

Frédéric Petit,
Député des Français établis en Allemagne,
Europe Centrale et Balkans,
Rapporteur pour avis
de la diplomatie culturelle et d'influence.

Réseau et Agence de l'Enseignement Français à l'Etranger Vision à 10 ans : remettre les ambitions au cœur de l'organisation

Ce document comprend 5 paragraphes et un tableur joint :

- Ce qui de toute façon n'est plus tenable dans le système aujourd'hui.
- Premier métier de l'agence : Développer l'EFE.
- Deuxième métier de l'agence : Maintenir l'excellence des établissements homologués.
- Troisième métier de l'agence : Fédérer des gestionnaires locaux.
- Evolutions possibles en grands chiffres indicatifs année 1, année 5 et année 10.

(Tableau Excell joint).

*(NB : les 147 propositions du rapport de Samantha Cazebonne, beaucoup plus détaillées que la présente vision, sont rappelées au fil du texte par **leur numéros en italique rouge et gras**).*

Ce qui de toute façon n'est plus tenable dans le système aujourd'hui.

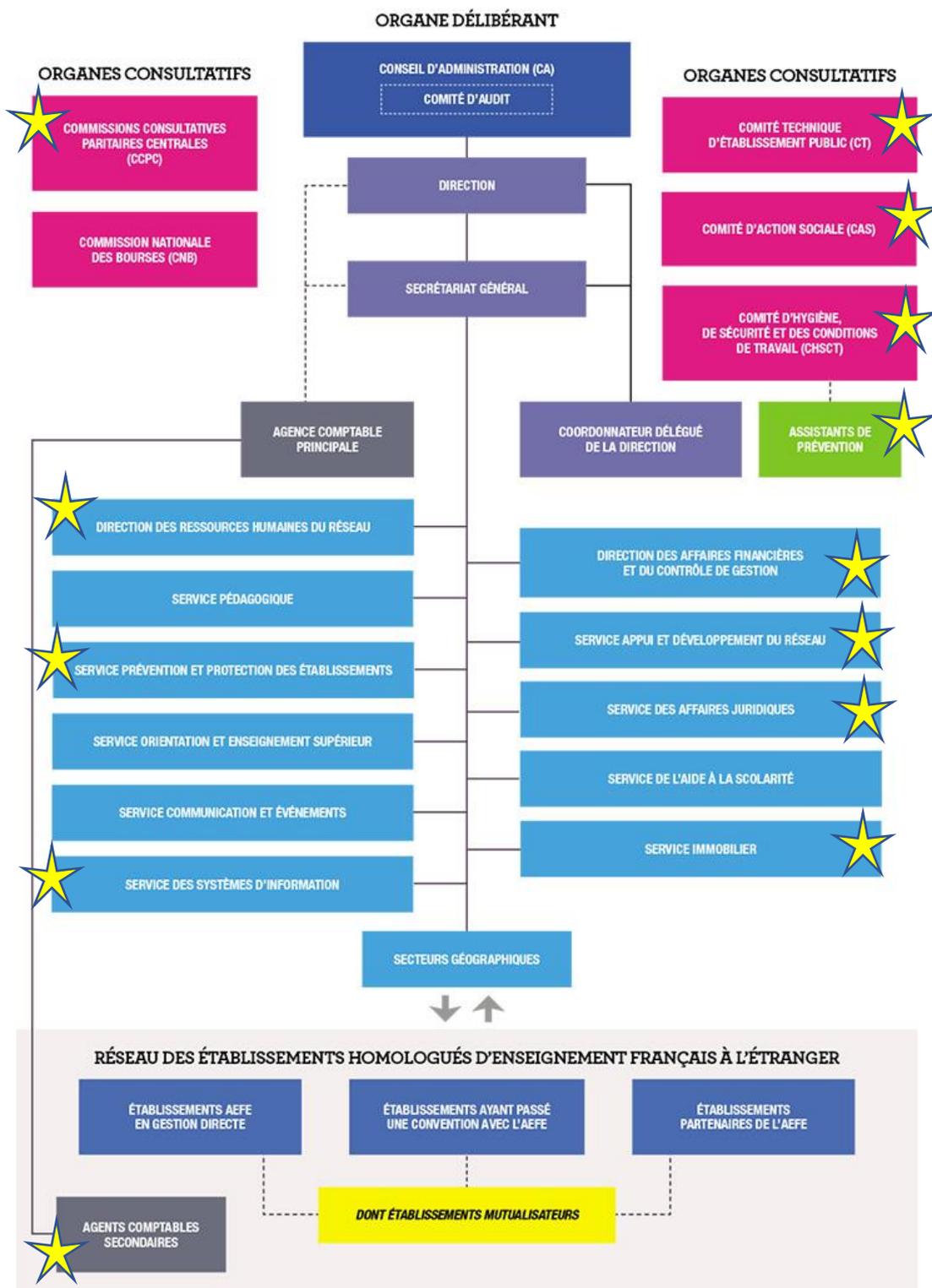
On peut avoir des visions différentes de l'avenir du réseau, du rôle qu'il devrait jouer, du montant de financement public qu'il est en droit de réclamer, du rôle de l'Agence, mais on ne peut pas faire l'économie de le regarder en face, dans son modèle actuel, en transparence et en vérité.

Il y a deux problèmes structurels qui finiront tôt ou tard par bloquer le modèle actuel : l'un est organisationnel, le second est financier.

Pour synthétiser le déséquilibre organisationnel, un survol de l'organigramme de l'Agence (page suivante) montre, d'une part, que la majorité des établissements ne sont absolument pas concernés par la majorité des services (indiqués en jaune), et que, d'autre part, le développement du réseau n'est pas une priorité.

Il a été annoncé avant la crise du Covid19 un nouvel organigramme, intégrant un nouveau service d'aide au développement du réseau (SADR). Je ne sais pas où en est aujourd'hui cette démarche, essentielle à mon avis.

La crise a montré en bien des occasions les malentendus, les mécompréhensions, les frustrations et le manque de fluidité dans l'animation de l'ensemble du réseau.



Pour synthétiser le déséquilibre financier, la page suivante présente le budget de l'Agence sous forme analytique, entre les trois fonctions qu'elle assume de facto : gestion directe de 70 établissements, employeur d'environ 6,000 détachés, et coordination et développement du réseau global (les chiffres sont en ordre de grandeur au budget 2020 initial).

Types d'établissement -> 'métier' de l'agence	Nbr	Nbre d'élèves	Charges de l'Agence directes							Charges indirectes à répartir 64 800 000	Total des charges de l'agence directes et à répartir		Recettes de l'Agence			
			Cadres AEFE détachés		Enseignants AEFE détachés		Enseignants locaux		Charges hors personnel				Ensemble	Par élève	Redevances directes (écolages EGD) ou indirectes des autres établissements (PRR, PFC, formation...)	
			Nbre	Masse salariale	Nbre	Masse salariale	Nbre	Masse salariale			Ensemble	Par élève			Ensemble	Par élève
EGD -> gestionnaire de l'établissement	70	75 000	340	58 400 000	2 500	213 200 000	4 620	170 500 000	255 000 000	13 135 135	710 235 135	9 470	359 400 000	4 792	350 835 135	4 678
Conventionnés -> prestataire de ressources humaines	150	120 000	660	113 500 000	2 500	213 200 000	0	0	0	21 016 216	347 716 216	2 898	141 500 000	1 179	206 216 216	1 718
Partenaires -> animation et développement du réseau	300	175 000	0	0	0	0	0	0	0	30 648 649	30 648 649	175	7 000 000	40	23 648 649	135
<i>Totaux</i>	520	370 000	1 000	171 900 000	5 000	426 400 000	4 620	170 500 000	255 000 000	64 800 000	1 088 600 000	2 942	507 900 000	1 373	580 700 000	1 569

Le déséquilibre entre les trois fonctions, d'une part, et entre les statuts, d'autre part, est patent (chiffres en jaunes comparés aux chiffres en vert). Non seulement ce déséquilibre demanderait peut-être un fléchage plus précis de la subvention de service public (404 millions en 2020) (*105, 106*), pour le contribuable, et surtout pour les familles ; mais, surtout, il montre que le modèle n'est pas durable : la dynamique naturelle tend à amplifier le phénomène année après année, puisque les charges de salaires augmentent beaucoup plus vite que les augmentations visées/souhaitées pour les redevances des familles ('écolages' des EGD).

Les établissements en gestion locale (environ 450 sur 522) sont bien entendus généralement à l'équilibre, elles décident de leurs écolages, et, en tous cas, leur comptabilité n'apparaît pas dans celle de l'Agence et en est complètement indépendante. Elle est d'ailleurs souvent de droit local.

(Rappel : Les chiffres en italique rouge et gras renvoient aux propositions du rapport de Samantha Cazebonne)

Comment faire cette transition ?

Je suis persuadé, en particulier de par mes expériences professionnelles, que l'organisation d'une structure, qu'elle soit publique ou privée, doit se faire autour de ses principales missions, de ses principaux métiers, après les avoir clairement identifiés et mis en perspective.

Pour l'Agence chargée d'animer et de développer ce réseau unique de l'Enseignement Français à l'Etranger, les trois métiers me semblent être les suivants : développer l'Enseignement homologué à l'étranger ; maintenir l'excellence de tous ces établissements après homologation ; gérer une petite minorité d'établissements.

Je présente ci-dessous la façon de je vois ces trois métiers, à travers, pour chacun d'entre eux :

- Une description précise du métier et des indicateurs principaux associés,
- Un exemple des actions principales à engager dans le cadre de cette mission,
- Les outils ou les acteurs sur lesquels ce métier doit s'appuyer,
- Un survol des organigrammes et des profils nécessaires,
- Le modèle financier.

Premier Métier : Développer l'EFE.

(Rappel : Les chiffres en italique rouge et gras renvoient aux propositions du rapport de Samantha Cazebonne)

A) Développer le réseau dans le cadre des enjeux diplomatiques régionaux et mondiaux.

Le rôle clef de l'Agence dans ce domaine est de « porter » l'excellence du MENJ et ses ressources à l'international, donc de garantir leur intégration fluide dans les enjeux diplomatiques de la France. Elle doit donc être l'interface entre le MENJ et le MEAE. C'est dans ce domaine que la double tutelle est cruciale.

B) Accompagner la mobilité des familles françaises et l'accès des enfants français à l'EN (DFAE).

Le rôle clef de l'Agence dans ce domaine est de multiplier les solutions à disposition des familles françaises établies à l'étranger, pour assumer leurs choix éducatifs. Elle doit accompagner les élus locaux et les consulats dans les services éducatifs à nos concitoyens.

Indicateurs principaux :

- Augmentation du nombre d'enfants scolarisés dans l'EFE par zones et par types.
- Taux de prise en charge des enfants français dans les dispositifs du MENJ.

Ce métier se construit par zones, aux enjeux et aux moyens éventuellement différents *(1, 2, 5, 39)*, par exemple :

1. 27 pays UE.
2. 23 pays prioritaires de l'APD.
3. Autres pays francophones de l'OSCE, pays du voisinage de l'UE, UK, et Russie.
4. Afrique, proche et Moyen Orient.
5. Asie et Pacifique.
6. Amériques

Actions principales :

- Coopération éducative avec instances locales.
- Accompagnement FLAM.
- Accompagnement label.
- Accompagnement homologation.
- Formation (ESPEI) *(20, 68, 73, 74)*
- Sources de financements locales.
- Promotion CNED, FEI, *(25 à 29)*
- Encadrement et gestion des dispositifs de bourses.
- Soutien des élus et de l'administration consulaire, de la communauté française, francophone, et francophile : inventaires et suivis des familles françaises présentes, intégration des communautés françaises aux dispositifs locaux et au Plan Education des pays... *(131 à 147)*.

Ce métier s'appuie sur les outils et les acteurs suivants :

- DGM/AEFE : FLAM *(31 à 36)*, bilinguisme, filières DNL, FLE, Label *(19)*
- DFAE : bourses. *(66 et 67, 69 à 72)*
- Opérateurs du MENJ : FEI, CNED, ESPE, Canopée... *(16, 17, 21, 22)*
- Académies *(23)*
- Outils communs : homologation *(38, 45, 81)* label, Delf et dalf, BELC, FIPF *(18)*,...

- Autorités éducatives du pays d'accueil par l'intermédiaire du poste diplomatique.
- Acteurs locaux dans le cadre de représentation à structurer : associations FLAM, gestionnaires d'établissements non homologués, FIPF et sections locales, autres associations françaises, francophones, ou francophiles... (3, 4, 9 à 12, 24, 30, 41, 42, 44)

Structure de l'organigramme :

AEFE => directeur développement => zones => régions => Pays (postes et élus) (6 à 8, 116 à 120) => tous les acteurs.

Aperçu des profils de postes nécessaires :

1 directeur du développement.
 6 sous-directeurs du développement (un par zone).
 18 chargés de mission, chefs de projets (13 à 15).
 1 chargé de relation MENJ.
 2 chargés de relation partenaires associatifs et privés.
 4 postes de coordination, d'assistance et de secrétariat.

Modèle financier :

Subvention pour Charge de Service Public, uniquement.

Deuxième métier : Maintenir l'excellence des établissements homologués.

(Rappel : Les chiffres en italique rouge et gras renvoient aux propositions du rapport de Samantha Cazebonne)

Coordonner et animer, réaliser les contrats et les conventions avec les différents acteurs du réseau des établissements homologués.

C'est le rôle de « tête de réseau », dont on parle souvent.

Indicateurs principaux :

Indicateurs de qualité dans une démarche qualité certifiée à construire et à mettre en place (57).
 En attendant, bien entendu, résultats aux examens, tournées d'inspections, nombres d'étudiants venant en France ou en Europe, enquêtes de satisfactions parents, enquêtes de satisfaction gestionnaires...

Actions principales :

Création et management du système qualité (40, 49 à 54, 58, 59)
 Gestion et affectation des ressources de personnels détachés.
 Formation continue de tous les personnels (ESPEI) (55, 56, 60 à 65, 76 et 77, 82)
 Accompagnement aux renouvellements des homologations (43).
 Soutien aux gestionnaires (pouvant s'échelonner en fonction des contrats et des conventions passées, de la mission courte, jusqu'à la délégation de pouvoirs, en passant bien entendu par la mise à disposition de cadres et d'enseignants détachés).

Ce métier dispose des outils suivants :

Personnels du MENJ détachés : Chefs d'établissements, DAF, Conseillers pédagogiques, enseignants...
 Service qualité au siège à certifier (57).
 Médiateurs parents/enseignants (130).
 MENJ (Inspection, académies, et opérateurs) (78 à 80, 84).
 Instituts régionaux de formation (IRF) (47)
 Représentation des familles gestionnaires : détachement de personnel auprès des fédérations les plus représentatives (124 à 129).
 Elus et représentants de la communauté française, francophone, et francophile (131 à 147).

Structure de l'organigramme :

AEFE => service qualité => conventions et contrats avec les établissements => gestion des ressources (facturations aux établissements, affectations des personnels détachés, autres ressources à constituer et à affecter dans le cadre du système qualité...)

Aperçu des profils de postes nécessaires :

Au siège :

- 1 directeur de l'excellence :
- 4 directeurs adjoints :
- 600 conseillers pédagogiques (indexé : 1 pour 600 élèves dans le réseau).
- 1 responsable du système qualité :

- 24 auditeurs internes du système qualité. (83)
- 12 chargés de mission médiation, associations de parents, autorités locales...
- Un service DRH (46 75 82 85 à 94, 97, 100, 101)

Dans les établissements :

- Proverseurs, directeurs et DAF détachés (indexé :1 pour 800 élèves dans le réseau).
- Enseignants détachés (indexé : 1 pour 80 élèves dans le réseau (95 98)).
- Le personnel des nouveaux IRF.

Modèle financier :

Subvention pour Charge de Service Public, et participation des établissements dans le cadre des contrats et des conventions (48, 102).

Troisième métier : Fédérer des gestionnaires locaux

(Rappel : Les chiffres en italique rouge et gras renvoient aux propositions du rapport de Samantha Cazebonne)

Assurer la gestion directe de certains établissements (en particulier les EGD d'aujourd'hui), et de certains projets.

Cela suppose la réforme qui permettrait de créer des structures locales de gestion parentale pour les EGD actuels (122, 123) (en particulier pour sortir des plafonds d'emplois illogiques (104)) ; tout en gardant certaines fonctions consolidées en centrale, soit dans le deuxième métier comme le suivi des accords intergouvernementaux, mais surtout la gestion des IRF et/ou ESPEI ; soit dans un cadre ad hoc spécifique (propriété des locaux, certains investissements...) (96, 109 à 115)

Indicateurs principaux :

Définis par chaque structure locale, dans le cadre de l'homologation et du système qualité mis en place pour l'ensemble du réseau.

Actions principales :

- Gestion des établissements concernés (108).
- Conventions et contrats passés avec l'AEFE.

Ce métier dispose des outils suivants :

Identiques à ceux des autres établissements du réseau.

Structure de l'organigramme :

AEFE => filialisation ou nouvelle entité juridique 'gestion directe' (par ex. fédération des nouvelles structures locales, avec affectation de personnel et subvention) => services consolidés communs (propriété des locaux, certains investissements...) + Service d'animation et de gestion avec les représentations des familles et des gestionnaires locaux. (Ce service est séparé financièrement des autres services de l'AEFE, c'est lui qui perçoit les écolages, il passe conventions et/ou contrat avec l'autre service de l'agence chargé d'animer le réseau). Il intègre les parents dans la gestion.

Modèle financier :

Subvention au titre de la fédération des structures locales (et/ou mād de personnels de gestion communs), participation des établissements, et conventions/contrats avec l'AEFE. Subvention de transition dégressive au cours de la période.

Evolutions possibles en grands chiffres indicatifs sur 10 ans :

Dans le tableur joint à ce texte, vous trouverez les détails de mes hypothèses, évaluées en ordre de grandeur. Voici la synthèse des chiffres clefs année 1, année 5, et année 10 (99, 103) :

	Hypothèse développement			Métiers 1 et 2			EGD			Total argent public nécessaire
	Nbre d'élèves	Dont EGD	Dont éts sans contrat AEFE	SCSP	Recettes métier 2	Budget agence (hors EGD)	subv. Transition EGD	Recettes propres EGD	Budget EGD	
Année 1	370 000	75 000	175 000	236	167	403	107	338	444	343
Année 5	504 000	85 000	80 000	328	311	638	47	408	455	375
Année 10	720 000	93 140	30 000	465	488	953	0	466	466	465