

# AEFE - CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS 2016-2018

---

## PREAMBULE

L'agence pour l'Enseignement français à l'étranger (AEFE) est un établissement public national à caractère administratif placé sous la tutelle du ministère des Affaires étrangères et du Développement international (MAEDI). L'AEFE est l'opérateur public de l'enseignement français à l'étranger. Elle assure à ce titre les missions relatives au service public de l'éducation à l'étranger définies aux articles L.452-1 et L.452-5 du code de l'éducation, qui s'appliquent à l'ensemble du réseau des établissements scolaires homologués par le ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MENESR).

Le Contrat d'Objectifs et de Moyens pour la période 2016 – 2018 (COM 2016 – 2018) prend en compte les recommandations formulées par la Cour des Comptes dans son rapport du 12 septembre 2013 sur l'enseignement français à l'étranger ainsi que les orientations préconisées dans le Plan d'orientation Stratégique 2014 – 2017 (POS 2014 – 2017) de l'AEFE approuvé lors de son conseil d'administration du 12 juin 2014. Ce document tient également compte des orientations fixées par le ministre des Affaires étrangères et du Développement international et la ministre de l'Education nationale et de l'Enseignement supérieur, à l'appui du Plan d'action en faveur de l'enseignement français à l'étranger arrêté en 2013, et figurant dans le relevé de conclusions de la réunion du 20 novembre 2014 qu'ils ont présidée :

- rappel de la nécessaire double mission de scolarisation d'élèves français et d'accueil des élèves étrangers ;
- redéploiement des moyens vers les régions prioritaires de la diplomatie française et vers les zones de croissance des communautés françaises, en particulier les pays émergents asiatiques, les pays du Golfe, les pays de l'espace francophone ;
- exploration de nouvelles voies de développement du réseau (partenariat avec le privé, innovation pédagogique et numérique, enseignement technique et professionnel hors réseau homologué) ;
- développement de l'offre complémentaire d'enseignement français ;
- renforcement des liens avec les anciens élèves des lycées français à l'étranger.

Une réunion de concertation annuelle interministérielle (désignée sous le terme de « conférence annuelle des ressources humaines et des moyens » dans le relevé de conclusions de la réunion du 20 novembre 2014 susmentionnée) réunissant l'opérateur, le MAEDI, le MENESR, la Direction du Budget et les partenaires sera organisée pour s'assurer que les affectations de personnels détachés du ministère de l'Education nationale par réseau (homologué et complémentaire) et par programme de mobilité soient effectuées conformément aux priorités politiques (géographiques et de coopération) arrêtées par le MAEDI, en concertation avec le MENESR dans le cadre des moyens définis par le projet de loi de finances.

**Le Contrat d'Objectifs et de Moyens pour la période 2016 - 2018 doit être l'occasion d'une approche innovante en termes d'adaptation du réseau des établissements scolaires français à l'étranger à un environnement international en constante évolution, à une demande croissante en faveur de l'enseignement français à l'étranger (+2 à 3% chaque année) et à un contexte budgétaire durablement contraint.**

Ce document-cadre renforce la collaboration avec les différents acteurs de l'enseignement français à l'étranger, au premier chef le MENESR.

Il encourage l'AEFE à travailler en synergie avec le partenaire historique associatif qu'est la Mission laïque française, ainsi qu'avec les opérateurs éducatifs tels Campus France, l'Institut Français, le Centre National d'Enseignement à Distance (CNED) et le Centre International d'Etudes Pédagogiques (CIEP). L'AEFE participera étroitement à la réflexion lancée par le Ministre dans le cadre du Ministère du 21ème siècle autour de la création d'une école française numérique.

Le COM 2016 - 2018 invite enfin tout particulièrement l'Agence à étudier une stratégie de diversification de ses ressources.

Trois objectifs stratégiques sont fixés à l'AEFE pour 2016-2018 :

- OBJECTIF STRATEGIQUE 1 : le réseau de l'enseignement français à l'étranger est un des outils privilégiés de notre diplomatie globale.
- OBJECTIF STRATEGIQUE 2 : le réseau des établissements scolaires français à l'étranger concourt à l'excellence de notre modèle éducatif.
- OBJECTIF STRATEGIQUE 3 : le réseau de l'enseignement français doit s'inscrire dans une démarche de performance et d'optimisation des ressources de l'Agence.

## CHAPITRE I : CONTEXTE, MISSIONS ET METHODES D' ACTIONS

### 1. Retour sur le COM 2011 – 2013

Un point sur l'exécution des indicateurs du précédent COM a été présenté en 2011, 2012 et 2013 lors du Conseil d'administration de printemps de l'AEFE (approbation du compte financier n-1). L'analyse de la réalisation des indicateurs du précédent Contrat d'Objectifs a servi à l'élaboration des indicateurs du COM 2016-2018. Un bilan qualitatif sera également transmis aux membres du conseil d'administration.

### 2. Un contexte qui évolue

#### a. Un double défi à relever à l'international

Ce réseau, composé de 494 établissements implantés dans 135 pays et scolarisant près de 330 000 élèves, est un atout pour la France dans la mondialisation. Il fait face à un double défi, quantitatif et qualitatif. Il s'agit d'un défi quantitatif car l'éducation est un enjeu majeur pour les pays émergents et en développement. Une forte demande émane des classes moyennes étrangères en recherche d'une éducation internationale, en particulier de l'enseignement français en raison de sa qualité, des valeurs dont il est porteur et de la langue française qui lui est associée, la seule avec l'anglais à être parlée et enseignée sur les cinq continents. La demande croît également de la part de nos compatriotes expatriés, dont le nombre continue d'augmenter chaque année et dont le profil socio-économique se diversifie.

Le défi est également qualitatif. Un marché mondial de l'éducation, de plus en plus compétitif, se développe. La France doit consolider la qualité de son offre éducative pour rester attractive et innovante, afin de répondre à des demandes de familles de plus en plus exigeantes, tant en ce qui concerne les contenus et les méthodes d'enseignement qu'en matière d'organisation de la vie scolaire et de qualité des infrastructures.

#### b. Une contrainte budgétaire durable

Le développement du réseau de l'enseignement français à l'étranger devra être maîtrisé, sans charge supplémentaire pour l'Etat, et s'articuler avec le redéploiement géographique des effectifs d'enseignants et des moyens vers les régions prioritaires pour le MAEDI.

### 3. Un pilotage renouvelé

Un comité de suivi des opérateurs se tient trimestriellement depuis septembre 2014, sous l'égide du Secrétaire Général adjoint du MAEDI. Il a pour vocation d'améliorer le suivi des opérateurs placés sous sa tutelle et de favoriser les synergies entre eux. Des réunions interservices seront notamment organisées pour faciliter l'échange d'informations, de bonnes pratiques et de documents entre opérateurs.

Un examen du COM 2016-2018 et de ses réalisations devra être organisé à mi-parcours en 2017. Un point sur la réalisation des indicateurs du COM ainsi qu'un bilan qualitatif devront être présentés chaque année lors du Conseil d'administration de printemps de l'AEFE.

## CHAPITRE II : OBJECTIFS STRATEGIQUES

### OBJECTIF STRATEGIQUE 1 : LE RESEAU DE L'ENSEIGNEMENT FRANÇAIS A L'ETRANGER EST UN DES OUTILS PRIVILEGES DE LA DIPLOMATIE GLOBALE DE LA FRANCE.

Le réseau de l'enseignement français à l'étranger doit répondre aux différents enjeux de la diplomatie française.

Le MAEDI et l'AEFE étudieront ensemble, par des consultations régulières, les mesures nécessaires à mettre en œuvre dans les pays prioritaires.

#### Objectif 1.1 : adapter le réseau des établissements français à l'étranger aux priorités définies par le ministère des Affaires étrangères et du Développement international

##### 1.1.1 Travailler en synergie avec le MAEDI

- en s'adaptant à l'évolution de la communauté française à l'étranger ;
- en s'adaptant aux priorités politiques et économiques par redéploiement des moyens

La tutelle et l'Agence étudieront ensemble, grâce à des consultations régulières, les mesures nécessaires pour adapter le réseau des établissements français à l'étranger aux priorités géographiques définies par le MAEDI.

##### 1.1.2 Améliorer les synergies avec le réseau diplomatique

- en favorisant l'implication des établissements français à l'étranger aux activités des ambassades, Instituts français et Alliances françaises (Conseil d'influence, Conseil d'Orientation Stratégique) ;
- en mobilisant davantage la communauté scolaire et éducative dans les activités culturelles des Instituts Français et des Services de coopération et d'action culturelle.

#### Objectif 1.2 : structurer et développer l'offre éducative complémentaire

L'opérateur public, en lien avec le MAEDI et le MENESR, est invité à contribuer au développement de nouvelles alternatives au réseau homologué afin de répondre à une demande croissante d'éducation à la française.

##### 1.2.1 Aider au développement du « LabelFrancEducation »

Le « LabelFrancEducation » fédère désormais 91 établissements dans 26 pays, dont 12 pays européens. Les établissements labellisés scolarisent plus de 20 000 élèves de l'école primaire au lycée. Le label répond aux attentes des familles binationales.

Les campagnes de labellisation sont annuelles : la prochaine campagne d'attribution aura lieu au printemps 2016 et se fera dans le cadre du nouveau décret modifié. Les

assouplissements opérés dans les critères de sélection permettront l'extension géographique du label : une centaine d'établissements seront labellisés d'ici 2017.

L'AEFE dynamisera le portage administratif du label (site Internet dédié) et veillera localement à une bonne interaction entre les établissements homologués et ceux relevant du « LabelFrancEducation ».

#### 1.2.2 Favoriser les interactions avec le réseau d'établissements français à l'étranger, les filières bilingues et le CNED

L'appui aux filières bilingues est une priorité du MAEDI. Présentes dans plus de cinquante pays (dans l'enseignement général et dans l'enseignement professionnel, tourisme notamment), elles constituent un partenaire pédagogique de qualité pour le réseau d'établissements homologués.

Afin d'élaborer un véritable partenariat entre les lycées français et les établissements nationaux, il conviendra de réfléchir à l'organisation d'actions de formation selon des modalités de prise en charge adaptées, ne pesant pas sur le budget de l'AEFE, en faveur des enseignants des deux réseaux et ce, afin de favoriser la mutualisation des bonnes pratiques, notamment avec le CNED.

#### 1.2.3 Contribuer au développement du dispositif Français Langue Maternelle (FLAM).

140 associations FLAM sont actives dans 40 pays. Le MAEDI souhaite que ce dispositif soit renforcé :

- en travaillant sur l'offre de contenus francophones avec l'Institut Français ;
- en élargissant le public ciblé par les associations au public francophone ;
- en fixant des pourcentages précis concernant la dégressivité de la subvention allouée sur les 5 années.

### **OBJECTIF STRATEGIQUE 2 : LE RESEAU DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES FRANÇAIS A L'ETRANGER CONCOURT A LA PROMOTION DU MODELE EDUCATIF FRANÇAIS ET SON EXCELLENCE.**

Le Plan d'action pour l'enseignement français à l'étranger a réaffirmé la double mission de scolarisation des Français et celle d'accueil des étrangers du réseau scolaire français. Il appelle l'Agence à veiller à l'excellence de l'enseignement dispensé, en s'appuyant sur un dialogue étroit avec le MENESR.

#### **Objectif 2.1 : Dispenser un enseignement d'excellence innovant, adapté au plus grand nombre.**

Dans cet esprit, l'Agence consultera régulièrement les services concernés du Ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (DGESCO, IGEN) sur les questions pédagogiques.

### 2.1.1 Favoriser la diversité des publics scolarisés au sein des établissements français à l'étranger

- en accompagnant les élèves en situation de handicap ;
- en dispensant un accompagnement personnalisé pour les élèves en difficulté afin de lutter contre l'échec scolaire ;
- en favorisant l'accès aux établissements scolaires aux élèves issus de milieux défavorisés, qu'ils soient français notamment grâce à l'aide à la scolarité, ou étrangers grâce à des dispositifs locaux complémentaires autofinancés par les établissements.

### 2.1.2 Innover dans le contenu et la forme des enseignements dispensés :

- en renforçant l'utilisation du numérique notamment par un rapprochement avec le CNED (développer l'utilisation du numérique dans les cours et les espaces numériques de travail des établissements) ;
- en développant l'apprentissage précoce des langues, en particulier celle du pays d'accueil ;
- en initiant une réflexion sur l'enseignement technique et professionnel et l'ouverture de classes technologiques STIDD et STMG ne nécessitant pas d'infrastructures lourdes.

## **Objectif 2.2 : Approfondir le suivi du programme de bourses scolaires**

- Transmettre à la tutelle un suivi de l'exécution du paiement des bourses scolaires et des délégations de crédits aux établissements ;

## **Objectif 2.3 : Etablir une relation organisée et de long terme avec les anciens élèves du réseau.**

### 2.2.1 Favoriser l'orientation et le suivi des bacheliers après leur scolarité en s'associant étroitement à l'opérateur Campus France

- en favorisant les actions d'orientation des futurs bacheliers avec l'opérateur Campus France. Le réseau scolaire français à l'étranger doit encourager la poursuite d'études dans le système d'enseignement supérieur en France ;
- en s'associant à la politique de mise en réseau promue par le MAEDI : poursuite de la dynamisation des associations des anciens élèves de l'AEFE ; articulation de ce réseau d'anciens élèves avec celui animé par Campus France dans le cadre de la plateforme France *Alumni*

Beaucoup d'anciens élèves appartiennent à l'élite intellectuelle, politique et économique locale. L'Agence devra les mobiliser dans les stratégies de diversification des ressources des établissements scolaires en associant davantage ces anciens élèves aux réunions dédiées (notamment co-financement des entreprises).

2.2.2 Favoriser l'éveil à la solidarité internationale et à la culture locale du pays (spécifiquement dans les pays du Sud)

- en favorisant les rencontres entre élèves et associations locales pouvant servir à la connaissance du pays d'accueil (appui l'opérateur France Volontaires) ;
- en organisant des ateliers sur les différents types de volontariat pouvant servir à l'orientation de l'élève.

**OBJECTIF STRATEGIQUE 3 : LE RESEAU DE L'ENSEIGNEMENT FRANÇAIS S'INSCRIT DANS UNE DEMARCHE DE PERFORMANCE ET D'OPTIMISATION DE LA GESTION BUDGETAIRE ET RESSOURCES HUMAINES DE L'AGENCE**

Les orientations stratégiques et la gestion de l'AEFE devront s'inscrire dans le cadre actuel contraint des finances publiques.

**Objectif 3.1 : Consolider l'équilibre financier de l'Agence**

3.1.1 : S'inscrire dans le cadre du plan d'orientation stratégique (POS) 2014-2017

Le Plan d'action sur l'Enseignement français à l'étranger et le POS 2014-2017 recommandent de développer le réseau homologué d'une façon équilibrée et encadrée, dans le respect de la discipline budgétaire, et d'harmoniser les taux de participation des établissements. Il prévoit de développer l'offre d'enseignement, notamment vers les zones de croissance des communautés françaises expatriées et vers les territoires jugés prioritaires pour notre diplomatie par redéploiement des effectifs, sans charge supplémentaire pour le budget de l'Etat.

L'Agence devra s'assurer de son équilibre financier dans un contexte budgétaire durablement contraint et veiller à la maîtrise de l'évolution des frais de scolarité. Elle devra poursuivre la maîtrise de la masse salariale et des dépenses de fonctionnement courant réalisées par le siège et les établissements grâce à des mesures permettant d'améliorer l'efficacité des services.

Un travail d'harmonisation des remontées des établissements vers les services centraux sera engagé.

3.1.2 Diversifier les sources de financement

La stratégie de l'Agence doit intégrer le contexte budgétaire durablement contraint de l'Etat. L'adaptation du réseau d'enseignement français à l'étranger doit se fonder sur une logique de viabilité économique.

- Développer les ressources propres et les cofinancements comme éléments fondamentaux de la politique budgétaire de l'agence.
- Systématiser la recherche des aides du pays d'accueil, notamment en matière immobilière ;
- Prospecter les soutiens possibles de la part du réseau des anciens élèves.
- Poursuivre le partenariat avec les entreprises en les associant au niveau local à la vie des établissements.

Une redistribution interne des crédits de l'agence et un redéploiement des effectifs peuvent être envisagés dans le cadre d'une réflexion globale sur son équilibre financier notamment

dans les zones de croissance des communautés françaises, conformément aux objectifs de diplomatie économique du ministère.

### **Objectif 3.2 : Elaborer une stratégie des ressources humaines dans le réseau**

- Elaborer une stratégie sur les ressources humaines de l'AEFE permettant notamment, lorsque cela est possible compte tenu des contextes locaux, d'harmoniser l'équilibre expatriés / résidents / ADL et les proportions entre encadrants, administrateurs et enseignants.
- Produire un bilan social afin d'améliorer la gestion des emplois, des carrières et des relations humaines dans le réseau.
- Valoriser les parcours professionnels des personnels AEFE au sein de leur administration d'origine.
- Définir une stratégie de prise en compte des questions de RSO (responsabilité sociétale des organismes) couvrant l'ensemble des activités.
- Prendre en compte la question du genre dans la politique des ressources humaines de l'Agence en désignant un correspondant genre au sein du personnel chargé d'assurer la prise en compte de cette question dans la mise en œuvre des missions. Un audit genre sera conduit au préalable, essentiel à la définition de stratégies d'intégration du genre et à la formulation de moyens et d'actions. La stratégie devra prévoir la sensibilisation de l'ensemble du personnel aux enjeux de genre notamment en développant des modules genre dans les plans et guide de formation interne.

### **Objectif 3.3 : Assurer une gestion immobilière de l'ensemble du parc en portant l'effort sur les conditions de sécurité des bâtiments**

- Réaliser un inventaire complet du patrimoine immobilier dans le cadre du schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) qui fera l'objet d'une actualisation en 2016 en liaison avec France Domaine. Le SPSI devra inclure une liste des travaux prioritaires en matière de mise aux normes de sécurité des bâtiments existants et de renforcement de la sécurité face aux risques potentiels en fonction du contexte local. L'agence veillera à une bonne articulation entre les implantations de l'Etat, de l'AEFE et des autres opérateurs présents. Elle devra rester vigilante sur la qualité des infrastructures d'accueil à laquelle les familles sont sensibles dans leur décision de scolarisation.
- Avant d'être présentés au vote du Conseil d'administration de l'Agence, les projets de 5 millions d'euros et plus seront soumis à la Commission interministérielle chargée d'émettre un avis sur les opérations immobilières de l'Etat à l'étranger (CIME). Les autres projets seront soumis à la CIME pour information.

### **Objectif 3.4 : Harmoniser les procédures internes de l'AEFE en matière de gestion financière et budgétaire**

#### 3.4.1 Extension du contrôle de gestion, largement engagé au sein du siège, aux établissements en gestion directe

- Réaliser un audit de gestion des établissements en gestion directe (EGD)



- Harmoniser les procédures internes de l'AEFE (contrôles internes budgétaires, de gestion ...)
- Mettre en œuvre les recommandations des rapports d'évaluations annuels.

#### 3.4.2 Mise en œuvre de la réforme de la GBCP (gestion budgétaire et comptable publique)

La réforme GBCP entrera en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2016. L'Agence devra intégrer cette réforme dans son organisation et sa gestion comptable et financière. Un bilan sera réalisé fin 2016.

- S'inscrire dans le cadre de l'ordonnance n° 2014-697 du 26 juin 2014 rendant obligatoire la facturation électronique (dématérialisée) pour les émetteurs de factures à destination de l'Etat, des collectivités territoriales et de leurs établissements publics respectifs à compter de 2017.

#### 3.4.3 : Contrôle interne comptable

- Poursuivre le déploiement du contrôle interne comptable (CIC) dans les établissements à gestion directe et son évaluation.
- Inclure dans le rapport d'activités annuelles de l'Agence, un point sur le CIC, dans une logique de transparence.
- Faire un point annuel lors du conseil d'administration d'automne sur la maîtrise des risques financiers et comptables