

# AGENCE POUR L'ENSEIGNEMENT FRANÇAIS À L'ÉTRANGER

## PLAN D'ORIENTATION STRATÉGIQUE 2010 - 2013



**aeefe**

agence pour  
l'enseignement  
français  
à l'étranger



**Un  
réseau scolaire  
unique  
au  
monde**

## LE MOT DE LA DIRECTRICE



Avec l'adoption d'un nouveau Plan d'orientation stratégique, l'AEFE, qui fête cette année son 20<sup>e</sup> anniversaire, aborde une ère nouvelle. Parvenu à sa pleine maturité, l'opérateur public en charge du pilotage et de l'animation de l'ensemble du réseau des établissements d'enseignement français à l'étranger, souhaite se donner les moyens de mieux remplir toutes ses missions dans un contexte devenu plus fortement concurrentiel.

Ce nouveau Plan d'orientation stratégique, qui concerne les années 2010-2013, est le fruit d'une très large consultation entreprise dès 2008 à la demande du ministre des Affaires étrangères et européennes. Ainsi, les travaux de la Commission sur l'avenir de l'enseignement français à l'étranger mise en place

par Bernard Kouchner à l'automne 2007, auxquels ont fait suite les Etats généraux d'octobre 2008, puis le séminaire de Marcoussis organisé par l'AEFE en septembre 2009 avec l'ensemble des membres de son conseil d'administration ont-ils permis au début de 2010, à la lumière des conclusions de l'audit de l'Agence demandé par le Premier ministre dans le cadre de la Révision générale des politiques publiques (RGPP), de finaliser les orientations stratégiques qui guideront son action.

Les efforts conjugués des établissements scolaires et de l'AEFE doivent permettre à cet outil de rayonnement exceptionnel qu'est le réseau de s'adapter aux contraintes, aux nouveaux défis et aux opportunités de la mondialisation tout en améliorant son niveau d'excellence et de compétitivité.

La réussite de ce Plan d'orientation stratégique ne sera possible que par l'action coordonnée de tous les acteurs et de tous les partenaires qui concourent, en France comme à l'étranger, au développement de l'enseignement français à travers le monde. Je veux les remercier de leur engagement, de leur professionnalisme et de leur soutien sans faille sans lesquels nos établissements scolaires ne pourraient constituer ce réseau unique par sa qualité, son rayonnement et les valeurs qui lui sont attachées.

Anne-Marie DESCÔTES



# AVANT- PROPOS

L'agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE), établissement public sous tutelle du ministre des Affaires étrangères et européennes, fait partie du dispositif d'influence culturelle de la France. En vertu de la loi, l'AEFE a pour objet :

- >> d'assurer, en faveur des enfants de nationalité française résidant à l'étranger, les missions de service public relatives à l'éducation.
- >> de contribuer au renforcement des relations de coopération entre les systèmes éducatifs français et étrangers au bénéfice des élèves français et étrangers.
- >> de contribuer, notamment par l'accueil d'élèves étrangers, au rayonnement de la langue et de la culture françaises.
- >> d'aider les familles des élèves français ou étrangers à supporter les frais liés à l'enseignement élémentaire, secondaire ou supérieur de ceux-ci tout en veillant à la stabilisation des frais de scolarité.
- >> 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 conjoint du ministre chargé de l'Education et du ministre chargé des Affaires étrangères et européennes.

Le Plan d'orientation stratégique adopté par l'Agence en 2003 lui a permis de renforcer l'attractivité et l'efficacité du réseau et d'assurer un équilibre financier reposant sur le cofinancement de l'Etat, des entreprises et des familles. Aujourd'hui, l'Agence doit en adopter un nouveau qui, tout en tenant compte des nouvelles règles de bonne gestion des moyens publics, des décisions adoptées dans le cadre du prochain budget triennal et de la modernisation de l'Etat, traduise les nouvelles orientations en matière de diplomatie d'influence.

La volonté des plus hautes autorités de l'Etat est que se développe le réseau de l'enseignement français à l'étranger. Ainsi, le président de la République et le Premier ministre demandaient-ils dans la lettre de mission qu'ils ont adressée au ministre des Affaires étrangères et européennes, le 27 août 2007, « de leur présenter un plan de développement du réseau [de l'enseignement français à l'étranger], compte tenu de cette priorité [le développement de notre influence culturelle à l'étranger] et de l'engagement pris lors de la campagne présidentielle d'une prise en charge plus importante par la collectivité nationale des coûts des études des enfants français de nos lycées à l'étranger ».

# INTRODUCTION

>> Le réseau de l'enseignement français à l'étranger est le premier réseau du monde par son ampleur et sa densité. Il s'est développé rapidement au cours des dernières années, porté par l'image d'excellence de l'éducation offerte, appuyé par la demande des familles, conforté par sa position dominante dans un grand nombre de pays et soutenu par un apport financier croissant de l'Etat, des entreprises et des familles.

>> Cette offre d'éducation est aujourd'hui à la fois parfaitement conforme aux standards nationaux et largement ouverte sur la culture et la langue du pays hôte, sur la pratique de plusieurs langues vivantes et sur une expérience concrète d'échanges interculturels. En cela, le réseau a répondu aux attentes du Plan d'orientation stratégique 2003-2007 et satisfait la demande d'éducation des familles françaises et étrangères.

>> Longtemps resté le seul dans son domaine par sa taille et son ambition, le réseau français sera à l'avenir plus fortement concurrencé par d'autres pays qui s'organisent pour assurer à l'étranger une offre d'enseignement de leur langue plus ambitieuse ou l'exportation d'un système éducatif complet à l'instar du modèle français.

>> Devant la montée conjuguée de défis et de contraintes dont l'ampleur peut remettre aujourd'hui en cause l'équilibre économique du réseau, le modèle qui l'a sous-tendu jusqu'ici doit être repensé.

>> La demande, de plus en plus exigeante doit être mieux analysée et anticipée, qu'il s'agisse des publics français ou étrangers. Les réponses doivent être mieux adaptées. Le travail sur l'offre pédagogique, tout en restant axé sur l'excellence, doit être approfondi.

>> L'aide de l'Etat reste importante mais se porte plus vers les familles et moins vers les établissements. Et la volonté de transparence des pouvoirs publics en matière de coûts et de performance s'est traduite par l'exigence d'un recours accru à l'auto-financement, c'est-à-dire par l'accroissement des frais de scolarité. L'effort important demandé aux familles ne pourra toujours suffire à couvrir tous les besoins d'un parc d'établissements souvent prestigieux mais parfois vétustes et inadaptés aux exigences d'une pédagogie de pointe. Dans ce contexte, la poursuite du développement du réseau exige d'en repenser les modalités en explorant de nouvelles pistes pour en garantir la soutenabilité économique et financière, tout en servant le double objectif d'accompagner les familles et de répondre aux priorités de notre politique diplomatique.

**LE PLAN D'ORIENTATION  
STRATÉGIQUE 2010-2013  
A POUR OBJECTIF DE RÉPONDRE  
À CES DÉFIS SUR LA BASE  
DE QUATRE AXES PRÉSENTÉS CI-APRÈS.**





I.

DÉVELOPPER UN ENSEIGNEMENT D'EXCELLENCE  
RÉPONDANT AUX EXIGENCES ET AUX ATTENTES  
DES ÉLÈVES FRANÇAIS ET DES ÉLÈVES ÉTRANGERS.



## **A // Offrir aux élèves, de la maternelle à l'entrée dans l'enseignement supérieur, un enseignement d'excellence garantissant la réussite pour tous...**

>> Un enseignement français de qualité reposant sur le maintien de la part actuelle de personnels titulaires (soit environ 50 %) et sur un dispositif solide d'évaluation et de formation.

---

>> Un enseignement précoce, dès la maternelle, avec un dispositif pédagogique adapté au public scolaire (renforcement de la langue maternelle précédant l'apprentissage d'une autre langue).

---

>> Un enseignement des sciences plus attractif recourant aux méthodes pédagogiques les plus éprouvées recommandées par l'Académie des sciences (« Main à la pâte ») et dispensé en partie en langue étrangère.

---

>> Un enseignement plus individualisé :  
- Explorer la possibilité de mettre en place des formations technologiques en fonction des besoins locaux ;  
- Prévoir l'accueil des élèves handicapés en fonction des capacités naturelles des établissements.

---

>> Des locaux scolaires et des équipements sportifs et culturels de qualité, économes en énergie et maintenus grâce à une gestion efficiente. Conforter l'enseignement de l'EPS <sup>1</sup> et favoriser une pratique plus intense, ouverte, diverse du sport. Donner une plus large place à l'enseignement des Arts.

>> Une orientation active qui permette à l'enseignement supérieur français d'attirer les meilleurs élèves des établissements français à l'étranger et à chaque élève de connaître les dispositifs d'enseignement supérieur français et étrangers pour tirer le meilleur parti de ses compétences et attentes.

---

>> Un portefeuille de compétences à acquérir par l'élève.





## ... à caractère international, ouvert sur le pays d'accueil et faisant une large part à l'apprentissage de plusieurs langues étrangères et à une vie scolaire développant autonomie et responsabilisation

>> Ouvert sur le pays, avec des programmes adaptés en histoire, histoire des arts, géographie, économie et sciences de la vie et de la terre et l'apprentissage de la langue du pays hôte.

---

>> Tirant tout le parti pédagogique de la coexistence d'élèves de nationalités diverses et nombreuses.

---

>> Un enseignement précoce des langues vivantes, si possible dès l'école maternelle, donnant aux bacheliers outre la maîtrise du français, celle de la

langue du pays hôte et de l'anglais au moins au niveau C1 du cadre européen commun de référence pour les langues.

---

>> Mettre en place un système de certifications des compétences acquises en langues, en particulier au niveau du bac.

---

>> Renforcer les politiques de vie scolaire ouvrant aux élèves et à leurs délégués une première expérience concrète de la démocratie participative et de l'engagement citoyen. Encourager à la constitution et à la vie d'associations d'élèves et/ ou d'anciens élèves.

## ... au sein d'un réseau qui permette la continuité sur l'ensemble des continents et la conformité de la carte des implantations avec les orientations diplomatiques de la France, le renforcement de la présence française dans les pays émergents, notamment en Asie et le redéploiement des moyens publics entre les zones géographiques.

>> Assurer une couverture géographique répondant aux attentes des familles françaises et étrangères en conservant un bon équilibre des élèves français et étrangers pour maintenir un brassage culturel et éducatif unique.

---

>> Repenser et différencier les formes de notre présence, largement héritée du poids de l'histoire et des relations bilatérales, en fonction des régions et des pays :

typologie par pays ; prise en compte des priorités actuelles de notre action diplomatique pour modeler la carte des implantations (action en direction des pays émergents). Ce travail doit se faire en articulation avec les autres acteurs de l'enseignement français à l'étranger, notamment la Mission laïque française (MLF).

---

>> Favoriser le développement de projets pédagogiques inter-établissements scolaires et les échanges entre établissements.



## **B // Inscrire l'enseignement français à l'étranger dans une offre éducative d'ensemble cohérente, attractive et reconnue**

>> En liaison avec la Direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats (DGM), développer et formaliser les complémentarités et l'articulation des actions de l'Agence avec celles des établissements publics et autres opérateurs publics, tant au niveau des sièges que sur le terrain :

- L'ONISEP <sup>2</sup>, le CNED <sup>3</sup>, le CNDP <sup>4</sup> ;
- La CPU <sup>5</sup>, Campus France et le nouvel opérateur de mobilité ;
- L'AFD <sup>6</sup> et le CIEP <sup>7</sup> ;
- TV5MONDE, RFI, France télévision.

>> Travailler dans un cadre contractuel rénové en complémentarité avec la MLF qui se dote pour la première fois d'un document d'orientation stratégique.

>> Développer dans la complémentarité le programme FLAM <sup>8</sup>, les filières bilingues et le réseau d'établissements pour tirer parti des synergies.

>> Mieux faire connaître les avantages du baccalauréat français et en particulier l'OIB <sup>9</sup>, et poursuivre sa reconnaissance par les autorités universitaires des pays hôtes et en France. Multiplier les sections internationales du baccalauréat. Travailler à l'élaboration de certifications complémentaires au baccalauréat, et établir et faire connaître le système de certifications utilisé.

>> Contribuer à la présentation par la DGM d'une communication sur l'ensemble des services d'éducation offerts par la France : lycées, filières bilingues validées par un nouveau label, programme FLAM, enseignement à distance, sites web, audiovisuel.

## **C // Développer la coopération éducative avec l'ensemble des pays pour intégrer les pratiques pédagogiques innovantes et contribuer au renforcement des relations de coopération entre systèmes éducatifs français et pays hôtes**

>> Mettre les établissements en situation de repérer et d'importer des méthodes pédagogiques efficaces et adaptées, développer des recherches pédagogiques communes.

>> Faire du réseau des établissements français à l'étranger une réserve d'expertise pédagogique susceptible d'être mobilisée plus largement pour des actions de coopération éducative.

>> Assurer un appui aux sections bilingues / européennes / internationales dans les pays d'accueil en développant une expertise qui pourra être proposée à ces établissements.

>> Accueillir et former des professeurs de français en liaison avec le ministère de l'Education nationale (MEN) et les postes diplomatiques.

2 / ONISEP : Office national d'information sur les enseignements et les professions  
3 / CNED : Centre national d'enseignement à distance  
4 / CNDP : Centre national de documentation pédagogique  
5 / CPU : Conférence des présidents d'université

6 / AFD : Agence française de développement  
7 / CIEP : Centre international d'études pédagogiques  
8 / FLAM : Français langue maternelle  
9 / OIB : Option internationale du baccalauréat

## II.

ACCÉLÉRER LA MODERNISATION DU RÉSEAU  
POUR MIEUX RÉPONDRE AUX EXIGENCES DES FAMILLES  
ET MIEUX SERVIR L'OBJECTIF DE RAYONNEMENT CULTUREL  
QUI LUI EST ASSIGNÉ



## **A // Renforcer l'évaluation**

>> Recourir à l'évaluation externe du dispositif d'enseignement français à l'étranger par l'intégration des lycées français à l'étranger dans les champs d'intervention de la direction de l'évaluation et de la prospective du ministère de l'Education nationale, pour mieux suivre les caractéristiques économiques et sociales des publics, les acquisitions des élèves et les performances des établissements.

>> Suivre et faire valider les compétences en langues vivantes des élèves aux différents paliers du cadre européen commun de référence pour les langues.

>> Evaluer et mutualiser les outils pédagogiques les mieux adaptés à l'enseignement français à l'étranger.

## **B // Renforcer la formation**

>> Mieux articuler les interventions des inspecteurs pédagogiques de l'Agence et celles des académies pour évaluer et former tous les professeurs quel que soit leur statut.

>> Organiser une forme d'accompagnement des nouveaux chefs d'établissement par des contacts réguliers, voire des visites de terrain dans les trois premiers mois de prise de fonction.

>> Développer l'offre de formation sur la base d'un coût de service à destination de l'ensemble des établissements du réseau et mettre en place de nouveaux dispositifs de formation : visioconférences, sites web...

>> Renforcer la formation de l'encadrement du réseau.

## **C // Professionnaliser la gestion des ressources humaines**

>> Produire un bilan social.

>> Formaliser une meilleure coordination avec le ministère de l'Education nationale pour élargir le vivier de l'Agence, pour que les personnels susceptibles d'être utiles au réseau soient mieux repérés et incités à partir, et que l'expérience de ces personnels soit mieux prise en compte à leur retour en France. Encourager la mobilité des personnels entre les établissements en France et à l'étranger.

>> Adapter les situations administrative et financière des personnels et faire évoluer les contrats des enseignants résidents pour garantir une attractivité des postes dans l'ensemble des pays.

>> Implanter davantage de conseillers pédagogiques dans le second degré pour mailler le réseau.

>> Améliorer le recrutement des résidents (compétences mieux adaptées aux besoins des établissements, meilleure prise en compte de la qualité pédagogique du dossier) et affecter les personnels expatriés à des fonctions d'encadrement administratif et pédagogique d'une part et, d'autre part, d'enseignement dans les pays où les conditions de vie rendent impossible toute autre modalité de recrutement.

>> Généraliser les entretiens sur les postes à profil particulier, mieux individualiser les lettres de mission des personnels titulaires.

>> Mieux utiliser les rapports d'activité des personnels expatriés pour l'évaluation de leur mission et la connaissance des politiques et pratiques pédagogiques d'établissement.

## D // Accroître l'autonomie des EGD <sup>10</sup>

>> Etudier la possibilité d'appliquer les méthodes de la LOLF <sup>11</sup> aux EGD pour en déconcentrer la gestion, en s'accordant sur des plafonds d'emplois, de masse salariale, notamment en élargissant les délégations de compétence. Etudier la possibilité d'un vote du budget au niveau de l'établissement

>> Explorer la pertinence de la création par la loi d'un nouvel outil, la fondation d'enseignement français à l'étranger, à l'image des fondations recherche, pour faire évoluer certains EGD.

>> Mettre en place une politique de communication du réseau de l'enseignement français à l'étranger pour mieux le faire connaître et développer le sentiment d'appartenance.



Lycée Stendhal de Milan (Italie)

10 / EGD : Etablissements en gestion directe  
11 / LOLF : Loi organique relative aux lois de finances



## **E** // Assurer une gestion immobilière rationnelle de l'ensemble du parc

>> Réaliser un inventaire complet du patrimoine immobilier (SPSI <sup>12</sup>) en lien avec France Domaine.

>> Réaliser un plan des travaux prioritaires dans le domaine de l'immobilier.

>> Explorer les possibilités de colocalisations d'établissements français et d'établissements européens ou locaux.

>> Organiser le cofinancement des opérations immobilières d'extension et de maintenance lourde avec des partenaires extérieurs.

>> Mieux utiliser la possibilité de financer la construction d'établissements du réseau avec la garantie de l'ANEFE <sup>13</sup>.

>> N'engager des opérations immobilières que dans le cadre de plans de financement équilibrés pour l'AEFE.

12 / SPSI : Schéma pluriannuel de stratégie immobilière

13 / ANEFE : Association nationale des écoles françaises de l'étranger

# III.

AMÉLIORER LE PILOTAGE DU RÉSEAU  
POUR LE RENDRE PLUS RÉACTIF ET PLUS EFFICIENT





## **A // Veiller à une parfaite articulation entre objectifs de l'Agence et orientations diplomatiques**

>> Inscrire le développement du réseau dans le cadre du contrat d'objectifs et de performance de l'Agence pour mettre au service des orientations diplomatiques les moyens publics affectés à l'Agence.

---

>> Prendre en compte les évolutions concernant les communautés françaises à l'étranger : structure, profil socio-économique, mobilité.

---

>> Etablir une cartographie du réseau en étroite coordination avec la tutelle et les autres acteurs de l'enseignement français à l'étranger, en particulier la MLF, afin de pouvoir en tirer les conséquences en termes de priorités d'implantation.

>> Envisager la transformation du statut d'établissements lorsque cela assure une gestion plus efficace et que les conditions locales sont réunies.

---

>> Mieux étudier l'état de la concurrence dans le domaine de l'éducation internationale.

---

>> Réaliser une étude de marché systématique avant la création d'un nouvel établissement ou l'ouverture d'une nouvelle filière.

---

>> Développer des classes bilingues dans des établissements locaux afin d'éviter le développement d'une infrastructure lourde lorsque le public visé est trop faible.

---

>> Favoriser le développement d'écoles à l'initiative de parents d'élèves dans la mesure où ces écoles seraient viables financièrement et certifier la qualité de l'enseignement dispensé.

---

>> Prendre en compte les objectifs de la France en matière d'attraction des élèves étrangers vers ses établissements d'enseignement supérieur.

---

>> Etablir, chaque fois que cela est possible, en coopération avec l'ensemble des acteurs publics et privés, un « Plan école ».



## B // Renforcer le pilotage pédagogique

>> Mettre en œuvre dans tous les établissements la politique pédagogique du réseau et finaliser la production de textes d'orientation pédagogique spécifiques à l'enseignement français à l'étranger dans l'ensemble des domaines pédagogiques.

>> Repenser le dispositif de pilotage pédagogique du second degré pour accompagner l'évolution des effectifs des professeurs expatriés. Leur diminution exige un redéploiement donc la révision des critères de sélection ; une meilleure définition des missions particulières qui leur sont confiées ; l'élargissement de leur fonction d'animateur de leur discipline et formateur de formateurs pour en faire des relais des IA-IPR<sup>14</sup>.

>> Faire du projet d'établissement le support principal du dialogue avec les établissements français à l'étranger et s'accorder sur des objectifs communs de développement des établissements. Développer auprès des chefs d'établissement la nécessité d'adopter une approche globale de leur établissement en se projetant sur le moyen terme.

>> Faire évoluer le cadre contractuel pour intégrer dans le réseau l'ensemble des établissements homologués.

>> Confier le suivi opérationnel de l'homologation à l'AEFE.





## **C // Promouvoir des méthodes de bonne gouvernance et de gestion rationnelle des moyens**

>> Mettre en place un système d'information moderne, efficace, en partie partagé avec les établissements pour simplifier et rationaliser la gestion et le pilotage, développer les espaces numériques de travail, développer les méthodes d'e-learning et permettre l'utilisation systématique des outils interactifs en matière pédagogique : visio-conférences, espaces interactifs notamment dans le travail avec les IA-IPR.

---

>> Produire des tableaux de bord facilitant le pilotage et l'affectation des moyens publics ainsi que le suivi des performances.



# IV.

TROUVER UN ÉQUILIBRE FINANCIER  
QUI GARANTISSE LE FONCTIONNEMENT  
ET L'EXTENSION DU RÉSEAU



## **A // Mieux analyser l'état du marché de l'enseignement à l'international**

>> nature exacte de la demande des familles

---

>> évolution de la concurrence étrangère

---

>> créer de nouveaux outils pour répondre à la demande autrement que par l'homologation (idée d'un label délivré aux filières bilingues par le ministère des Affaires étrangères et européennes sans effet de leur développement sur le budget de l'Etat car différent dans les objectifs poursuivis).

---

>> mieux articuler le réseau des établissements scolaires avec l'enseignement supérieur français.

---

>> contribuer à travers le réseau scolaire à l'attractivité de l'offre d'enseignement supérieur français (définir des critères).

## **B // Equilibrer moyens publics et moyens privés**

>> Maintenir un équilibre viable entre l'aide aux familles et la promotion d'un enseignement d'excellence.

---

>> Explorer la possibilité de pratiquer une tarification au coût réel.

---

>> Explorer les aides susceptibles d'être obtenues du pays d'accueil.

---

>> Explorer les soutiens possibles du réseau des anciens élèves.

---

>> Poursuivre le partenariat avec les entreprises en les associant au niveau local à la vie des établissements.



Collège français de Ibiza (Espagne)



## **C** // Institutionnaliser l'appartenance au réseau

>> Généraliser la participation aux charges du réseau pour tous les établissements quel que soit leur statut sur la base d'un coût de service et dans le cadre d'une contractualisation formalisant les engagements réciproques des établissements et de l'Agence.

---

>> Travailler sur le périmètre, à terme, du réseau : modalités (établissements français ou filières bilingues installées dans des établissements du pays d'accueil ; établissements conventionnés ou en partenariat ; établissements simplement homologués, ou dotés d'un label) et conditions de son évolution et de son extension.

---

>> Organiser le financement de filières d'excellence dès le secondaire pour les enfants étrangers.



# RÉSEAU DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT

- Établissements en gestion directe (EG) / AEFE
- Établissements conventionnés avec l'AEFE
- Établissements ayant signé un accord de partenariat avec l'AEFE
- Établissements uniquement homologués

\*Homologués par le ministère français de l'Éducation nationale

**130**  
PAYS

**470**  
ÉTABLISSEMENTS

# ENSEIGNEMENT FRANÇAIS À L'ÉTRANGER\*

• *Un réseau scolaire unique au monde*



ENSEIGNEMENTS

**280 000**  
ÉLÈVES



# PILOTAGE | SOUTIEN | CONSEIL

19-21, rue du Colonel Pierre Avia - 75015 Paris  
Tel : + 33 (0)1 53 69 30 90 - Fax : + 33 (0)1 53 69 31 99  
[www.aefe.fr](http://www.aefe.fr)



**aefe**  
agence pour  
l'enseignement  
français  
à l'étranger