

# TABLE RONDE avec les personnalités invitées



## François NORMANT PRÉSIDENT DE LA FAPEE

Monsieur le sénateur Leconte a fait un petit rappel sur la réflexion autour de l'enseignement français à l'étranger cette année depuis le discours présidentiel du 20 mars 2018. La FAPEE a produit un document de 50 propositions pour l'évolution de l'enseignement français à l'étranger. Le Président, dans son discours du 20 mars parle de doubler les effectifs mais aussi de renforcer le réseau. Nous avons pris connaissance de nombreux rapports, celui de la commission sénatoriale des finances fin juillet 2018, celui des inspections générales en septembre 2018 qui ne nous a été dévoilé que très récemment - et je tiens à remercier le secrétaire d'État, Jean-Baptiste Lemoyne - parce que ce rapport n'était pas destiné à être rendu public et il nous a été communiqué. Le rapport de Samantha Cazebonne en février 2019, suivi du colloque sur le développement de l'EFE également organisé par madame Cazebonne en mars. Nous avons pu rencontrer le secrétaire d'État pour synthétiser nos propositions. Plus récemment, le 20 mai dernier, un séminaire de concertation a réuni tous les acteurs de l'enseignement français à l'étranger. Nous sommes aujourd'hui dans l'attente des annonces présidentielles.

Je passe la parole à Monsieur Depriester sur les principales conclusions du colloque du 20 mai.



## Dominique DEPRIESTER MEAE - Direction de la Culture, Enseignement, Recherche et Réseau

Merci de votre invitation à participer, cet après-midi, à l'assemblée générale de la FAPEE. Je rappellerai pour les fixer, le cadre du ministère des Affaires étrangères dans les domaines éducatifs et préciser le rôle et l'importance de ce dispositif dans notre politique de politique étrangère au travers de la Direction Générale de la Mondialisation de la Culture, de l'Enseignement et du Développement International, en charge de l'ensemble des questions d'influence, au sens large, et de l'attractivité. Je voudrais rappeler les moyens budgétaires (700 Millions d'euros) qui sont mis en œuvre spécifiquement au sein de la Direction de la Culture, de l'Enseignement, de la Recherche et du Réseau et dont dépend le programme 185 sur une mission de l'action de l'État qui s'éleve à 2,7 Milliards d'euros.

L'enseignement français à l'étranger s'inscrit dans le cadre de la promotion de la langue française qui est une priorité réaffirmée par le président de la République qui souhaite faire de langue française une grande langue du monde et un atout dans la mondialisation.

Le président de la République le 20 mars 2018 a dévoilé un plan pour la langue française, dans le respect des autres langues et cette déclinaison du plurilinguisme se retrouve également dans le réseau des établissements d'enseignement



français à l'étranger. La priorité à la langue française s'articule avec une priorité à l'éducation qui est très prégnante dans le plan du président de la République. Ce plan porte un axe sur l'enseignement français à l'étranger avec un objectif de doublement des effectifs d'ici 2030. Pour y répondre, la DGM, les administrations mais aussi les parlementaires en associant les experts et l'ensemble des partenaires et des acteurs ont abouti à un premier document martyr soumis à la concertation du 20 mai dernier. Ce document fixe les axes d'un développement d'enseignement français à l'étranger qui définit les conditions à remplir pour assurer un développement harmonieux de l'ensemble de l'enseignement français à l'étranger. 4 groupes de travail se sont réunis et les conclusions des groupes ont été partagées. Cela ne veut pas dire que l'ensemble des conclusions seront reprises mais elles étaient intégrées aux travaux préliminaires.

## Les conclusions :

### Pilotage pour un développement harmonieux

- Importance de préserver le réseau des établissements des établissements actuels, s'assurer qu'ils resteront au cœur du développement du réseau. Il faudra un développement harmonieux qui ne « cannibalise » pas les établissements actuellement présents, ce qui nécessite un pilotage du développement.
- L'ensemble des partenaires présents ont insisté sur un **pilotage au niveau central** - pour indiquer clairement les lignes - et un **pilotage local au niveau des postes diplomatiques** pour que l'offre éducative qui se met en place soit bien complémentaire de l'existant. Il faudra que des règles communes soient respectées.
- Importance de conserver un mécanisme qui maintiennent la possibilité pour les établissements de recourir à la garantie de l'État lors d'emprunts immobiliers et on y travaille bien évidemment.
- **Importance des ressources humaines** : nécessité d'avoir un nombre de personnels titulaires suffisant et développement de la formation initiale des recrutés locaux, largement évoqué lors des réunions de concertation.
- **Place des parents d'élèves**, bien été notée également, à la fois localement dans les établissements et au niveau des organes de gouvernance parisiens.

### Attractivité

- Politique des langues
- Innovation pédagogique
- Stratégies de communication qui nous semble essentiel pour expliquer ce qu'est l'enseignement français à l'étranger, quelles sont ses spécificités comment mieux également le faire - valoir auprès des systèmes universitaires étrangers pour faire des établissements des points d'entrée de qualité pour l'enseignement supérieur local.

Toutes ces recommandations ont été transmises aux autorités politiques pour intégration à un futur plan.

**François Normant** : Madame Cazebonne, vous avez fait 147 propositions dans votre apport dont certaines visent à renforcer le rôle des parents d'élèves. Pouvez-vous nous résumer les principales et, en particulier, celles qui pourraient être mise en œuvre sans moyens financiers supplémentaires ou sans modification réglementaire ou législatives et qui pourrait donc, de ce fait, être implantées assez facilement par les acteurs ?

**Samantha CAZEBONNE DÉPUTÉE  
DES FRANÇAIS DE L'ÉTRANGER**

Je vais reprendre les recommandations qui ne coûtent strictement rien, si ce n'est de la bonne volonté dans la mise en œuvre, et j'espère que les opérateurs présents pourront me donner leur avis parce qu'au fond, nous n'avons jamais vraiment pris le temps d'échanger sur leur recevabilité.

- ▶ Recommandations 8 et 9: «**Dans les ambassades concernées par le développement de l'EFE, convoquer au minimum une fois par an et autant que nécessaire un comité de prospective de l'enseignement français à l'étranger...** » Il sera composé, dans un premier temps, du service de coopération et d'action culturelle et du service économique de l'ambassade pour établir un état des lieux sur un potentiel développement et ensuite dans un deuxième stade, y associer un certain nombre d'acteurs, les établissements scolaires, les représentants des parents d'élèves, les conseillers consulaires pour fixer des règles, des chartes de fonctionnement en bonne intelligence.
- ▶ La recommandation 43 est un peu plus spécifique puisqu'il s'agit de **vérifier la participation effective des représentants des personnels et des parents sur le respect des principes de gouvernance et de gestion des établissements scolaires à l'occasion de suivi de l'homologation.** J'e pense que les parents avaient un rôle de veille et quand un établissement obtient l'homologation ou la recherche, il est intéressant de les entendre parce qu'en fonction des contextes, les attentes locales ne sont pas les mêmes. Souvent l'institution s'exprime par le biais de ses représentants, chefs d'établissement, mais dans certains établissements, on n'entend pas la voix des parents d'élèves sur un contexte bien précis qui amène parfois à jouer avec certaines lignes de l'homologation.
- ▶ Cela est en lien avec la recommandation 57 : «**Faire entrer l'enseignement français dans une démarche de qualité.**» La démarche de qualité est la préoccupation numéro 1 des familles qui investissent dans la scolarité de leurs enfants. Ils nous font confiance et nous devons en être garants sur le long terme. Entrer dans une démarche de certification implique toutes les équipes et les parents d'élèves y ont leur place pour s'assurer que nous fournissons toujours une qualité suffisante dans nos établissements, au-delà de l'homologation qui n'est vérifiée que tous les cinq ans - parce qu'on considère par principe que si on l'a donnée on continue dans le même état d'esprit- or parfois, certains établissements ont besoin de s'améliorer.
- ▶ Recommandation 121 : «**Augmenter au CA de l'AEFE le nombre de sièges dévolu aux fédérations de parents d'élèves proportionnellement à celle de la représentation des personnels et dédier un siège spécifique à la représentation des organisme gestionnaires dans les établissements conventionnés.**» Cette dernière partie a été inspirée par la FAPEE.  
Il faut un texte législatif pour changer la composition du CA de l'AEFE, qui peut venir de la volonté du politique. Si mes collègues parlementaires veulent s'en emparer, soit nous le faisons par l'entrée d'un projet de loi, soit sous forme de proposition de loi. Les propositions de loi sont très difficiles



à obtenir et surtout sur des sujets spécifiques. Il faut trouver un bon vecteur législatif, c'est possible. Je laisserai mes collègues s'exprimer sur le sujet.

- ▶ Recommandation 122 : «**Réunir la commission permanente dans le cadre du conseil d'administration de l'AEFE...**» Les conseils d'administration ont tendance à être souvent des chambres d'enregistrement ce qui est regrettable et frustrant pour les administrateurs qui ont une volonté de coopérer et qui ont des compétences dans certains domaines. Travailler en commission permanente est un minimum quand nous pouvons contribuer à une réflexion générale et utile. C'est une décision qui relève du règlement intérieur de l'AEFE.
- ▶ La recommandation 123 permet d'« **arrêter chaque année en Conseil d'établissement des critères de satisfaction à sonder auprès de l'ensemble des familles pour qu'elles puissent conforter les choix de l'établissement ou faire entendre des demandes d'adaptation** ». Ce peut être sur le plan pédagogique ou sur un plan tout à fait organisationnel (remplacements des enseignants...) Cela permet aussi de se comparer avec d'autres établissements de la zone.
- ▶ Recommandation 125 : «**Consulter la représentation parentale pour les renouvellements de détachement au-delà de la période de mobilité de 6 ans**». Cette recommandation a été très mal comprise. Or, je trouve utile de faire cohabiter pendant un temps résidents et détachés directs. (Et c'est déjà possible puisque le décret 2002-22 à autoriser l'exception de Mexico) si effectivement un résident souhaite rester au-delà de la période de mobilité de 6 ans et que l'établissement et la représentation parentale souhaitent le garder (parce que ce professeur correspond à une vraie dynamique, il est engagé dans des projets...).
- ▶ Recommandation 127: «**Contextualiser les dispositions particulières permettant l'adaptation du conventionnement**». Elle permet, dans la logique de la recommandation précédente, de faire cohabiter le statut de détaché direct avec un statut de résident.
- ▶ Recommandation 106 : «**Présenter de manière claire et transparente à l'ensemble de la communauté scolaire des indicateurs pertinents pour une compréhension du budget de l'établissement afin de permettre à toute personne même non experte une lecture de la comptabilité de l'établissement.**» Cela répond à une exigence de transparence. Cela peut être fait dans le cadre d'une commission permanente, avec des indicateurs qui permettent de comprendre comment est utilisé l'argent, qu'il soit public ou privé. Ce n'est pas de l'ingérence mais de l'information et de l'explication.
- ▶ La recommandation 115 donne **la possibilité aux parents, dans le cadre du conseil d'établissement de pouvoir bloquer un temps un projet immobilier pour plus d'explication ou en comprendre la pertinence.** Cela ne veut pas dire annuler le projet mais demander un temps de réflexion et d'explication supplémentaire.

## Ecole inclusive

- ▶ La recommandation 59 : "faire de l'école inclusive une priorité de tous les établissements de l'EFE en l'inscrivant dans les projets d'établissements." n'a plus vocation à être puisque désormais mon amendement voté met l'école inclusive dans les missions obligatoires de l'AEFE.
- ▶ Recommandation 63 : "mettre à disposition de tous les établissements et de tous les consulats un **livret de prise en charge du handicap dans l'EFE**, explicitant par exemple le fonctionnement des bourses scolaires pour les accompagnants et la procédure de dépôt du dossier administratif." C'est une bonne pratique.
- ▶ Recommandation 64 : "élaborer dans chaque pays d'EFE **une charte de l'accompagnant, avec ses droits et ses obligations, à destination des familles**. Des documents types pourraient être aussi mis à disposition pour aider les familles à recruter les accompagnants de leurs enfants."
- ▶ Recommandation 6 : "mettre en place une **plateforme numérique de mutualisation des CV d'accompagnants** avec accès pour tous les établissements (répartition par pays et villes)." J'espère que l'OBEP travaillera sur ce sujet en créant une plateforme dédiée.
- ▶ La recommandation 146, "**considérer que les élèves qui ont réalisé tout ou partie de leur scolarité dans un des établissements français à l'étranger homologués et qui justifient d'un baccalauréat français reçoivent un traitement identique aux Français ou étudiants européens**, quelle que soit leur nationalité, quand ils choisissent de poursuivre leurs études supérieures en France." n'a malheureusement pas été retenue mais un régime de bourses sera mis en place.

## Anciens élèves

Beaucoup de parents sont aussi des anciens élèves, ils ont une expérience à partager et méritent une place dans les instances.

## Fédérations de parents et réseaux sociaux

Je salue les fédérations comme la FAPEE, parce qu'elles sont constructives, transparentes, revendiquent, et c'est normal. Elles le font loyalement. Aujourd'hui, derrière certains réseaux sociaux de parents, beaucoup d'enseignants, certes parents d'élèves, défendent des intérêts qui ne sont pas toujours ceux des parents. Les opérateurs qui se font influencer par les réseaux sociaux, doivent se garder de quelques personnes qui ne sont pas dans un esprit constructif.

## Lisbonne

L'établissement de Lisbonne est un cas emblématique. Forte liste d'attente, peu de concurrence. Cette position autorise un certain confort pour certains, en affirmant des positions "service public" qui négligent les attentes élémentaires de parents en arguant que "le protocole de remplacement d'enseignants n'est pas obligatoire à l'étranger". On voit la contradiction de cette position qui refuse que s'installe la concurrence d'autres établissements mais refuse aussi de satisfaire les attentes de parents de l'EGD. La DGM et l'AEFE doivent faire prendre conscience aux parties prenantes, que ce soit les EGD ou les conventionnés, qu'il y a désormais un marché de l'éducation et qu'on doit tenir compte de la demande des parents.

## Olivier BROCHET DIRECTEUR DE L'AEFE



Je suis ravi de pouvoir tous vous rencontrer à l'occasion de votre assemblée générale. Depuis ma prise de fonctions, j'ai eu l'occasion de me rendre dans plusieurs pays et établissements où, évidemment, j'ai pris, à chaque fois, le temps nécessaire pour rencontrer les parents d'élèves, mieux aider à répondre aux besoins, notamment dans le domaine pédagogique et à

leur demande de dialogue. Le réseau est complexe : l'Agence a un réseau à gérer en propre, elle anime celui des conventionnés par la présence de nos personnels et dans une dimension plus globale, doit faire réseau avec l'ensemble des établissements homologués. J'ai pris la mesure de toutes ces missions. Nous attendons l'intervention du président de la République même si nous en connaissons les grandes lignes. Nous avons avancé dans notre réflexion interne l'Agence, présentée comme la colonne vertébrale de l'enseignement français à l'étranger, doit s'adapter à l'ensemble de ses missions et aux nouvelles missions qui lui sont demandées.

### « Notre souci primordial est la qualité »

L'élargissement du réseau doit se faire en préservant absolument la qualité des établissements qui existent et la qualité des nouveaux entrants qui auront à respecter une homologation mais au-delà de cela, l'obligation de préserver la qualité de l'image de l'ensemble du réseau.

**il y a déjà un travail qui se poursuit entre les deux ministères et nous-même sur les critères de l'homologation. Le ministre Blanquer a souligné qu'il n'y aurait pas d'homologation au rabais.** Les demandes seront examinées avec le plus grand sérieux et le suivi des homologations tous les cinq ans continuera de se faire avec la plus grande attention. Cela a une conséquence directe pour l'Agence car nos équipes d'inspection sont déjà très mobilisées sur l'homologation qui représente 4-5 mois de travail à temps plein pour le volume actuel. Avec les nouvelles homologations qui arrivent, cela représente un travail encore plus important qui doit être fait avec la même rigueur.

## Formation des ressources humaines

Nous savons que le développement du réseau se fera à volume de personnels titulaires de l'éducation nationale mis à disposition des lycées français à l'étranger à peu près stable tout simplement parce que l'Education Nationale doit faire face à ses propres besoins.

**Formation en France** : le ministre monsieur Blanquer à demander de travailler sur un certificat enseignement français à l'étranger dans le cadre du master MEEF qui permettra d'avoir des jeunes enseignants, non titulaires, mais formés en France selon les mêmes critères que ceux des titulaires de l'éducation nationale.

L'autre volet de ce besoin de ressources humaines complémentaire est surtout de travailler sur le **développement de la ressource humaine locale**. C'est un gros chantier. Il y a déjà beaucoup d'initiatives dans un certain nombre de pays, des initiatives prises par des établissements dans des groupes scolaires, des initiatives prises à l'initiative d'Institut de formation français, etc.

Nous avons commencé à travailler à l'agence pour voir, dans le cours de l'année prochaine, comment **être plus efficaces dans le cadre des zones de mutualisation qui organisent la formation continue** pour parfaitement l'adapter notamment aux besoins des nouveaux jeunes enseignants employés locaux et garantir que la qualité soit très vite au rendez-vous. C'est une priorité majeure parce qu'on voit dans les zones de forte croissance une pénurie de personnels et des risques de débauchage par un établissement plus riche des personnels d'un établissement qui l'est moins.

## Attractivité de nos établissements

Elle prend de multiples formes :

- **la communication**, non seulement autour des établissements mais aussi sur l'enseignement français à l'étranger, expliquer ce qu'il apporte aux familles, le nouveau baccalauréat en particulier. Il y a un gros travail à mener avec le ministère de l'Education Nationale pour montrer ce qu'apporte un diplôme français,
- **valoriser l'approche pédagogique des établissements français, notamment par l'école inclusive**. Je remercie effectivement la députée madame Cazebonne pour tout le travail qu'elle a fait sur le sujet. Nous avons tenu l'Observatoire de l'EBEP la semaine dernière. C'est un devoir pour nous mais également un atout pour montrer la différence entre nos établissements et d'autres établissements internationaux qui accompagnent les enfants avec leurs particularités pour les amener le plus loin possible, en tout cas là où les familles souhaitent qu'ils aillent.

## L'immobilier

Nous savons que nous avons besoin d'investissements dans le réseau existant. Clairement, nous sommes pénalisés depuis 2010 par l'incapacité pour l'agence d'emprunter comme établissement public administratif. On peut bénéficier des avances de France trésor mais c'est assez complexe d'utilisation et surtout imprévisible d'une année sur l'autre ce qui gêne beaucoup pour le développement. Les établissements conventionnés sont en difficulté actuellement en raison de la paralysie de l'ANEFE dont nous espérons sortir prochainement.

## La stratégie pays

La DGM va piloter avec les ambassades pour voir où l'on doit développer des nouveaux établissements. A Lisbonne justement, s'est tenue hier une réunion autour de l'ambassadrice qui réunissait tous les partenaires dont le groupe Odyssee qui y a des projets et voir justement comment jouer la complémentarité et non la concurrence sur le modèle du plan Tunisie pilote animé par l'Ambassade.

Pour accompagner la croissance du réseau, l'agence s'est dotée au mois de janvier d'un service d'accompagnement au développement du réseau pour accompagner les futurs partenaires sur la voie de l'homologation. C'est leur intérêt pour bien comprendre les attentes et raccourcir les délais au bout desquels ils seront homologués. C'est notre intérêt aussi parce que cela permet de travailler en bonne intelligence avec l'ensemble des futurs écoles françaises à l'étranger. C'est encore un petit service mais déjà très actif puisque nous avons déjà signé plusieurs dizaines de conventions avec des futurs établissements. C'est un service lucratif car nous faisons payer ce service mais il vise à avoir des écoles supplémentaires de qualité.

## Préparation du futur contrat d'objectifs et de moyens

Il nous lie à notre ministère de tutelle, le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères pour que nos objectifs pour les trois années à venir collent aux objectifs généraux fixés et que nous puissions les décliner dans le détail. Il y a énormément de changements qui vont avoir lieu dans les mois et les années qui viennent pour nous adapter aux nouvelles missions qui nous

sont confiées. Nous avons un audit interne pour nous réorganiser dans notre administration centrale pour y répondre et utiliser au mieux les moyens qui sont mis à notre disposition. L'objectif est que l'année prochaine, en 2020, année du 30e anniversaire de l'AEFE, nous puissions avoir des manifestations de communication politique qui permettent de montrer que nous nous sommes mis en état de marche pour répondre à la commande du président de la République avec le souci permanent de ne jamais baisser la garde sur la qualité de l'enseignement qui sera fourni aux enfants qui rejoignent nos établissements.



**Jean-Christophe DEBERRE**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA MISSION LAÏQUE  
FRANÇAISE

Merci, monsieur le président, de votre invitation annuelle. Chacun perçoit que le défi qui a été lancé par le Président de la République en mars 2018 est un signal positif, de confiance dans la vertu de la proposition scolaire française et dans l'audibilité par les sociétés partenaires de la France de cette qualité. Le cœur de son message qui vous concerne tous, en tant que parents est qu'au fond, l'enseignement français à l'étranger est un grand partenariat public-privé. Cela solde la certitude ancienne et encore résistante dans l'esprit d'un certain nombre de nos partenaires et compatriotes d'ailleurs qui consiste à penser que l'Etat peut tout faire et va assurer un avenir radieux à l'enseignement français dans le monde en se chargeant du maximum du fardeau. C'est faux et il y a longtemps que vous l'avez compris. La conséquence principale est que la valeur de cet enseignement français soutenu par l'État au travers d'une procédure d'homologation -dont on me dit qu'elle va évoluer- est dans les mains de ceux qui l'utilisent, les clients, qui apprécieront eux-mêmes ce produit qui est désormais sur le marché. Personne n'aime entendre cette idée de marchandisation, pas plus nous, d'ailleurs, que les professeurs ou les parents d'élèves. Disons simplement qu'à partir du moment où cet enseignement est payant et à partir du moment où cette valeur est discutée en permanence, tout change.

Cette nouvelle situation est très dure, très compliquée, avec un fort degré d'imprévisibilité. Imprévisibilité selon les zones et fort degré de stress sur ce réseau scolaire. Il y a une géographie dans l'enseignement français dans le monde des indignations. Vous observerez qu'il n'y a pas d'indignés là où l'enseignement français est entré en haute mer. Il n'y a pas d'indignés en Amérique du Nord. Vous parliez, madame la députée des réseaux sociaux; il ne viendrait pas à l'idée de parents d'élèves qui fréquentent l'enseignement français aux États-Unis d'utiliser les réseaux sociaux pour se plaindre. Cette géographie des indignations, celle des pays francophones où les systèmes scolaires nationaux ne sont pas très vaillants - et peut-être défaillants -, où le public de cet enseignement français est captif, c'est ce qu'il dit d'ailleurs, montre très bien l'évolution qui va se produire.

Autre point: **le coût** : Une des trois caractéristiques, à nos yeux, de l'enseignement français hors de France, avec la qualité. **On nous aime aussi parce que nous sommes dans les coûts moyens.** Plus le coût va s'élever et plus le stress sera fort sur les familles et les organisateurs de cet enseignement français. Comment arriver à garder un équilibre pacifié entre une offre qui sera de plus en plus coûteuse et une demande qui sera de plus en plus contrainte ? Les traces de la crise économique et financière dans le monde sont profondes, durables et affectent de manière beaucoup plus importante que les classes supérieures locales.

On ne peut pas parler d'un enseignement français dans le monde. Il y en a une diversité incroyable, par pays, par région et même à l'intérieur de certaines régions.

Une des caractéristiques de l'enseignement français est qu'il est porteur de l'histoire de notre pays, son histoire de conquête des droits, de la place les valeurs démocratiques auxquelles il ne faut pas renoncer mais qui se retournent contre nous à partir du moment où la gouvernance de cet enseignement français n'est pas suffisamment démocratiques, aux yeux des usagers, pour satisfaire leurs attentes et la représentation qu'ils ont de cet enseignement. Il se passe la même chose à l'échelle de nos démocraties, comme l'observent les analystes politiques. Ce qu'attendent les citoyens et ce que les politiques leur donnent ou ont du mal à leur donner... On demande de la transparence, de la participation. Mais lorsque vous êtes transparent, les questionnaires d'école le savent bien, vous vous exposez au risque que le "vouloir voir" devienne le "vouloir le pouvoir" et nous éloigne de l'intérêt général -répondant aux besoins du plus grand nombre- que l'on veut construire. C'est le corollaire de la participation car les parents d'élèves sont moins des acteurs de l'école que des engagés du fonctionnement de l'école pour son développement. La question de la représentation parentale -à laquelle nous ne sommes obligés nulle part sauf en France- et que les États hôtes nous laissent mettre en oeuvre est la transposition à l'étranger d'une forme scolaire française qui, non seulement, n'est pas toujours facilement opératoire, mais qui problématise le degré d'acceptabilité dont l'avenir n'est pas garanti. D'autres systèmes scolaires instruisent les relations école-parents de façon différente et ont d'excellents résultats. Ma conclusion est que si nous n'avons pas les parents avec nous nous ne pouvons pas avancer.

Voilà pourquoi il est absolument indispensable de réfléchir sur un double contrat : le premier, si on veut développer ce grand partenariat public-privé, savoir ce à quoi s'obligent les uns et les autres -et il faut avouer que les instruments actuels ne tiennent plus le coup- et, le deuxième, est de redéfinir les termes du contrat entre les parents qui choisissent l'enseignement français et les établissements qui vont les accueillir. Je ne crois pas qu'il soit généralisable. Il est local, autour de l'établissement, peut-être autour d'un réseau.

La question économique est cruciale et horriblement compliquée dans la configuration actuelle : il faut déstresser les parents en leur annonçant ce qui les attend, les faire rentrer dans une planification au travers des coûts scolaires de la gestion du budget domestique. La deuxième chose est de travailler de façon très précise la participation des parents à l'école. En dehors des conseils de l'organisation scolaire, faire des consultations régulières comme le demande Samantha Cazebonne qui propose une démarche qualitative, les questionner leur degré de satisfaction sur les sujets de l'école.

Deux pistes urgentes :

- **Développer l'évaluation et le benchmarking**, à l'état zéro de l'enseignement français dans le monde; Les familles n'ont souvent aucun repère, il appartient à l'Etat de construire des instruments qui permettent d'établir la mesure de ce que vaut objectivement l'enseignement français pour guider les parents.

- **Contractualiser**: Dans une organisation sociale comme un établissement français qui comporte des contraintes, des obligations et des droits, il faut des contrats. Les parents doivent entrer en contrat avec l'établissement, individuellement, de façon infiniment plus forte que ça ne l'est aujourd'hui.

### Échanges avec les personnalités invitées

**Q/ Xavier Depouilly, Lycée français de Hanoï**

A Hanoï, EGD, les parents d'élèves essaient de participer de manière constructive au **pilotage stratégique**. Lorsque nous avons inauguré le nouvel établissement de 12M€ en novembre dernier, nous avons transmis un courrier pour aussi présenter la vision des parents d'élèves au travers d'un pacte d'établissement, permettant, même en EGD, de proposer une orientation, où les moyens financiers pourraient être discutés, les effectifs par classe, etc. Nous connaissons un problème d'attractivité, notamment en maternelle. Or l'établissement n'est pas capable d'investir sur des postes d'assistantes maternelles, on nous objecte un plafond d'emploi. C'est une question que les parents d'élèves ne comprennent pas. Certains, au conseil d'école, ont même proposé de se cotiser pour ajouter des assistantes maternelles ! La concurrence aujourd'hui, c'est 12 enfants par classe, deux assistantes, une enseignante. La proposition de l'enseignement français n'attire plus, même les parents des familles françaises qui ne font plus rentrer leurs enfants en maternelle mais le plus tard possible.

**La prise en compte de la mission d'influence** : Aujourd'hui 75 % des élèves sont vietnamiens et, pour la plupart, des fils de hauts fonctionnaires ou de dirigeants de grandes sociétés d'État que l'on forme un peu au rabais et ces parents nous font remarquer que nous n'avons pas les moyens de notre ambition. Ce ne sont pas des moyens importants, ouverture d'une classe de plus, notamment en grande section de maternelle ou en CP, dans des niveaux où l'apprentissage du français est important. Quand les élèves en CM2 ne savent toujours pas bien maîtriser le français, cela signifie qu'on ne met pas les moyens nécessaires pour aider notamment les enfants qui ont le plus de difficultés. Ces élèves qui n'ont été suffisamment bien formés dans le réseau français au regard des attentes de leurs parents, ne choisiront pas des universités francophones.

**Le partenariat public-privé doit aussi concerner les EGD** les parents d'élèves sont dans la proposition constructive même si certains, sur les réseaux sociaux, vont à contre-sens. Ils doivent être entendus. Nous avons eu cette année quelques tensions avec notre chef d'établissement sur les enseignements de spécialités. Or nous sommes des partenaires et avons souvent l'impression de pas être pris en compte.

Enfin, dernière question, **comment peut-on parler de qualité sans indicateurs ?** On nous parle de préserver, nous préférons améliorer. Et il faut des indicateurs pour cela.

**R/ Olivier Brochet**

Je ne connais pas encore le lycée de Hanoï mais je regarderai le courrier que vous aviez adressé sur le pacte d'établissement parce que cela m'intéresse beaucoup.

Il y a des points qui sont de réels handicaps dans nos EGD où nous avons à gérer à la fois un plafond d'emploi des personnels titulaires et un plafond d'emploi du "hors plafond"...C'est un sujet sur lequel nous revenons régulièrement avec notre tutelle.

Je suis évidemment tout à fait convaincu qu'il faut des évolutions dans ce domaine et le point que vous signalez sur les difficultés des enfants vietnamiens est essentiel. Depuis que j'ai pris mes fonctions j'ai insisté auprès de l'ensemble des proviseurs que tout établissement doit avoir un projet d'établissement qui tienne la route, qu'il associe les enseignants, les parents et soit un travail de fond sur les priorités pour les 3 années qui suivent dans cet établissement par rapport aux besoins identifiés par les uns et les autres. Je vais demander encore plus fermement à l'ensemble des proviseurs, dans leur lettre de mission, d'accorder la plus grande importance à ce projet d'établissement et à la qualité de son élaboration.

Il faut des indicateurs, notamment sur la maîtrise du français, qu'on peut établir sous forme de certifications sur la maîtrise des autres langues, etc. Cela fait partie d'une forme de contrat avec les parents qui rejoignent un établissement et qui savent vers où on va et comment ils pourront eux-mêmes mesurer ses progrès. La notion d'indicateur ne m'effraie pas même s'il ne faut pas créer des usines à gaz, c'est vrai que nous en demandons aussi beaucoup à nos équipes administratives qui ne sont pas si nombreuses dans la gestion des établissements.

Je voudrais juste préciser un dernier point : je n'ai pas répondu aux différents éléments de la députée madame Cazebonne parce que je dois attendre que les orientations politiques soient données mais mon état d'esprit -et c'est celui que je souhaite faire partager à toutes les équipes- est celui du dialogue permanent avec les parents comme avec l'ensemble des membres de la communauté scolaire pour progresser.

**Q/ Anne Lacombe, Lycée Van Gogh, La Haye :** Les parents ne sont pas des consommateurs. Souvent ils restent longtemps dans un établissement et surtout restent très longtemps dans la vie de leurs enfants. Toutes les questions dont nous parlons actuellement nous touchent particulièrement et sont importantes au titre de représentants de parents. En EGD, nous sommes consultés mais quelle est la valeur réelle de cette consultation ? Nous avons travaillé très longuement sur le projet d'établissement, nous y avons consacré bénévolement beaucoup de temps mais nous n'en entendons pas forcément les résonances.

Nous avons aussi souvent le sentiment d'être dans un système un peu ancien face à une équipe administrative qui sait et les parents ne savent pas, qu'on leur confie nos enfants mais nous demandons de leur faire confiance et précisément nous faisons confiance. Par contre nous savons aussi certaines choses sur nos enfants et aussi certaines choses sur l'établissement que l'on fréquente régulièrement et pour lequel on a une vision de long terme ou parce qu'on a eu différentes expé-

riences dans les différents établissements de Français de l'étranger.

Nous avons un besoin d'information important, c'est le premier droit actuellement des parents. Or lorsqu'on revendique, ne serait-ce que d'être correctement informés sur la nouvelle politique des langues, par exemple, et que l'on n'a pas été informé que cela changeait tout ce qui avait été mis en place jusque là, cela pose un problème. Enfin, dernier point, nous sommes des représentants de parents impliqués, essayons d'être une interface utile entre les familles et l'équipe administrative et cette démarche doit s'inscrire dans un cadre serein sans que l'on ait de craintes du fait de cet engagement.

**R/ Olivier Brochet :** Rien de ce que vous dites ne va à l'encontre de ce que je pense qui doit être. J'ai été parent d'élèves, enseignant, je me suis occupé des établissements comme diplomate. J'ai visité plusieurs établissements depuis ma prise de fonction et constaté que le dialogue était assez bon et qu'il y avait un respect mutuel et un dialogue constructif. Il y a sans doute des endroits où ça se passe un peu moins bien. Il faut pouvoir travailler ensemble à la mise en œuvre du projet d'établissement, chacun dans ses fonctions et responsabilités, il faut sans doute répondre davantage au besoin d'informations exprimé. Comment former à ce nouveau regard, c'est ce que m'attache à faire avec nos équipes.

*Départ du directeur de l'AEFE, remplacé par Jean-Paul Négrel, directeur adjoint de l'AEFE.*

### *Pilotage stratégique du réseau*

Il y a plusieurs instruments de régulation pour piloter le réseau au niveau central :

- L'homologation est certes la vérification de la conformité de programmes et d'une organisation scolaire par l'Education Nationale mais ne sont remontés à ce ministère que les dossiers que le MEAE juge compatibles avec notre politique de développement raisonné du réseau (risque de concurrence, d'affaiblissement de l'existant, image, etc.).
- MEAE : Nous rencontrons les acteurs pour avoir une cartographie des projets.
- Au niveau interministériel, le pilotage se fera par la ressource humaine. La question des titulaires est une question extrêmement importante dans le développement et c'est avec l'Education nationale -qui a ses propres priorités- qu'il faut pouvoir s'entendre.

### *Pilotage local*

On connaît l'extrême hétérogénéité de ce réseau, l'hétérogénéité des lycées en majorité partenaires -peu représentés ici d'ailleurs- et il n'y a qu'une connaissance par le poste diplomatique localement qui permet d'être vraiment efficace. C'est une régulation au niveau stratégique qui correspond aux besoins. Le service culturel du poste connaît au mieux les établissements, peut approcher les porteurs de projets, c'est le niveau de régulation le plus sûr. Il y a plusieurs exemples comme le plan école à Londres où la régulation est forte, très contractualisée, jusqu'aux priorités d'inscription dans certains établissements.

L'exemple en cours en Tunisie est aussi extrêmement intéressant sur le rôle du poste qui pose des règles contractuelles (contre le débouchage d'enseignants ou d'élèves). Notre responsabilité au ministère est d'armer les postes et leur donner des consignes pour organiser la concertation. Ceux-ci ont, depuis plusieurs années, élaboré des plans école et il y a plusieurs pays où ces plans fonctionnent très bien, -avec l'ensemble des partenaires - dont les parents d'élèves. C'est bien au niveau local, en accord avec l'ensemble des acteurs qu'on élabore une stratégie, évalue l'offre éducative actuelle au regard des besoins éducatifs, et de l'attractivité des élèves étrangers locaux pour les scolariser dans de bonnes conditions surtout s'ils ne sont pas francophones au départ.

Il faut élaborer un plan local établi avec l'ensemble des partenaires pour régler le cadre de la concurrence et un pilotage au niveau central en interministériel MEAE et MEN.

*Dominique Depriester*

## TABLE RONDE - Echanges avec les personnalités invitées

**Q/ Xavier Gonon, AMFAPEE :** Mon propos s'adresse à Monsieur Deberre. Nous vivons une crise de la représentation et de la démocratie ...comme les gilets jaunes en font le procès aux hommes politiques en France. Nous sommes confrontés dans nos APE à des parents qui veulent prendre le pouvoir parce qu'ils ne sont pas d'accord avec les orientations que nous prenons.



Peut-être, mais surtout, parce qu'ils pensent que nous les représentons mal à l'échelon supérieur, dans les instances où nous siégeons mais où on ne nous écoute pas assez. Nous devons porter la parole des parents et, parce que nous ne sommes pas assez associés aux décisions -le conseil d'administration de l'AEFE en est un exemple assez flagrant- ils se sentent floués par le système actuel et ont l'impression qu'on ne fait pas le job. Nous sommes une fédération d'associations de parents d'élèves à l'écoute et constructive, des partenaires qui comprennent les contraintes, veulent travailler sur l'évolution de ce réseau, résoudre des problèmes et être pris en compte. Une représentativité bafouée ouvre un boulevard aux indignés des réseaux sociaux, aux revendications contradictoires et irréalistes.

**R/ Jean-Christophe Deberre :** Il y aurait un risque à ne pas promouvoir les valeurs qui font notre histoire mais il y aurait un risque à considérer qu'elles sont universelles et s'appliquent à tous de manière indifférenciée. Nous avons ce débat avec Isabelle Tardé, comment construire cette présence parentale. Vous êtes, vous-mêmes, les témoins de l'érosion de la représentativité parce que vous êtes exposés au double risque de "passer du côté de l'institution" parce que dès que vous apprenez la responsabilité de gestion des établissements scolaires et, inévitablement, pensez collectif, alors que ceux qui sont éloignés de cette compréhension pensent seulement à partir d'eux-mêmes. Plus vous vous éloignez du cœur de la gouvernance, plus il y a un effritement de la compréhension de la gouvernance d'une institution scolaire. C'est la raison pour laquelle finalement je renonce à penser qu'il faut une seule association pour un

établissement parce qu'on ne règle pas le problème du dissensus. Il faut le gérer dans une saine compétition entre les voix de la représentation parentale, à condition qu'on arrive à inscrire ce débat non pas uniquement dans une surenchère économique -qui revient au fond à l'intérêt individuel- et construire cet intérêt général dont je pense qu'il est pour nous collectivement un vrai sujet pour les années à venir.

**Isabelle Tardé :** le débat doit continuer. Je ne pense pas que l'émission de la représentation parentale soit efficace pour quiconque...

### **Sénateur Olivier Cadic**

Je me réjouis de la décision du Président de la République de doubler le nombre d'élèves des établissements français. J'aurais souhaité que ce soit plus rapide, pour 2025, mais c'est la bonne démarche. Je salue le rapport de Samantha Cazebonne qui a pris en compte diverses demandes et fait apparaître de nombreuses propositions pertinentes.

Vous avez cité le plan école de Londres qui est la décision d'appliquer du management collaboratif pour déterminer les objectifs que l'on veut atteindre et, ensemble, définir les actions à engager pour atteindre ses objectifs. On a mis autour de la table les représentants des parents, des enseignants, la chambre de commerce pour les entreprises, les élus et, comme facilitateur, l'administration avec ses acteurs comme l'AEFE. On a pu doubler le nombre de places à Londres alors qu'on manquait de places et que l'AEFE, à l'époque, nous disait qu'il y avait d'autres priorités pour le réseau. On a donc fait sans l'AEFE. C'est un modèle pays parce que la situation à Londres et les façons de régler les problématiques de Londres ne sont pas les mêmes ailleurs, à Sydney, à Singapour ou Abidjan. Nous sommes aujourd'hui d'accord sur la démarche.

Ensuite, oui, cela a été dit, l'éducation est un business. Pourquoi ? Parce que dans beaucoup de pays, il n'y a pas de structure publique pour assumer l'éducation. C'est du privé et l'international l'a compris. Ce qui a changé, c'est que nous sommes devenus un des compétiteurs à l'étranger et donc notre approche doit s'adapter. Le rapport de Samantha Cazebonne le dit bien : aujourd'hui on ne représente plus à l'étranger que 5 % de l'enseignement anglo-saxon, soit un rapport de 1 à 20. Notre enjeu et de savoir si dans 10 ans ou 20 ans on veut encore être sur la place. Le problème est que l'AEFE est à la fois partie prenante et arbitre du réseau puisqu'elle donne son avis sur qui doit être homologué ou pas. Elle est aussi juge de la qualité. Mais à l'étranger, nous ne

sommes pas seuls à juger de la qualité et je prendrais l'exemple d'une très belle école française qui a été évaluée "good" alors que l'école américaine était évaluée "outstanding". La petite fille de 4 ans mettait la pression à sa maman française qui voulait l'inscrire à l'école française parce que ses copines avaient entendu dire que la meilleure école était l'école américaine et qu'elles voulaient y aller. Nous sommes tous confrontés à ce défi. Ensuite, se pose la question de notre fonctionnement avec les EGD, les écoles conventionnées et les partenaires. Connaissez-vous beaucoup de business ou de sociétés où il y a des personnes qui font le même job mais n'ont ni le même salaire ni le même statut ? Et puis la gouvernance ; il y a le board et l'AEFE. Souvent ça se passe très bien mais parfois ça se passe difficilement et de plus en plus. Autre défi, la souveraineté nationale : est-ce que nous, en France, acceptons de voir s'installer des écoles de l'Arabie Saoudite ? Nous sommes la réciproque...

Si nous gardons ce système, où tout passe par l'AEFE, on ne pourra pas se développer et, dans 20 ans, on ne sera plus acteurs. Ma préconisation était que l'AEFE soit un organe qui arbitre mais qui ne soit plus acteur et qui juge, non pas de la qualité des établissements mais des auditeurs des établissements chargés d'évaluer la qualité par rapport à la concurrence. C'est une approche différente.



Autre problème, puisqu'on parle de Londres, le différentiel de coût de 30% entre l'EGD et les partenaires, payé par le contribuable français. Il sera de plus en plus difficile de faire payer un service qu'on consomme par quelqu'un d'autre, on le voit dans la discussion budgétaire au Parlement où les Français de l'étranger sont rarement une priorité au niveau national. Notre rôle aujourd'hui, à nous élus de l'étranger, est de contrôler au mieux l'action de l'AEFE, -même si cela semble intrusif - et construire ensemble pour atteindre le meilleur objectif possible.

**Jean-Paul NEGREL,**  
DIRECTEUR-ADJOINT DE L'AEFE

La particularité des établissements à l'étranger est d'être dans un système à plusieurs acteurs où le MEN joue un rôle central et l'AEFE a un rôle important dans l'animation, le pilotage et l'évaluation du réseau. Cependant, l'homologation est faite in fine par le MEN et assure le suivi du renouvellement. Les examens sont gérés par les rectorats des académies et les jurys sont présidés par des présidents d'université. Le post-bac, indicateur important sur la poursuite d'étude pour vos enfants et qui marque la plupart du temps la très grande réussite des élèves qui sont les meilleurs, y compris dans les universités américaines, ce n'est pas l'AEFE. La réforme du lycée et du bac, l'attribution des sections internationales non plus.

Oui, L'AEFE pilote et dirige les EGD, ses équipes sont sous l'autorité directe du directeur de l'AEFE mais il n'y a que 75 établissements. Les autres sont soit conventionnés soit partenaires dans un réseau animé par l'AEFE qui pilote par exemple la formation mais tout ce qui est décision en terme immobilier, fixation des droits de scolarité, rémunération des personnels locaux relève des comités de gestion, des boards. On nous accorde beaucoup de pouvoir et d'influence, tant mieux d'ailleurs parce que je l'analyse en une reconnaissance de compétences mais il y a un partage de responsabilité entre les différents acteurs.

### **Le système est complexe**

Les établissements sont homologués par le ministère de l'éducation nationale, l'AEFE est un établissement public administratif créé par la loi, sous la tutelle du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, c'est effectivement complexe pour les parents. L'AEFE est un établissement extrêmement contrôlé : par la Cour des Comptes, l'Agence anticorruption, sans compter les contrôles budgétaires des différentes tutelles.

### **Participation dans les instances**

Elles existent dans chaque établissement et les représentants des parents peuvent s'y exprimer.

Au niveau du conseil d'administration de l'AEFE, il y a la revendication d'augmenter le nombre de sièges de représentants des parents, auquel je suis favorable, mais cela relève du pouvoir et de la loi. Je pense que l'expression "chambre d'enregistrement" pour dési-

gner le CA manque de nuance. Les administrateurs peuvent s'exprimer, poser des questions diverses auxquelles nous répondons. **L'AEFE fonctionne dans un contexte très évolutif, où l'offre et la demande sont versatiles.** A Londres, il y a quelques années, les établissements manquaient de place, aujourd'hui il y a une problématique de manque d'effectifs, même dans l'EGD.

**François Normant :** Pour reprendre l'analogie avec le Parlement, les décisions avant d'être votées sont travaillées en commissions. Nous souhaitons pouvoir, au niveau des conseils d'établissements ou du conseil d'administration de l'AEFE être intégrés à ce travail préliminaire dans le cadre de commissions permanentes. Ensuite, il y a un vote et la majorité l'emporte. Au CA de l'AEFE les 14 représentants des ministères votent comme un seul homme - mais on aura pu s'exprimer au préalable - .

### **Sénateur Jean-Yves Leconte**

Le débat met en exergue certains enjeux et points dangereux des évolutions. J'ai évoqué plus tôt la question de l'AEFE, régulateur-opérateur et me félicitais que l'on ait d'évidence choisi de garder l'AEFE comme opérateur. Je conçois que pour certains, être certificateur et d'autre part opérateur peut engendrer des incohérences mais que veulent-ils au final ? Le départ de la puissance publique comme opérateur et que l'ensemble des établissements réunis ici soient des établissements totalement privés, avec des fonds privés et que l'Etat ne fasse que réguler.



C'est une option. Je pense pour ma part que, si on veut pouvoir être réellement fidèle à la spécificité de l'enseignement français à l'étranger il faut être fidèle à la fois à ceux qui nous ont fait confiance jusque-là et à notre histoire. La question oubliée dans cette réforme est celle de l'accessibilité, du coût des scolarités pour les enfants français -et pour les autres- parce que si nous passons d'une situation de manque de places à



une situation où il y a des places mais à un coût inaccessible et donc pas assez d'élèves, il faudra s'interroger sur ce qu'on a fait.

Cette question de l'accessibilité doit être au cœur de nos préoccupations avant de prendre des décisions finales sur l'évolution de l'enseignement français à l'étranger. Nous devons évoluer mais rester fidèles à ce que nous gérons avec nos valeurs et notre histoire et ne pas prendre pour modèle les écoles anglo-saxonnes qui se développent et engendrent de gros investissements.

**Le conseil d'administration de l'AEFE doit évoluer.** L'exemple de Saint-Petersbourg l'illustre : la puissance publique a décidé de transmettre l'établissement à un opérateur privé sans aucun contrôle, à prolonger son homologation, ce n'est pas acceptable.

**L'attractivité de l'enseignement français n'est pas un don du ciel. Elle a été construite par l'application des parents et de tous les acteurs.** Nous n'avons pas à nous mettre à genoux face à des investisseurs privés qui seraient juste là pour aider à remplir la commande du président de la République. Donc doubler sans avoir la préoccupation de la qualité et de l'accessibilité est un énorme risque. Le rôle de l'Etat est aussi de mettre des conditions aux opérateurs privés pour l'ambition présidentielle ne soit pas une politique du chiffre.

### **Marketing et concurrence**

**Q/ Elitsa Collot, Lycée français de Sofia**

Je comprends que l'évolution du réseau se fera par deux axes : le partenariat public-privé et un travail sur l'attractivité. Dans les pays, nous travaillons avec les équipes de l'AEFE qui doivent mettre en oeuvre cette stratégie. Or, les chefs d'établissement viennent de l'Education Nationale française et ne sont pas formés pour travailler à l'étranger. Quelles mesures sont mises en place pour les former au niveau opérationnel pour travailler dans une optique de partenariat avec des parents d'élèves gestionnaires sans jeux de force et d'imposition ? Comment sont-ils préparés pour pouvoir vendre l'enseignement français à l'étranger -et son excellence- dans l'éducation privée à l'étranger et avec la concurrence internationale ?

## TABLE RONDE - Echanges avec les personnalités invitées

**R/ Jean-Paul Négrel** : nous recrutons des chefs d'établissement de l'Education Nationale parce que nous sommes dans le cadre d'établissements homologués. On doit nuancer leur manque d'expérience : la moitié des personnels de direction sont en deuxième mission. Ils ont déjà une expérience acquise. Le recrutement est très sélectif au niveau des dossiers, il y a ensuite un entretien personnalisé et nous essayons de faire en sorte que le profil du candidat soit le plus adapté au poste.



Après la formation initiale dès les premiers mois, nous développons la formation continue. Les chefs d'établissement sont avant tout les dépositaires du respect de l'homologation et de la qualité de l'enseignement. C'est le choix de l'enseignement français homologué que font les familles en mettant leurs enfants chez nous, en tenant compte du contexte local et, pour renforcer les difficultés, en tenant compte d'un contexte concurrentiel, ce qui n'est pas le cas en France, quoi que, il y a la concurrence importante de l'enseignement privé.

**L'homologation dans un contexte réseau** signifie aussi que vous pouvez passer de Rabat à Tokyo et votre enfant suivra le même programme, aura les mêmes enseignants et les mêmes examens. **Cette richesse de l'état français sécurise les parcours et donne d'excellents résultats en matière pédagogique et académique.**

Nous devons certes nous adapter à la concurrence mais rappelons que **nos établissements français à l'étranger sont les plus accessibles**. Comparons la qualité, les résultats et le coût - bien que ce soit toujours cher pour les familles, surtout pour les familles nombreuses-, si on prend la moyenne des frais de scolarité sur la planète de 6000 € et si on évalue par statuts d'établissement, - ce sont les EGD les moins chers car financés partiellement par le contribuable - et plus chers pour les conventionnés et partenaires.

Enfin, oui, nos chefs d'établissement doivent être davantage formés à la concurrence mais rappelons que dans

les partenaires et les conventionnés, ce ne sont pas eux qui décident des choix financiers et des choix stratégiques de développement. **Ce sont les boards qui sont directement responsables de la politique financière de l'établissement.** A Sofia, c'est la présidente du comité de gestion qui signe les contrats des personnels, les décisions d'investissement et la politique tarifaire de l'établissement. Nos chefs d'établissement ont la mission pédagogique, éducative et la responsabilité du fonctionnement et de la direction de l'établissement.

**Dominique Depriester** : les établissements font partie d'un écosystème local autour de l'ambassade de France et des services culturels qui sont également en charge d'expliquer localement aux autorités, aux universités, les spécificités de notre système éducatif et de le valoriser à l'étranger. Les établissements se reposent sur l'ensemble de la présence française dans les postes qui agissent vraiment en synergie à l'étranger.

**Elitsa Collot** : **Les établissements anglophones sont très forts en marketing.** Ils peuvent ne pas avoir le meilleur système d'éducation mais ils savent le vendre et les chefs d'établissement français ne sont pas formés en marketing. S'ils n'apprennent pas à vendre le système français, on ne va pas survivre.



**Mihaela Bucuroi**, *Lycée français de Bruxelles* : je me permets de revenir à l'importance des instances et l'importance de soutenir l'engagement des associations de parents qui défendent leurs établissements parce qu'avant d'être un business, l'éducation est un service public essentiel pour les familles. Mais il faut garder les yeux ouverts et rester vigilants sur l'autonomie des établissements et la communication. Bruxelles n'est pas encore le cas de Londres mais pourrait le devenir... Si vous tapez *école française à Bruxelles* et même *EGD Jean Monnet de Bruxelles* c'est notre concurrent qui est référencé en premier. Et si vous assistez à la visite de ce nouvel établissement et posez la question de l'homologation, on vous répond qu'il le sera bientôt et que le propriétaire est l'ancien ministre de l'Education Nationale...

**R/ Jean-Paul Négrel** : le directeur a reçu l'équipe de direction et a reçu d'ailleurs le concurrent auquel vous faites allusion. Je pense qu'on pourra travailler dans une logique de complémentarité plutôt que dans une logique de concurrence effrénée. Cependant on ne développera pas le réseau sans qu'il y ait de nouveaux établissements. Et la concurrence peut être un stimulant pour des établissements qui étaient, non pas en situation de monopole, mais qui étaient peu sollicités. La concurrence est parfois bénéfique.

### **Autonomie des EGD**

Nous menons un travail actuellement pour améliorer la gouvernance et accroître l'autonomie des établissements en gestion directe notamment en termes de délégations de décisions au travers des projets d'établissement -qui doivent être un outil beaucoup mieux utilisé- et en augmentant le hors plafond d'emploi (personnels recrutés localement). Notre directeur y est très attaché.

**Nos établissements d'enseignement français à l'étranger ont des missions de service public mais ce sont aussi des entreprises privées.** Ils ne sont pas chargés DU service public. Les critères du service public sont la continuité et la gratuité. Or nos établissements ne sont pas gratuits, ils doivent fonctionner comme des entreprises privées, dégager des résultats pour investir et se moderniser.

L'état français continue à financer une partie conséquente de l'établissement public général, 500 millions d'euros par an dans l'enseignement français où 20% des élèves français sont boursiers, ce qui est loin d'être négligeable, sans compter pour les partenaires, le financement de la part patronale de la pension civile des personnes titulaires, sans compter non plus toute la formation en amont. Donc, oui, nous sommes dans un système chargé de mission de service public mais qui doit dégager des résultats comme une entreprise et avec les moyens dont il dispose dans une logique de solidarité nationale et de rationalisation budgétaire. L'AEFE est un établissement public comme les autres et elle a pris sa part de façon remarquable au sens premier du terme. Elle a fait sa mue, elle s'est rationalisée. Nous remercions les établissements d'avoir joué le jeu en passant de 6 à 9% puis à 7,5%, tout en diminuant le nombre de personnels titulaires de façon très importante. Nous avons joué le jeu de la solidarité que le législateur français nous demandait.

**Q/ Aliou Traoré, Ecole Les lutins, Bamako**  
Nous avons de la difficulté, au Mali, à attirer des enseignants titulaires, or la qualité des ressources humaines est essentielle pour l'attractivité. Quels plans de formation adaptés, notamment à distance sont mis en place ?

**R/ Jean-Paul Négrel :** nous travaillons à une réorganisation de la formation continue. Il y aura des avancées notoires en terme de formation des personnels locaux assurée par l'AEFE dans le cadre de ses établissements mutualisateurs qui vont connaître une évolution très importante et s'inscrire dans la réforme générale.

**Q/ Sigolène Desczaud, Lycée français d'Alicante :** quelle est la position de l'AEFE sur les classes à triple niveaux qui s'ouvrent dans le primaire. Est-ce une décision politique de les généraliser ?

**R/ Fabrice Rousseau :** il n'y a aucune volonté de faire des regroupements de niveaux. Cela se pratique en France depuis 130 ans, les classes pluri-niveaux sont consubstantielles à l'école de la 3e république et n'ont jamais posé de problème. A Paris, aujourd'hui, il y a des classes à deux voire trois niveaux qui existent dans l'école maternelle publique et elles fonctionnent très bien. C'est une question de technique de l'enseignement ou de l'enseignant. En tout état de cause, on ne procède en général à ce type de classe multi-niveaux que lorsqu'il y a une attrition des effectifs. mais cela ne pose pas de problème pédagogique.

**Q/ Zarine Hasnaoui, lycée français d'Alger**

Une petite note positive : c'est la première année où l'on a pu travailler main dans la main avec toute l'équipe administrative, nous avons participé à toutes les commissions du projet d'établissement et cela fait du bien à tout le monde.

Il nous semble important de travailler sur le sentiment d'appartenance de nos élèves, sur la fierté, d'être un élève du lycée français d'Alger. Nous avons une excellente éducation, un beau lycée et devrions commencer toute communication par nos propres élèves car c'est eux qui vont porter la voix aux autres.

**R/ Jean-Paul Négrel :** tout dépend des établissements mais je reviens des jeux internationaux de la jeunesse à Beyrouth, les 400 élèves qui en sont partis ont ramené des souvenirs inoubliables. *Ambassadeurs en herbe, l'orchestre des lycées français du monde*, beaucoup de manifestations inter réseau et locales ancrent le sentiment d'appartenance.

En ce qui concerne l'écoute des parents, elle est indispensable. Cela va nous être rappelé par les autorités politiques, mais nous en sommes complètement convaincus.

**Cédric Etlicher, conseiller consulaire pour la Russie et Biélorussie.** Je veux mettre en garde sur les classes à double et triple niveaux. A Moscou l'ancienne proviseure en était spécialiste et nous avons perdu des effectifs en primaire parce que les parents locaux ne comprennent pas le mécanisme et plutôt que de se plaindre, ils déscolarisent leurs enfants. On est revenu au simple niveau et les effectifs sont de nouveau en croissance, on revoit la pyramide qui alimente l'école jusqu'au au secondaire. Concernant le développement contre les Anglo-Saxons, c'est un peu la guerre du petit boulanger français qui se bat contre les Starbucks qui font du fast-food et le boulanger, lui, fait de la qualité mais les deux peuvent vivre.

Aujourd'hui à Saint-Petersbourg on laisse une homologation à une école qui ne devrait pas l'avoir si on voulait rester sur les normes de qualité française.



Concernant les coupes de postes de titulaires il y a des pays aujourd'hui où il n'y a pas de vivier de recrutement local or, on coupe les postes de résidents et vous avez des établissements avec de moins en moins de résident et des recrutés locaux qui viennent avec des visas ne leur donnant pas le droit de travailler ce qui met l'établissement et le professeur en danger et à terme, c'est tout le dispositif scolaire français qui risque de donner des crispations diplomatiques, voire de devoir fermer dans certains pays. La solidarité serait d'arrêter de fermer les postes de résidents dans les pays sans vivier local à l'inverse d'autres pays européens où il y a la capacité de recruter localement et légalement.

**Olivier Cadic :** En réponse à mon collègue, Jean-Yves Leconte, j'ai dit qu'on devait construire ensemble mais il faut sortir de la caricature : " le public c'est bon le privé c'est pas bon" je crois que la réponse a été donné par Monsieur Deberre qui parle de partenariat public-privé qu'il faut faire vivre et sortir du *Don Camilo - Peppone !*

*Fin de la séance officielle.*