.1.1 : réorganiser les services centraux de l'Agence*

L'Agence a entrepris, dans le cadre de son COM précédent, une refonte de son organisation. Cependant, pour relever le défi que constitue le doublement des effectifs scolarisés dans le réseau et les besoins d'accompagnement des porteurs de projets, l'offre de services proposée par l'Agence aux établissements doit être

enrichie. Dans un contexte d'emplois publics contraints, tout en maintenant la qualité des services offerts au « réseau traditionnel », l'Agence pourra répondre à ces sollicitations nouvelles en poursuivant le travail d'adaptation de son organisation centrale et en renforçant l'utilisation des outils modernes de gestion.

*Objectif opérationnel 4.1.2 : redéployer et rééquilibrer l'allocation des ressources des zones*

Le dispositif de la mutualisation, créé pour recouvrer la contribution des établissements partenaires au fonctionnement du réseau et pour assurer la gestion administrative des enseignants expatriés dans les zones, doit être réorganisé. Il s'agit de le rendre, d'une part, plus efficace compte tenu des réformes à engager en matière de formation et, d'autre part, plus lisible vis-à-vis des établissements, tout en assurant une redistribution des moyens financiers des zones les mieux dotées vers les zones plus défavorisées.

Les missions confiées aux établissements dits mutualisateurs seront également clarifiées. La gestion de la formation, dans tous ses aspects (stages régionaux, missions d'accompagnement, dispositifs hybrides, etc.), et les actions pédagogiques qui relèvent d'une décision stratégique de l'Agence devront être confiées dans chaque zone à une structure dédiée : l'institut régional de formation (IRF). Ces IRF assureront pour le compte de l'Agence le pilotage administratif et financier de ces deux types d'actions.

Ce dispositif intégrera la gestion des actions communes que les établissements d'une même zone souhaitent gérer en commun (ligues sportives, actions pédagogiques d'intérêt régional, etc.).

Enfin, cette refonte du dispositif de mutualisation sera menée concomitamment au redéploiement, initié dans le COM précédent, des postes de personnels titulaires de l'Education nationale détachés auprès de l'Agence des zones les mieux pourvues (notamment Europe et Maghreb) vers les zones moins favorisées et prioritaires pour le développement (Amérique latine, Afrique, Proche et Moyen- Orient).

*Objectif opérationnel 4.1.3 : accroître les ressources propres de l'Agence et maîtriser les coûts*

La participation à l'effort de maîtrise des dépenses publiques est une obligation applicable à l'ensemble des opérateurs de l'Etat.

A ce titre, l'Agence s'efforcera, en premier lieu, de poursuivre la diversification de ses ressources propres (financement par les pays hôtes, mécénat, valorisation des locaux des EGD, fonctions d'expertise et conseil, etc.).

Par ailleurs, dans la perspective d'une meilleure lisibilité et transparence budgétaire, les deux principales contributions existantes (participation financière complémentaire - PFC et participation à la rémunération des résidents - PRR) dues par les établissements en gestion directe et les établissements conventionnés seront remplacées par une contribution unique assise sur le chiffre d'affaires. La mise en place progressive de cette nouvelle contribution, à partir de 2022, couplée à l'augmentation du nombre d'établissements partenaires participants au réseau

permettra de bénéficier de la dynamique de développement du réseau pour faire progresser les recettes propres. La mise en œuvre de cette contribution et son utilisation devront faire l'objet d'une communication à destination de l'ensemble des acteurs concernés, en particulier des parents d'élèves.

Parallèlement, la maîtrise des coûts de fonctionnement, notamment des dépenses de personnel, par la recherche d'une plus grande efficacité permettra d'orienter les moyens vers des dépenses de développement et d'investissement au service de l'objectif de doublement des effectifs.

A ce titre, la trajectoire budgétaire de l'Agence permettra de viser l'objectif d'un retour à l'équilibre une fois la nouvelle contribution mise en œuvre et passé la période post-crise, à l'horizon de l'exercice 2023.

Objectif stratégique 4.2 : être une administration exemplaire au service d'un pilotage performant

*Objectif opérationnel 4.2.1 : mettre en place une administration numérique et transparente*

L'effort de dématérialisation des procédures doit encore être accentué, que ce soit dans le domaine de la gestion financière, de la gestion des personnels ou encore dans le domaine pédagogique au sens large, notamment pour soutenir les efforts de formation des personnels et diversifier l'offre de cours. L'interopérabilité des systèmes d'information de l'Agence et du MENJS sera encouragée afin de permettre aux personnels du réseau d'accéder aux services offerts par le MENJS, notamment par l'attribution d'une adresse institutionnelle. Les élèves et parents pourront également profiter des outils mis à disposition sur le territoire national français. Cette interopérabilité facilitera aussi les poursuites d'études entre les établissements du réseau et la France. Par ailleurs, l'Agence s'engagera dans une démarche de transparence, en facilitant l'accès à ses données (*open data*) dans le respect du règlement général sur la protection des données (RGPD).

Enfin, l'Agence mettra en œuvre les recommandations faites par l'Agence française anti-corruption à l'issue du contrôle opéré en 2019.

*Objectif opérationnel 4.2.2 : mettre en place une administration exemplaire, en particulier en matière d'égalité femmes/hommes*

Soucieuse de la promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'Agence a remis fin décembre 2020 au MEAE un plan d'action égalité 2021-2023 exigeant. Parallèlement, elle s'est engagée dans une démarche de certification AFNOR *Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, afin de promouvoir davantage l'égalité et la mixité professionnelles.

Elle encouragera notamment l'égalité entre les femmes et les hommes dans les ressources humaines du réseau, y compris dans les postes de direction et d'encadrement, notamment lors des phases de sélection. Au siège, tous les chefs de service bénéficieront d'une sensibilisation, voire d'une formation, sur l'égalité entre les femmes et les hommes, l'ensemble des personnels étant invité à suivre une telle formation.

L'Agence a adopté une feuille de route pour l'égalité entre les femmes et les hommes (EFH), en nommant un agent chargé du portage de cet enjeu au siège et dans le réseau (réfèrent égalité femmes- hommes). Cet agent participera aux séminaires annuels des correspondants EFH organisés par le MEAE et disposera d'une lettre de mission incluant la préparation d'un court rapport annuel d'activité.

Enfin, l'AEFE sera attentive à faire des personnels enseignants et d'éducation les moteurs de l'apprentissage et de l'expérience de l'égalité entre les filles et les garçons. Elle renforcera notamment les formations des équipes pédagogiques intégrant cette thématique (politique sportive, orientation et lutte contre les stéréotypes sociaux et sexués, formation du personnel, valorisation des ressources disponibles sur cette thématique...).

*Objectif opérationnel 4.2.3 : s'inscrire dans une perspective de certification des comptes et maintenir une démarche de maîtrise des risques performante*

Dans un contexte d'exigence croissante en termes de transparence de l'information et d'efficacité de l'action publique, l'Agence a souhaité s'engager dans une démarche d'audit interne comme externe.

L'instauration d'un comité d'audit à l'automne 2019 et la tenue des premiers audits en 2020 ont eu pour objet d'approfondir la démarche de maîtrise des risques actuellement mise en œuvre au sein de l'Agence et d'inscrire l'audit dans une optique d'amélioration continue.

En outre, l'Agence a souhaitée s'inscrire dans une démarche de certification externe de ses comptes. Il s'agit de disposer de l'avis annuel d'un expert extérieur et indépendant à l'opérateur, quant à la conformité et la régularité des comptes de l'opérateur au regard des textes et normes comptables en vigueur garantissant les principes de régularité, sincérité et fidélité des comptes. Cette démarche engagée en 2020, aboutira en 2022.

Enfin, l'AEFE s'engage à maintenir une démarche de maîtrise des risques performante en poursuivant le développement du contrôle interne financier.

Objectif stratégique 4.3 : associer davantage les acteurs de l'EFE à son développement

*Objectif opérationnel 4.3.1. : associer les familles à la gouvernance et à la démarche qualité*

La transparence de l'action publique, le devoir d'information de la communauté éducative quant à l'utilisation des fonds publics comme privés nécessitent de repenser la gouvernance du réseau. A ce titre, la part des parents dans le financement du réseau de l'enseignement français à l'étranger doit conduire à une meilleure prise en compte de leurs avis. L'AEFE veillera à renforcer sa relation de confiance avec les parents d'élèves et leurs représentants, en particulier là où cette relation de confiance a pu être érodée du fait de la crise sanitaire et des fermetures d'établissements. A l'issue de la crise, il apparaît prioritaire de renforcer ce lien en les associant davantage à la gouvernance du réseau et à la démarche qualité. Par



ailleurs, les nombreuses évolutions à mettre en œuvre dans le cadre du présent COM nécessitent de maintenir un dialogue social exigeant avec les représentants des personnels, pour qu'ils trouvent toute leur place dans ce réseau en développement, dont l'excellence repose sur la qualité de la ressource humaine et sur son engagement permanent.

Sans méconnaître les responsabilités des organismes gestionnaires (l'AEFE pour les EGD, les comités de gestion pour les établissements conventionnés et partenaires), le rôle des instances de concertation dans le processus décisionnel, en particulier du conseil d'établissement, doit être renforcé. Ainsi, le conseil d'établissement doit être davantage informé et pouvoir exprimer des avis sur les sujets tels que les questions financières et immobilières.

Dans les EGD, une commission d'orientation stratégique sera mise en place. Cette commission sera obligatoirement consultée sur le budget, les projets immobiliers et les appels d'offres. Au niveau central, dans le cadre des mesures de simplification évoquées précédemment en matière de financement du réseau et de soutien public aux établissements, les acteurs du réseau (en particulier les élus, les parents et les représentants des personnels) pourraient être associés aux commissions d'attribution des subventions. La représentation des parents au conseil d'administration de l'AEFE sera augmentée.

Enfin, pour structurer les projets des établissements autour de ces priorités, des pratiques plus collaboratives seront mises en œuvre par les équipes de direction, et des démarches d'auto-évaluation initiées.

*Objectif opérationnel 4.3.2. : réussir la transformation avec les personnels et au moyen d'un dialogue social régulier*

Dans un environnement concurrentiel en particulier autour des ressources humaines, un dialogue social régulier doit être assuré pour garantir l'attractivité du réseau de l'enseignement français vis-à-vis des systèmes concurrents. En ce qui concerne les personnels détachés, le renforcement de la mobilité des résidents fera l'objet d'une réflexion globale, y compris sur les régimes indemnitaires.

*Objectif opérationnel 4.3.3. : associer les anciens élèves*

L'Agence poursuivra son soutien à l'association des anciens élèves des lycées français du monde (Union-ALFM) pour renforcer la notoriété de l'enseignement français et des établissements, dont ils sont les meilleurs ambassadeurs, pour développer l'esprit de réseau intergénérationnel et pour établir des liens plus étroits avec les secteurs du monde professionnel. La représentation des anciens élèves au conseil d'administration de l'AEFE sera proposée.

## **CHAPITRE 2 : LES MOYENS**

La subvention pour charges de service public (SCSP) allouée à l'AEFE par le MEAE sur les crédits du programme 185 « Diplomatie culturelle et d'influence » est votée annuellement par le Parlement à l'occasion de la loi de finances initiale. Le plafond d'autorisation d'emplois de l'AEFE est également voté à cette occasion.

A titre indicatif, le montant de la SCSP inscrit en projet de loi de finances (PLF) 2022 est de 416,9M€ et le plafond d'autorisation d'emplois est de 5 605ETPT sous plafond et 5 161 ETPT hors plafond.

Le montant de la subvention pour charges de service public octroyé en 2023, ainsi que les plafonds d'autorisation d'emplois applicables en 2023, seront déterminés dans le cadre de la procédure budgétaire du projet de loi de finances pour 2023.

En outre, le MEAE communique chaque année le volume des crédits programmés en bourses confiés en gestion à l'opérateur.

A titre indicatif, le montant inscrit en projet de loi de finances (PLF) 2022 est de 3,7M€ au titre des bourses dites « Excellence Major par le programme 185 « diplomatie culturelle et d'influence » ») et de 95,8M€ au titre du programme l'aide à la scolarité des élèves français du réseau (94,5M€) et de l'aide à la scolarisation des élèves boursiers en situation de handicap (1,3M€) par le programme 151 « Français à l'étranger et affaires consulaires ». Les montants applicables en 2023 seront déterminés dans le cadre de la procédure budgétaire du projet de loi de finances pour 2023.

2.2. Pour la mise en œuvre du plan de développement de l'enseignement français et des objectifs stratégiques définis au chapitre 1, l'Agence a bénéficié d'une augmentation de 25M€ de sa subvention pour charges de service public dans la loi de finances pour 2020. Cette augmentation a été reconduite dans la loi de finances pour 2021 et à nouveau dans le projet de loi de finances pour 2022.

Par ailleurs, la subvention pour charges de service public de l'AEFE a également été rehaussée de 9 M€ en loi de finances pour 2021 pour le financement des investissements liés à la sécurisation des établissements du réseau.

### **CHAPITRE 3 : MODALITES DE SUIVI ET D'EVALUATION DU CONTRAT**

Le présent COM fait l'objet d'un bilan annuel de l'AEFE retraçant les résultats atteints au regard des objectifs et indicateurs associés pour l'année concernée lors de l'adoption du compte financier.

Il doit faire l'objet d'une évaluation générale à la fin de la période du contrat auprès de la tutelle et du ministère chargé des comptes publics avant l'engagement des travaux d'élaboration d'un nouveau contrat.

### **CHAPITRE 4 : PERIODE DE VALIDITE ET MODIFICATIONS DU CONTRAT**

Le présent contrat d'objectifs et de moyens est conclu pour la période 2021-2023. Il fera l'objet d'un bilan entre les parties en 2022 en vue d'éventuels ajustements pour 2023. Il peut aussi faire l'objet de modifications à tout moment par avenant après accord des parties.

## ANNEXE 3 – OBSERVATIONS DE LA FAPEE



# Observations de la FAPEE sur le contrat d'objectifs et de moyens 2021-2023 de l'AEFE

### Remarques générales

Il convient tout d'abord de constater que le contrat d'objectifs et des moyens (COM) 2016-2018 a été prolongé en 2019 et 2020 tel qu'indiqué en introduction mais qu'il a également été prolongé *de facto* en 2021 ! Il est donc regrettable qu'un bilan – même partiel – ne soit pas fait de sa réalisation en 2021 et que le nouveau COM ne couvre pas plutôt la période 2022-2024. Il est évidemment commode de mettre des indicateurs pour 2021 alors que les chiffres sont déjà connus !

Il convient ensuite de constater qu'il s'agit essentiellement d'un contrat d'objectifs mais bien peu d'un contrat de moyens. Les moyens évoqués en une page (contre 15 pages pour les objectifs) ne sont qu'un rappel des moyens donnés à l'Agence lors des années précédentes sans aucun engagement sur le futur. Moyens qui rappelons-le n'ont nullement permis de résorber le déficit structurel de l'Agence. Comment espérer pouvoir atteindre les objectifs à moyens vraisemblablement constants si ce n'est en mettant toujours plus à contributions les familles qui financent l'essentiel des ressources propres des établissements ? C'est d'ailleurs ce que l'Agence compte faire en faisant passer la part des ressources propres des établissements de 59,7 % en 2020 à 64 % en 2023 et le coût moyen par élève de 3 132 € à 2 810 € (indicateur 4.1.3).

### Remarques sur les objectifs

Globalement les quatre objectifs stratégiques majeurs nous semblent pertinents par rapport aux missions dévolues à l'AEFE, en particulier dans le cadre du plan du développement de l'ÉFE et compte tenu d'environnement de plus en plus concurrentiel.

### **Objectif stratégique 1 – Accroître l’attractivité de l’enseignement français pour attirer de nouveaux publics**

Nous partageons les objectifs proposés et ne pouvons qu’insister sur la nécessité de promouvoir le baccalauréat – autant dans sa forme actuelle que dans celle du futur baccalauréat français international – auprès des familles étrangères afin de les conforter dans le fait qu’il est un passeport autant pour des études supérieures en France que dans les pays hôtes. La mission de promotion de l’enseignement supérieur français est avant tout celle de Campus France.

L’idée d’une marque de l’enseignement français à l’étranger distincte de l’Agence nous paraît excellente et beaucoup plus parlante pour le grand public que mettre en avant la relation contractuelle entre les établissements, les opérateurs et l’AEFE. C’est également l’occasion de mettre en avant que ce qui caractérise un établissement français de l’étranger, c’est-à-dire son homologation par le MENJS.

### **Objectif stratégique 2 – Renforcer le rôle de l’Agence au service du développement du réseau**

*Objectif opérationnel 2.3.1* – Vouloir renforcer la capacité d’accueil et la sécurité des établissements existants, et en particulier celle des EGD, nous paraît légitime. En revanche, le problème du financement reste entier et il est désolant de constater qu’aucune solution concrète n’a encore été trouvée. Les pistes évoquées d’une mise en commun ponctuelle des réserves de trésorerie disponibles au sein du réseau ou de la constitution d’un fonds mutualisé à partir de contributions des établissements ne sont qu’un cautère sur une jambe de bois. Le rétablissement de la capacité d’emprunt reste la meilleure solution pour financer ses investissements immobiliers, nécessaires pour répondre aux besoins des établissements et aux attentes des familles dans le cadre du plan de développement.

*Objectif opérationnel 2.3.2* – Il est étonnant qu’aucune mention ne soit faite du nouveau dispositif de garantie de l’Etat français pour financer l’acquisition, la construction et l’aménagement des locaux d’enseignement alors que l’Agence est désormais chargée d’instruire les dossiers de demande.

### **Objectif stratégique 3 – Développer le rôle de l’Agence comme acteur de la coopération éducative**

C’est un axe souvent négligé des missions de l’Agence et tout objectif permettant de le renforcer est le bienvenu. Les établissements labélisés FrancEducation et les associations FLAM sont complémentaires du réseau d’établissements homologués. Nous constatons toutefois que cet objectif stratégique est très pauvre en indicateurs. Nous en proposons donc plusieurs ci-après.

### **Objectif stratégique 4 – Adapter le fonctionnement de l’Agence pour répondre aux défis du développement de l’enseignement français à l’étranger**

*Objectif opérationnel 4.1.3* – La nouvelle contribution unique n’a en réalité qu’un seul objectif : permettre à l’Agence de bénéficier de la croissance attendue des recettes des établissements du fait de l’augmentation du nombre d’élèves et de l’augmentation des écologies. Dans la forme où elle est envisagée aujourd’hui, elle est un impôt sur la croissance des établissements totalement décorrélé des ressources humaines qui devraient être mises à disposition par l’Agence pour maintenir un taux d’encadrement constant par des enseignants résidents. Cette

contribution engendrera indubitablement des augmentations d'écolages dans les années qui suivront sa mise en œuvre et des déconventionnements toujours plus nombreux d'établissements dont l'aide nette ne fera que diminuer. Si une contribution unique est mise en œuvre, elle doit non seulement permettre comme le prétend l'Agence plus de lisibilité et de prévisibilité mais également plus de transparence et plus d'équité. Il est essentiel que cette future contribution unique soit véritablement corrélée aux services rendus par l'Agence et corrige à terme des ratios chiffre d'affaires / aide nette beaucoup trop disparates (allant pour les EGD de 19 à 267 % et pour les conventionnés de 4 à 196 %).

Par ailleurs, aucune réflexion n'est entamée pour faire évoluer la contribution des établissements partenaires et la rendre homogène alors qu'il y a d'énormes disparités selon les zones géographiques et qu'il y aurait là de véritables sources d'augmentation des recettes.

L'objectif d'une « maîtrise des coûts de fonctionnement, notamment des dépenses de personnel, par la recherche d'une plus grande efficacité » (page 23) est illusoire et d'ailleurs aucun indicateur n'a été proposé. En l'absence d'une réforme du statut des personnels détachés et de certains de leurs avantages, la seule façon de maîtriser les coûts des dépenses de personnels est de couper des postes ! C'est d'ailleurs ce qu'a fait l'Agence en 2018-2020 (cf page 4).

Quant à l'idée de diversifier les ressources propres par notamment le recours au financement par les pays hôtes et le mécénat, déjà le sénateur Ferrand l'évoquait dans son rapport de 2004. Qu'a-t-il été fait depuis ? Combien cela représente-t-il ? La volonté d'une valorisation des locaux des EGD est également loin d'être une nouveauté car elle fait partie des objectifs de gestion du schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) pour les années 2016-2021 et un cadre juridique relatif à la mise à disposition temporaire à des tiers d'installations ou d'équipements des EGD a été voté en conseil d'administration et a fait l'objet d'une circulaire à l'attention des chefs d'établissement. Cependant force est de constater qu'en pratique cela est très peu répandu. Et finalement la diversification des ressources propres par des fonctions d'expertise et de conseil laisse dubitatif quand on sait qu'en l'absence de comptabilité analytique, l'Agence est incapable de savoir si les activités du service de l'appui et de développement du réseau (SADR) sont rentables ! Vouloir faire donc augmenter de 2% chaque année la diversification des ressources propres paraît bien ambitieux...

En conclusion, le retour à l'équilibre budgétaire en 2023 nous paraît irréaliste sauf à utiliser les familles comme variable d'ajustement.

*Objectif opérationnel 4.2.3* – L'instauration d'un comité d'audit dont les membres sont désignés par le président du CA de l'Agence et qui ne représentent pas la diversité des administrateurs n'a strictement eu aucun effet sur la maîtrise des risques. Les rapports du comité d'audit – s'ils existent – ne sont pas communiqués aux administrateurs.

*Objectif opérationnel 4.3.1* – Nous saluons l'emphase mise sur une meilleure association des familles à la gouvernance et à la démarche qualité. Nous insistons toutefois sur la nécessité d'une refonte en profondeur de la circulaire sur les instances qui est inadaptée aux spécificités de l'enseignement français à l'étranger et qui exclut les parents de certaines instances. Il convient de revoir pour chacune des instances, sa composition et ses attributions.

## Remarques sur les indicateurs

*Indicateur 1.2.1* – Ajouter un indicateur du nombre de publication de l’Agence en langues étrangères.

*Indicateur 1.2.3* – Ajouter un indicateur du nombre d’établissements accompagnés autour du dispositif PARLE.

*Indicateur 2.1.1* – Nombre d’élèves dans le réseau. On constate qu’avec les indicateurs proposés le doublement des effectifs ne se fera que dans une vingtaine d’années. On est loin du Cap 2030 !

*Indicateur 2.2.1* – Nombre de personnels enseignants non titulaires formés. Comment peut-on être à 2 500 en 2020 alors que les IRF n’existent pas ??? Il conviendrait par ailleurs de plutôt mettre un indicateur en nombre d’heures de formation dispensée plutôt qu’en nombre de personnes. Ajouter un indicateur du nombre de parcours de formations diplômantes

*Indicateur 2.1.2* – Aucun indicateur. Ajouter un indicateur du nombre d’établissements mettant en place des dispositifs innovants.

*Indicateur 2.2.2* – Aucun indicateur. Ajouter un indicateur du nombre d’établissements effectuant une démarche d’auto-évaluation.

*Indicateur 2.3.2* – Nombre de projets immobiliers d’établissements conventionnés ou partenaires ayant fait l’objet d’un accompagnement par l’Agence. Il faudrait distinguer les établissements conventionnés des établissements partenaires. Ajouter un indicateur sur le nombre de dossier de demande de garantie de l’Etat instruits par l’AEFE.

*Indicateur 2.3.3* – Aucun indicateur. Ajouter un indicateur du nombre d’établissements bénéficiant d’une subvention de sécurité.

*Indicateur 3.1.1* – Aucun indicateur. Mettre un indicateur du nombre d’actions de formations suivies par des personnels d’établissements labellisés. Mettre un indicateur du nombre projets réalisés entre établissements labellisés et établissements homologués.

*Indicateur 3.1.2* – Aucun indicateur. Mettre un indicateur du nombre de jumelages entre établissements labellisés et établissements homologués.

*Indicateur 3.2.1* – Aucun indicateur. Mettre un indicateur du nombre de participations des associations FLAM aux activités extra-scolaires des établissements homologués.

*Indicateur 3.2.3* – Aucun indicateur. Mettre un indicateur du nombre d’animateurs d’associations FLAM utilisant la plateforme d’autoformation.

*Indicateur 4.1.3* – Ajouter un indicateur sur le nombre de conventions de mise à disposition à titre onéreux d’installations ou d’équipements des EGD.

*Indicateur 4.3.1* – Ajouter un indicateur sur le nombre de commissions réunissant les acteurs de l’EFE.