

## PLAN D'ORIENTATION STRATÉGIQUE 2014/2017

- **Édito de la directrice**

Le Plan d'orientation stratégique 2014/2017 de l'AEFE est le fruit d'une **large concertation** menée auprès de l'ensemble des acteurs et partenaires de l'enseignement français à l'étranger.

Le POS 2014/2017 est un **texte de cadrage** reprenant les principales priorités d'action de l'Agence pour les quatre années à venir.

Dans le cadre du plan d'actions pour l'enseignement français à l'étranger arrêté par le Ministre des Affaires étrangères et du Développement international, il doit permettre à l'AEFE de relever les défis auxquels fait face le réseau scolaire français à l'étranger : environnement concurrentiel, contexte budgétaire, nécessité de consolider la qualité de l'offre éducative, de mobiliser l'ensemble des acteurs du dispositif, de perfectionner le pilotage de l'Agence pour répondre aux missions qui lui sont assignées et d'assurer le développement maîtrisé du réseau.

Ces orientations stratégiques s'inscrivent dans le cadre des moyens prévus par les lois de finances et de l'objectif, fixé par le Premier ministre à l'ensemble des opérateurs de l'Etat, de leur contribution au redressement des comptes publics. En particulier, les actions portées par ces orientations stratégiques s'inscrivent dans la perspective d'une évolution maîtrisée des frais de scolarité et des réformes structurelles nécessaires au redressement des comptes publics.

Ce POS 2014/2017 est conçu comme un document opérationnel permettant une évaluation de la mise en œuvre de ses objectifs à l'aide d'indicateurs.

## Axe : Relever les nouveaux défis

Le réseau d'enseignement français à l'étranger fait face à de nombreux défis. Dans un contexte marqué par une concurrence qui s'accroît et une exigence de plus en plus affirmée des familles, françaises et étrangères, les établissements du réseau doivent en premier lieu **consolider l'excellence** de leur offre éducative pour conforter leur attractivité. Cette **exigence de qualité** se traduit par la mise en œuvre dans le réseau des réformes et grandes orientations arrêtées par le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, adaptées aux contextes locaux. Elle s'inscrit en particulier dans le cadre défini par la loi sur la refondation de l'École et vise **l'inclusion et la réussite de tous les élèves**. Elle s'appuie sur la mise en œuvre d'une politique pédagogique innovante et ambitieuse en termes de connaissances et de compétences acquises par les élèves attestées par **des évaluations et des certifications**. L'offre éducative proposée aux familles doit inclure la nécessité d'un **accompagnement de chaque élève dans l'élaboration de son parcours de formation et l'élaboration de son projet d'études**. Une **politique d'orientation renforcée** doit permettre aux établissements du réseau de valoriser les diplômes français et d'être des acteurs à part entière de la promotion **de l'enseignement supérieur français**. Le réseau scolaire à l'étranger doit tirer pleinement parti des potentialités des nouvelles technologies, renforcer sa capacité d'**innovation** et mettre en place une stratégie visant à faire entrer les établissements dans **l'ère du numérique** pour mettre à disposition des élèves, des enseignants et des familles de nouveaux services et de nouveaux outils.

### **Orientation : Excellence éducative du réseau homologué, réussite de tous les élèves**

#### **Objectif : Pilotage pédagogique**

Action 1 - Conforter le rôle d'explicitation et de pilotage de l'Agence pour garantir la mise en œuvre des objectifs éducatifs et pédagogiques fixés conjointement par le MENESR et le MAEDI

Action 2 - Renforcer une articulation explicite et formalisée entre les corps d'inspection des académies partenaires et de l'AEFE pour le suivi, l'évaluation et la formation des

personnels du premier et du second degré. Dans ce contexte, poursuivre la rationalisation de la cartographie des partenariats avec les académies pour la formation continue

Action 3 - Evaluer l'efficacité de la formation continue par la traçabilité des parcours et la mesure des progrès

Action 4 - Progresser en lien avec les académies partenaires sur l'organisation, l'accompagnement, et le suivi des examens de manière modernisée et efficace

Action 5 - Accroître et mieux intégrer dans le pilotage local des zones de mutualisation l'analyse et l'accompagnement soutenu de l'IA-IPR référent de zone AEFE : pilotage et évaluation pédagogiques des enseignants expatriés à mission de conseil pédagogique, expertise de la formation continue

Action 6 - Développer, en lien avec le MENESR et le réseau des conseillers académiques en recherche-développement, innovation et expérimentation, le rôle d'impulsion, de valorisation et de mutualisation de l'AEFE relativement aux projets innovants

Action 7 - Susciter et soutenir des actions pédagogiques pilotes d'établissement et de zone sollicitant les savoirs et les compétences créatives de chaque élève

Action 8 - Promouvoir les APP-Monde AEFE, actions pédagogiques pilotes fédérant les établissements et les élèves du réseau

Action 9 - Approfondir, en lien avec le MENESR, le suivi de l'homologation

Action 10 - Produire à l'attention des établissements une méthodologie d'élaboration du projet d'établissement français à l'étranger

### **Objectif : Offre éducative et loi sur la refondation de l'École**

Action 11 - Réaffirmer l'unité du cycle de l'école maternelle en respectant les rythmes de l'enfant et en mettant en œuvre les dispositifs adaptés pour prévenir les difficultés scolaires

Action 12 - Consolider le cycle des fondamentaux et garantir leur acquisition. Enseigner plus explicitement les compétences que l'école requiert pour la maîtrise du socle commun

Action 13 - Encourager la continuité et la cohérence éducatives, mettre en place les conseils école/collège pour renforcer la continuité pédagogique entre premier degré et second degré

Action 14 - Assurer des parcours personnalisés de réussite dans tous les champs disciplinaires, de l'école au lycée

Action 15 - Examiner l'opportunité d'ouvrir dans certains pays des classes technologiques dans des spécialités STIDD et STMG ne nécessitant pas d'infrastructures lourdes

Action 16 - Développer l'éducation artistique et culturelle, contextualisée par l'ouverture au pays d'accueil, tout au long de la scolarité

**Objectif : Une éducation citoyenne, plurilingue et pluriculturelle, signature du réseau**

Action 17 - Renforcer, outre la maîtrise de la langue française, la compétence à apprendre les langues et une compétence interculturelle

Action 18 - Consolider la qualité du bilinguisme français langue maternelle 2 et langue du pays d'accueil

Action 19 - Favoriser une politique ambitieuse des établissements en matière d'enseignement et d'apprentissage d'autres langues internationales (anglais, arabe, chinois, espagnol, portugais...). Assurer les enseignements de langues et en langues dans des parcours personnalisés de réussite

Action 20 - Renforcer et diversifier les dispositifs d'excellence en langues dont les Sections Internationales

Action 21 - Eduquer à la citoyenneté tous les élèves, de l'école au lycée

Action 22 - Renforcer les politiques de vie scolaire et l'engagement des élèves sur des projets solidaires, humanitaires ou sportifs ouverts sur les pays d'accueil

Action 23 – Développer la représentation des lycéens et leur rôle au sein des Conseils des délégués pour la vie lycéenne, susciter la création de Conseils de zone des délégués pour la vie lycéenne.

**Objectif : Évaluation, certifications, valorisation des diplômes nationaux**

Action 24 - Assurer, avec l'appui du MENESR, une meilleure promotion des programmes, des diplômes nationaux et de leur plus-value internationale

Action 25 - Favoriser des modalités d'évaluations diversifiées, notamment l'évaluation positive

Action 26 - Développer l'offre de certifications de français DELF/DALF

Action 27 - Développer l'offre de certifications dans les langues des pays d'accueil en incitant les établissements à développer localement des partenariats institutionnels

Action 28 - Inciter les établissements à développer pour toutes les autres langues des partenariats avec les instituts culturels ou organismes qui certifient ces langues (Cambridge, Cervantès, Goethe, Dante...)

**Orientation : Une politique d'orientation renforcée, un parcours de formation pour chaque élève**

**Objectif : Accompagnement et suivi des élèves dans leur parcours vers l'enseignement supérieur**

Action 29 - Inclure un volet de politique d'orientation à chaque projet d'établissement. Adapter les réglementations et les dispositifs d'orientation français aux spécificités contextuelles des établissements

Action 30 - Faciliter l'articulation entre secondaire et supérieur en renforçant le continuum Bac-3/Bac+3

Action 31 - Poursuivre la mise en œuvre de parcours de découverte des métiers et des formations dans tous les établissements à partir de la 5ème. Renforcer l'orientation active pour développer l'autonomie des élèves et leur capacité à s'orienter tout au long de la vie

Action 32 - Développer des plateformes d'échanges sur le thème de l'orientation entre lycéens du réseau et étudiants anciens élèves

Action 33 - Développer la formation des équipes, les outils d'aide à l'orientation (web-classeur, orientation à distance...) et la mutualisation des bonnes pratiques

**Objectif : Le réseau, vecteur et acteur de l'attractivité de l'enseignement supérieur français**

Action 34 - Proposer systématiquement un dispositif d'information actualisé sur l'enseignement supérieur français, sur les doubles diplômes et les parcours de mobilité transnationale

Action 35 - Valoriser les spécificités de l'enseignement supérieur français et assurer la communication de toutes les informations pratiques liées à la poursuite d'études en France

Action 36 - Consolider le programme *Excellence-Major* : développer le sentiment d'appartenance à un réseau, impliquer les anciens boursiers dans les opérations de valorisation du réseau et de l'enseignement supérieur français, valoriser le programme *Excellence-Major* auprès des entreprises et des institutions

Action 37 - Développer des partenariats avec des entreprises et des institutions permettant de proposer des bourses d'enseignement supérieur français pour des élèves méritants issus du réseau

Action 38 - Améliorer l'accueil en France des bacheliers du réseau : favoriser les parrainages par d'anciens élèves étudiants pour faciliter accueil et premiers pas dans l'enseignement supérieur, encadrer le développement de groupes de discussion et d'échanges sur les réseaux sociaux et professionnels

Action 39 - Impliquer l'association des Anciens des Lycées Français du Monde (ALFM) dans l'accueil et le parrainage des bacheliers du réseau

## **Orientation : Aller plus loin avec le numérique**

### **Objectif : Les potentialités du numérique au service de la pédagogie**

Action 40 - Modifier les modalités d'enseignement et les modalités d'apprentissage pour une plus grande autonomie des élèves et le développement de leur compétence « apprendre à apprendre »

Action 41 - Utiliser les potentialités du numérique pour une pédagogie différenciée et un accompagnement personnalisé de la difficulté scolaire

Action 42 - Inciter les élèves à travailler en réseau dans et hors le cadre de la classe, de l'établissement et du pays d'accueil autour de projets pédagogiques communs

Action 43 - Eduquer tous les élèves à un usage éthique et responsable du numérique

Action 44 - Mettre en place la spécialité informatique et sciences du numérique au lycée. Explorer la possibilité d'apporter à tous les élèves une initiation aux sciences du numérique dès l'école primaire

### **Objectif : Engager les établissements, accompagner les équipes**

Action 45 - Renforcer le rôle de pilotage et d'encadrement de l'AEFE pour le développement du numérique dans le réseau. Conforter le rôle de médiateur du service pédagogique entre les académies partenaires et les établissements pour assurer un bon usage du numérique

Action 46 - Veiller au niveau d'équipements des établissements

Action 47 - Mettre en place dans les établissements une charte numérique adossée au règlement intérieur

Action 48 - Intégrer aux plans régionaux de formation continue des stages dédiés au bon usage des ressources pédagogiques du numérique et à l'accompagnement des apprentissages des élèves

Action 49 - Intégrer dans toute formation disciplinaire ou transversale à destination des enseignants un module spécifique sur les ressources et possibilités didactiques et pédagogiques du numérique

Action 50 - Construire pour les enseignants des parcours de formation hybrides en appui sur M@gistère

Action 51 - Développer les compétences en formation à distance des enseignants expatriés à mission de conseil pédagogique en utilisant les potentialités du numérique

Action 52 - Favoriser le travail collaboratif entre enseignants et la mutualisation des ressources par le développement d'espaces numériques de travail

Action 53 - Encourager l'usage d'outils numériques dédiés à l'information à destination des communautés scolaires et à la communication

Action 54 - Etendre le dispositif de dématérialisation de la correction des copies du baccalauréat

## **Axe : Construire ensemble**

Les défis auxquels l'AEFE et les établissements du réseau sont confrontés demandent une **réponse collective et concertée** de l'ensemble des acteurs et des partenaires de l'enseignement français à l'étranger, sur le terrain comme en France.

En premier lieu, l'Agence doit perfectionner avec le concours des coordonnateurs régionaux délégués de la direction AEFÉ la **mutualisation de ses actions** et la **gestion déconcentrée de ses missions** pour un pilotage adapté aux enjeux et aux évolutions des dix-sept zones AEFÉ. L'expertise des services spécialisés de l'AEFE doit permettre d'améliorer et d'harmoniser davantage la **gouvernance des écoles, collèges et lycées** français à l'étranger et d'instaurer une **coopération renforcée** avec les organismes gestionnaires des établissements. Cette exigence et cette responsabilité partagées forment les fondements d'une **culture commune** et du **sentiment d'appartenance à un réseau mondial**. L'**engagement de tous les acteurs** de l'enseignement français à l'étranger et le **renforcement des synergies** avec les autres opérateurs à l'étranger répondent à la nécessité de mobiliser toutes les énergies et les moyens de notre diplomatie au service de nos ambitions et de nos valeurs. Ils doivent permettre d'**accompagner les élèves à besoins spécifiques** à l'étranger, de contribuer pleinement à notre **rayonnement éducatif, culturel et linguistique**, d'élargir l'accès à des dispositifs complémentaires au réseau homologué pour **répondre au défi d'une demande croissante d'éducation à la française**.



## **Orientation : Perfectionner le pilotage du réseau**

### **Objectif : Gestion déconcentrée et mutualisation**

Action 55 - Ajuster avec les coordonnateurs régionaux délégués de la direction AEFE l'action des comités de pilotage de la mutualisation à l'évolution du contexte des zones AEFE

Action 56 - Veiller à la pleine intégration des établissements partenaires dans les projets de zones AEFE

Action 57 - S'assurer du respect de la charte de l'enseignement français à l'étranger

Action 58 - Déployer l'expertise des enseignants expatriés à mission de conseil pédagogique dans le cadre de parcours de formation à destination des personnels du réseau

Action 59 - Assurer une évaluation du dispositif de la mutualisation par zone

### **Objectif : Gouvernance des établissements**

Action 60 - Produire à l'attention des établissements un guide de procédures

Action 61 - Renforcer information et formation des représentants des organismes gestionnaires des établissements conventionnés et partenaires (conseil, séminaires de gouvernance...)

Action 62 - Veiller au bon fonctionnement des conventions en cours

Action 63 - Favoriser les démarches qualité incluant la maîtrise des risques financiers et comptables

## **Orientation : Fédérer les acteurs et les partenaires de l'enseignement français à l'étranger**

### **Objectif : Une culture et un esprit de réseau**

Action 64 - Développer le sentiment d'appartenance des élèves à un réseau mondial (actions pédagogiques pilotes interzones APP Monde AEFÉ, Conseils des délégués pour la vie lycéenne...)

Action 65 - Assurer auprès des familles une information régulière sur le réseau mondial

Action 66 - Encourager les échanges sur les pratiques professionnelles dans le réseau

Action 67 - Harmoniser les sites internet disciplinaires et les sites de zone

Action 68 - Développer des outils de communication et de promotion communs à l'ensemble des établissements. Veiller à la bonne visibilité des éléments de communication et au respect de la charte graphique AEFÉ

Action 69 - Valoriser le parcours des anciens élèves et leur participation aux projets des établissements et de l'Agence

### **Objectif : Des acteurs engagés, des projets partagés**

Action 70 - Poursuivre la mise en œuvre d'un dialogue social constructif avec les représentants des personnels

Action 71 - Expliciter et conforter la coopération de l'école avec les familles (chartes, règlements intérieur, organisation...)

Action 72 - Développer la concertation avec les parents d'élèves relativement aux choix stratégiques ayant une incidence budgétaire importante

Action 73 - Accentuer les synergies entre l'AEFE et le réseau culturel français dans toutes ses composantes (projets et programmes, structures et équipements...)

Action 74 - Améliorer la coordination entre actions des personnels ressources AEFÉ en information et orientation et actions des espaces Campus France

Action 75 - Conforter et développer les partenariats entre l'AEFE et les acteurs de l'enseignement supérieur français

Action 76 - Renforcer et réguler la coopération avec le Centre national d'études à distance (situations de crise, offres scolaires CNED...)

Action 77 - Consolider les relations avec les structures, publiques ou privées, porteuses des valeurs françaises universelles

### **Objectif : Accompagner les élèves à besoins spécifiques**

Action 78 - Favoriser la mise en place de parcours d'intégration et d'inclusion des élèves en situation de handicap et l'accompagnement de leurs familles (Parcours personnalisés de scolarisation...)

Action 79 - Intégrer de manière contextualisée les procédures recommandées par la loi française sur le handicap (vade-mecum commun aux établissements et aux familles, mise en commun de bonnes pratiques...)

Action 80 - Améliorer l'expertise des enseignants (formations spécifiques, module sur le handicap dans un certain nombre de formations...) et l'action des Auxiliaires de vie scolaire (information et formation des personnels-ressource dans les établissements...)

Action 81 - Prendre en compte dans les projets immobiliers et d'équipement les besoins des élèves porteurs de handicap

### **Orientation : Coopération, ouverture sur le pays d'accueil**

#### **Objectif : Contribuer au rayonnement de l'éducation, de la culture et de la langue françaises**

Action 82 - Renforcer, en concertation avec les postes diplomatiques et le ministère de l'Éducation nationale, partenariats et passerelles avec les systèmes éducatifs nationaux (enseignements et dispositifs scolaires, activités périscolaires, reconnaissance de nos diplômes...)

Action 83 - Contribuer au transfert de technologies éducatives à partir de nos établissements

Action 84 - Soutenir la création de sections internationales dans les établissements nationaux

Action 85 - Développer la mission d'expertise et de conseil des enseignants expatriés à mission de conseil pédagogique AEFÉ auprès des établissements du pays hôte

Action 86 - Assurer dans nos établissements une politique du français, en lien avec les postes diplomatiques, associant les établissements du pays hôte autour de projets éducatifs communs

**Objectif : Dispositifs complémentaires « LabelFrancÉducation » et Français Langue Maternelle (FLAM)**

Action 87 - Accompagner la mise en réseau des établissements labellisés « LabelFrancÉducation » (échanges d'expérience, mise en commun des projets et pratiques, outils de communication, réunions régionales...)

Action 88 - Accompagner la mise en réseau des associations Français Langue Maternelle (échanges d'expérience, mise en commun des projets et pratiques, outils de communication, réunions régionales...)

Action 89 - Promouvoir auprès des associations Français Langue Maternelle le recours à la convention AEFÉ/CIEP pour les formations spécifiques

## **Axe : Dessiner l'avenir**

L'AEFE doit conforter la **compétitivité** et l'**attractivité des établissements** d'enseignement français à l'étranger dans leur environnement local tout en assurant un **pilotage stratégique de l'ensemble du réseau** en lien avec les orientations du ministère des Affaires étrangères et du Développement international. Cette double exigence nécessite **un dialogue et un accompagnement renforcés** avec les postes diplomatiques et les établissements en termes d'information et de conseil. Enfin, pour assurer l'équilibre global du dispositif, l'Agence doit **exploiter au mieux les ressources** dont elle dispose et

**développer de nouvelles sources de financements** et de **nouveaux partenariats** avec les acteurs économiques et membres de la société civile.

### **Orientation : Développement stratégique du réseau**

#### **Objectif : Stratégies locales, équilibre global**

Action 90 - Anticiper, en liaison avec le MAEDI, les évolutions des communautés françaises à l'étranger

Action 91 - Prendre en compte l'évolution des attentes des familles en matière d'offre scolaire et éducative

Action 92 - Analyser la concurrence locale

Action 93 - Instaurer un seuil plancher-plafond de titulaires au sein des établissements

Action 94 - Mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois sur trois à cinq ans

Action 95 – Assurer le déploiement géographique des moyens vers les zones de croissance des communautés françaises et en fonction des priorités de la diplomatie économique

#### **Objectif : Partager, aider, conseiller**

Action 96 - Renforcer l'accompagnement des organismes gestionnaires des établissements conventionnés en matière d'analyse, de contrôle de gestion et de conseil (conférences d'orientation stratégique, séminaires de gouvernance, maîtrise des risques financiers et comptables...)

Action 97 - Accompagner les établissements en gestion directe et les établissements conventionnés dans leurs projets immobiliers. Mettre à leur disposition un référentiel de programmation technique et fonctionnelle

Action 98 - Perfectionner la gestion des services d'aide à la scolarité en lien avec les services consulaires

Action 99 - Développer le conseil et la prévention du contentieux juridique

## **Orientation : Des ressources mobilisées**

### **Objectif : Bien exploiter l'existant**

Action 100 - Dans un cadre budgétaire contraint, poursuivre la maîtrise des dépenses réalisées par le siège et par les établissements

Action 101 - Veiller au respect de la mise aux normes et à la sécurisation des établissements

Action 102 - Développer un usage diversifié et étendu des bâtiments et équipements des établissements en gestion directe

Action 103 - Faire mieux connaître et reconnaître les parcours professionnels AEFE siège et réseau

Action 104 - Accroître l'efficacité de la politique des déplacements et missions AEFE

Action 105 - Systématiser la visioconférence là où les réunions présentielles ne s'imposent pas

### **Objectif : Vers de nouveaux financements**

Action 106 - Renforcer les relations entre AEFE, acteurs économiques, membres de la société civile (entreprises, fondations, associations)

Action 107 - Développer le mécénat (numéraire, en nature, de compétences) pour l'Agence et le réseau

Action 108 - Susciter le parrainage de fondations et d'entreprises, notamment pour le financement de bourses au mérite. Proposer aux établissements un guide de bonnes pratiques et d'approche de partenaires financiers

Action 109 - Etudier l'opportunité de la création d'une fondation pour l'enseignement français

Action 110 - Continuer d'accompagner la mise en réseau des anciens élèves par l'association des Anciens des Lycées Français du Monde (ALFM) et mobiliser les anciens au profit des actions et projets menés par l'AEFE et les établissements

Action 111 – Approfondir l'étude des possibilités de participation financière des pays hôtes et des institutions internationales