Assemblée des Français de l'Etranger - Commission de l'enseignement, de la culture, de la Francophonie et de l'audiovisuel extérieur
Audition du Président de la FAPEE, 24/10/2023

Sujet : intérêts et limites du modèle de conventionnement entre l'AEFE et les associations de parents d'élèves gestionnaires et autres organismes gestionnaires d'établissements français

Intervenant : Hugo Catherine

- Président de la FAPEE, représentant des organismes gestionnaires d'établissements conventionnés au conseil d'administration de l'AEFE
- Ancien président de comité de gestion (organisme gestionnaire) au Lycée français de Seoul, négociateur et signataire de la nouvelle convention avec l'AEFE
- Participation à plusieurs séminaires de gouvernance entre l'AEFE, les chefs d'établissement et présidents de comités de gestion (Manille 2019, Vienne 2022, San Jose 2023)
- Participation à l'ensemble des ateliers de la consultation sur l'enseignement français à l'étranger menée au premier semestre 2023

1. Le conventionnement, un modèle gagnant-gagnant pour l'AEFE et les organismes gestionnaires, pour l'Etat français et les parents

A. Une pertinence juridique

« La convention associe un établissement d'enseignement de droit local à l'exercice de la mission de service public dévolue à l'AEFE »>

Triple convergence théorique :

- Objectifs publics / intérêts privés
- Ambition d'influence française / prise en compte du contexte local
- Vision éducative / exigence de bonne gestion

B. Une gouvernance partagée au service de la réussite d'un établissement et de ses élèves au sein d'un réseau mondial

Complémentarité de compétences entre les chefs d'établissements (notamment pilotage d'un établissement scolaire, vision pédagogique, expertise sur le système d'éducation français) et les parents gestionnaires/l'organisme gestionnaire (notamment juridique, finance, ressources humaines, communication)

Logique de co-construction entre la direction de l'établissement et l'organisme gestionnaire (deux instances principales avec le conseil de gestion ou conseil d'administration d'une part et le conseil d'établissement d'autre part, comités et commissions thématiques)

Principe de solidarité entre les acteurs de la communauté scolaire (nombreux exemples de travail constructif et abouti entre directions et organismes gestionnaires, avec une volonté partagée d'amélioration continue)

C. Des garanties en matière de performance

Responsabilisation des parents, au cœur de l'articulation entre qualité et accessibilité de l'offre. Parents gestionnaires souvent porteurs d'un plan stratégique et donc en première ligne par rapport à

l'ensemble de la communauté scolaire, et particulièrement des parents dans leur ensemble pour expliciter le pilotage et les décisions de l'établissement

Equilibre politique et économique pour l'AEFE avec une capacité à déployer son action dans une logique de coût maitrisé en s'appuyant sur le travail bénévole et souvent conséquent des parents/organismes gestionnaires (aide nette par élève inférieure à celle des établissements en gestion directe tout en conservant les établissements conventionnés dans le périmètre d'action de l'AEFE)

Relation privilégiée avec le poste diplomatique signataire de la convention (intérêt notamment dans les situations de gestion de crise ou par exemple sur les problématiques de visa/autorisations de travail)

➔ **Un modèle hybride et innovant**

2. Des expériences concrètes de conventionnement, de renouvellement de convention, de déconventionnement qui font apparaitre des difficultés à faire vivre le modèle actuel

A. <u>Au niveau des établissements eux-mêmes</u>

Risque d'incompréhension culturelle entre la direction AEFE et l'organisme gestionnaire (public / privé, France / local…)

Tensions juridiques
- Responsabilité légale/pénale du président/organisme gestionnaire versus responsabilité du chef d'établissement
- Droit social local versus statut des personnels détachés
- Droit local versus statut juridique de l'établissement / de l'association des parents d'élèves

Enjeux sur la répartition de rôles
- Difficultés à formaliser un organigramme conforme à la vision de l'organisme gestionnaire et de l'AEFE
- Articulation et séquencement des informations ou décisions des conseils de gestion ou d'administration / conseils d'établissement
- Répartition des attributions entre chefs d'établissement et directeurs exécutifs, secrétaires généraux ou directeurs administratifs et financiers

Rigidités au niveau des ressources humaines
- Peu d'implication des organismes gestionnaires dans le recrutement des personnels détachés (de direction ou enseignants)
- Différents statuts de personnel (mais nécessité d'une cohésion d'ensemble)
- Peu de pouvoir des organismes gestionnaires sur l'évolution du nombre et de la qualité des personnels détachés, parfois déconnectée des besoins réels de l'établissement (attractivité, capacité à recruter localement)
- Gestion lourde et lente des dysfonctionnements d'un personnel détaché
- Crispations autour du choix d'un profil local ou expatrié pour le poste de directeur administratif et financier

Difficultés au niveau des relations financières et de gestion avec l'AEFE (prévisibilité, transparence, efficacité, réactivité)

Relations pas toujours fluides entre poste diplomatique, direction AEFE et organisme gestionnaire

B. Au niveau du réseau dans son ensemble

Allocation des moyens de l'AEFE (en particulier répartition des postes de détachés et taux retenus pour la participation des établissements à la rémunération des personnels détachés) davantage liée à un historique plus qu'à une stratégie explicitée

- Enjeu d'équité entre établissements
- Compréhension partielle du lien entre les flux financiers AEFE/établissement et le niveau de soutien de l'AEFE

Manque de prévisibilité des relations financières entre l'AEFE et les établissements (modification par le passé du taux de la PFC, peu de visibilité sur le projet de contribution unique)

Manque de co-construction en central entre l'AEFE et les représentants des organismes gestionnaires (séminaires de gouvernance davantage orientés sur l'explicitation du modèle tel qu'il est plus que sur la construction d'évolutions nécessaires du modèle)

Déficit de représentation des organismes gestionnaires au niveau global (faible représentation au conseil d'administration, nombreuses discussions et décisions clefs prises en dehors du conseil d'administration, notamment en comités techniques, sans sollicitation des organismes gestionnaires)

C. Des situations très différentes pour les organismes gestionnaires dans le monde

Organismes gestionnaires « de passage » (logique d'expatriation pendant quelques années) versus organismes gestionnaires impliqués sur plusieurs générations (logique « patrimoniale »)
Organismes gestionnaires incluant exclusivement/partiellement/n'incluant pas des parents d'élèves
Niveaux de maturité et de structuration très disparates
Moyens financiers très hétérogènes

➔ **Un modèle à faire évoluer**

3. Vers un conventionnement remodelé

A. Evolutions du cadre de la convention

Besoin d'explicitation pour mieux comprendre le modèle actuel

- Notamment attributions du conseil de gestion/d'administration versus conseil d'établissement

Besoin d'adaptation pour réduire les tensions

- Meilleure adéquation des besoins de l'établissement et des moyens alloués par l'AEFE (avec co-construction entre organisme gestionnaire et chef d'établissement)
- Participation des organismes gestionnaires au recrutement du chef d'établissement et des personnels détachés
- Amélioration de la gestion RH des personnels détachés (notamment en cas de dysfonctionnement)

Besoin de flexibilité pour mieux répondre aux contextes locaux et aux besoins différenciés des établissements conventionnés

- Piste 1 : une plus grande liberté sur la rédaction des conditions particulières de la convention
- Piste 2 : considérer la convention type comme un socle pouvant être articulé avec des options selon le contexte

- Piste 3 : envisager plusieurs conventions types (par exemple, certains établissements pourraient être conventionnés sans solliciter de personnel de direction détaché)
- Piste 4 : rapprocher les statuts de conventionnés et de partenaires avec un choix entre l'AEFE et l'établissement sur le type de relations souhaitées (mise à disposition ou non de personnels, offres de formation…)

En parallèle, mise en adéquation de la relation financière entre l'AEFE et l'établissement selon l'intensité du soutien de l'AEFE

B. <u>Evolution de la gouvernance et des relations de l'AEFE avec les organismes gestionnaires</u>

Instance de pilotage de l'allocation géographique des moyens (en lien avec les objectifs de l'AEFE et des attentes de transparence des organismes gestionnaires)

- Au sein du conseil d'administration ou d'un comité thématique du conseil d'administration ?

Remise à plat de la relation financière entre l'AEFE et les établissements au regard des niveaux de soutien de l'AEFE et des principes d'équité et de solidarité au sein du réseau

- Dans le cadre des travaux sur la contribution unique ?

Changement de posture de l'AEFE

- Du régalien centralisé vers le service au local
- De la gestion administrative vers l'apport d'expertises
- De la consultation des organismes gestionnaires vers la co-construction (pilotage, formations…)

➔ **Une nouvelle forme de conventionnement à construire entre l'AEFE et les organismes gestionnaires pour accroitre la qualité des établissements et leurs relations en réseau**