



Orientations stratégiques

Mlf/Osui 2014-2017 |

Mission laïque française
Office scolaire et universitaire international



Orientations stratégiques

Mlf/OSUI 2014-2017 |

Il s'est écoulé plus d'un an entre le moment où était présumé s'achever le premier *Document d'orientation stratégique* (Dos) adopté en 2010 par la Mlf et la suite qu'entendait y apporter l'association. C'est le temps qu'a pris la concertation gouvernementale sur l'enseignement français à l'étranger, dont il fallait que la Mlf tienne compte.

Le document adopté par les instances du 29 janvier dernier prolonge l'ensemble des orientations prévues par le Dos. Il les renforce sur trois points : *les procédures administratives et financières* pour mieux sécuriser l'association dans une conjoncture économique et financière mondiale toujours incertaine ; *le message éducatif et l'identité de la Mlf au service de l'élève*, pour faire face à une concurrence qui s'avive ; *le pilotage du développement du réseau de la Mlf*, dont les axes géographiques restent identiques, en accentuant le rôle de l'association en Afrique subsaharienne notamment francophone.

Ces orientations sont un cadre de référence pour l'association et pour l'OSUI au Maroc. Elles sont pour les établissements et pour les réseaux géographiques qui les rassemblent un outil de travail afin qu'ils les déclinent en contexte. Enfin, elles permettent à tous ses partenaires de mieux suivre et connaître notre association et dialoguer avec elle.

Jean-Christophe Deberre
DIRECTEUR GÉNÉRAL

Orientations stratégiques

Mlf/Osui 2014-2017 |

Le conseil d'administration et l'assemblée générale de juin 2013 ont été partiellement consacrés à une présentation du bilan des trois années écoulées, et des perspectives d'action possibles pour les années 2014-2017. Il manquait alors les conclusions de la réflexion sur l'enseignement français conduite tout au long de l'année 2012-2013 sous la responsabilité de la ministre déléguée aux Français de l'étranger, et communiquées d'abord par le ministre des Affaires étrangères à la fin août puis déclinées dans un plan d'action publié en novembre dernier. Sans rien modifier du diagnostic et des propositions soumises aux instances, elles introduisent des dispositions qui engagent la Mlf. Celle-ci doit les intégrer dans ses orientations à moyen terme.

Consultés au printemps 2012, la majorité des établissements qui ont répondu à l'enquête qui leur était soumise, ont affirmé que le *Document d'orientation stratégique 2010-2012* (Dos 1) correspondait à une analyse de contexte qui demeurerait entièrement actuelle, et à des perspectives d'action qui non seulement restaient pertinentes mais, compte tenu du temps de réactivité du monde scolaire, devaient être conduites dans un temps plus long qu'initialement prévu. Le constat reste donc que la situation alors décrite n'a pas été substantiellement modifiée depuis lors, que la prévision, sur les données de contexte politique, économique, institutionnelle, a surtout été dépassée par la réalité, et que l'ancrage des actions prévues, notamment sous l'angle pédagogique, exigeait un temps notablement supérieur aux trois ans prévus au départ.

Quels étaient les enjeux alors repérés ?

D'abord contribuer à la cohérence de l'offre d'enseignement français à l'étranger (EFE); anticiper d'autre part l'évolution de la demande dans un contexte marqué par une concurrence croissante; enfin enrichir et faire évoluer les partenariats qui contribuent au développement de l'EFE. À ces enjeux, la Mlf entendait répondre par cinq grands objectifs déclinés en quinze actions :

■ **Préciser et mieux marquer l'identité et le projet de la Mlf dans l'EFE** en travaillant notamment sur l'apport spécifique de l'association aux valeurs historiques de l'enseignement français et en faisant retour au travers de la devise « deux cultures, trois langues », sur la modernité d'une approche qui coïncide avec sa propre genèse; faire jouer, dans cette perspective, au projet de l'établissement son rôle intégrateur et fédérateur du potentiel qu'il doit mobiliser.

*Suite au groupe de travail Waysbord, la mise en chantier de la charte de la Mlf, puis en 2012-2013 celle des **Itinéraires humanistes pour notre temps**, ont commencé de répondre à cette commande; une production intellectuelle nouvelle s'est progressivement mise en place, en se calant sur le projet pédagogique spécifique de l'association (Dos, première tentative de la Mlf pour se doter d'orientations; ouvrages sur les langues, les écoles d'entreprise, la politique documentaire, le baccalauréat international).*

Si l'approche du projet de l'établissement n'a pas été conduite selon la méthode prévue (groupe de travail spécifique), la Mlf dispose toutefois d'études exhaustives sur leur contenu et les projets locaux qui permettent d'aller vers des projets plus fédérateurs.

L'analyse a été faite de la mise à niveau immobilière et technique à faire des établissements pour enrichir l'offre scolaire; un travail ambitieux a été entrepris à la mesure des moyens dont dispose l'association, sans aucun recours au financement public. La Mlf avait en effet décidé d'y subvenir sur ses moyens propres y compris dans ses établissements conventionnés : les réseaux du Liban, de l'Espagne, du Maroc dans leur ensemble, des établissements isolés comme Addis-Abeba, Alexandrie, Thessalonique en portent tous témoignage, et cela exactement en trois ans.

Le projet pédagogique s'est affiné sur le sujet qui paraissait le plus caractéristique de la Mlf au regard de ses publics, de son expérience et de l'histoire de son projet : les langues. Une analyse exhaustive des pratiques a été faite, des expérimentations ont été lancées notamment avec les « classes trois langues », un référentiel a été élaboré pour aider les établissements à se doter d'une méthode d'analyse diagnostique commune, éprouvée et pratique. Toutes les réunions institutionnelles de la Mlf/Osui en ont traité et en traiteront les années à venir.

■ **Préciser les principes de développement** géographique et fonctionnel de la Mlf en soulignant les missions qui découlent de son histoire et de sa spécificité, en anticipant et préparant ses interventions, en renouvelant ses partenariats avec l'État et l'opérateur public de sorte que les relations conventionnelles intègrent ces données et aident l'association à mieux opérer au service de l'EFE.

Trois orientations géographiques étaient prévues : le pourtour méditerranéen, l'Asie centrale, l'Afrique subsaharienne. La Mlf/Osui a ouvert son réseau vers la Russie, l'Azerbaïdjan, le Kazakhstan, le Liban, le Golfe avec l'AFLEC, le Sénégal. Des réseaux partenaires comme en Amérique du nord se sont développés ; des projets nouveaux ont été lancés dans cette période en Palestine, en Afrique (Gabon, Côte d'Ivoire, Sénégal). Les trois critères présidant à ces développements sont une demande locale publique ou privée soutenue et relayée par les ambassades ; la demande politique de certains États ou souhaitant appuyer l'offre d'enseignement sur le programme français ; enfin la demande de l'État français pour que la Mlf se substitue à lui quand il se retire d'anciens dispositifs gérés en coopération.

Une convention a été signée entre le ministre des Affaires étrangères (MAE) et le président de la Mlf tandis que le renouvellement de celle signée avec le ministre de l'Éducation nationale en 2009 reste pendant. Une architecture conventionnelle adaptée aux natures d'établissements s'est mise en place avec l'AEFE, permettant de mieux gérer le conventionnement et ce qui s'est un peu plus tard mis en place sous la forme de la mutualisation des moyens au service des établissements, notamment pour la formation continue.

■ **Renforcer les partenariats pour renforcer l'action** : avec les parents, premiers contributeurs au fonctionnement du réseau, avec les entreprises, qui marquent leur confiance dans la prestation de service de l'association à leur demande, avec l'ensemble des institutions publiques, privées, associatives qui constituent son environnement, la Mlf doit entretenir des relations de confiance, nourries par un dialogue particulier, régulier et exigeant.

Des partenariats d'intérêt mutuel ont été noués ou renouvelés avec les établissements publics du ministère de l'Éducation nationale (MEN) et deux académies (mobilisation des corps d'inspection et de l'expertise, formation, dispositifs pédagogiques) mais aussi avec des organisations entrant dans le champ d'action de la Mlf comme France Volontaires, l'UNSS. Certains de ces partenariats sont encore en rodage. D'autres, comme avec le CNAM, n'ont pas produit le fruit escompté. Mais au total, la plupart contribuent efficacement au développement et au projet.

La relation avec les parents, souvent évoquée pendant les congrès annuels, a fait l'objet d'une étude particulière présentée au congrès de 2013 ; les conclusions en sont encore à ressaisir dans un texte partagé avec les associations ou leurs regroupements, afin que le dialogue sur l'école se situe au bon niveau et que le projet ne soit pas la variable d'ajustement des moyens à mobiliser, mais tende à correspondre à un objectif commun.

Le dialogue social fonctionne à la Mlf/Osui à la fois sur le mouvement des personnels et sur leur gestion. En 2013, il s'est fixé sur un statut commun des titulaires détachés de l'Éducation nationale et les textes dérivés. Des marges de progrès existent, même si elles sont limitées du fait que certaines des représentations syndicales focalisent leur vision de l'EEF sur les modes de gestion de l'opérateur public et ne souhaitent pas entrer dans les conséquences d'un fonctionnement associatif autofinancé ; des nuances existent toutefois entre ces organisations et la volonté est commune à tous de faire vivre le dialogue.

Les grandes entreprises n'ont pas relâché leur confiance dans le savoir-faire de la Mlf, lequel s'adapte tant dans la méthode que dans le mode de gestion. Sans augmenter le nombre d'emplois à temps complet au siège, un chargé de mission spécifique et chevronné a été nommé sur cette partie très particulière de l'activité à la rentrée 2013.

■ **Mieux piloter l'établissement dans un cadre de déconcentration maîtrisée** : sans aide de l'État hors établissements conventionnés, la Mlf repose sur un autofinancement exigeant un pilotage inventif pour rester un dispositif attractif et efficient, pour prévenir les risques qu'elle serait seule finalement à assumer. Les concepts de projet d'établissement et de réseau, le principe de conférences stratégiques pour les établissements en pleine responsabilité (EPR) ont ici été repérés comme des outils opératoires renforçant la responsabilité, la mutualisation, l'analyse précise des besoins en fonction de la géographie et de la spécificité des réseaux. Il est aussi apparu nécessaire à une association indépendante tout en servant l'EFE, de faire ce que l'État ne fait pas : analyser les traits caractéristiques, voire les décalages entre les métiers de l'éducation en France et à l'étranger afin d'y sensibiliser les acteurs.

Conformément au Dos, tous les établissements en pleine responsabilité comme les écoles d'entreprise sont dotés d'un projet propre, base de travail de la conférence stratégique annuelle systématisée comme prévu pour les EPR, et qui dépasse le cadre de l'ancienne formule du dialogue de gestion. De la même façon, les réseaux géographiques et celui des écoles d'entreprise, offrant un cadre de gestion partagée réaliste et utile, sont maintenant dotés d'un projet opérationnel permettant de travailler sur des formules de gestion mutualisée des moyens quand cela est possible et nécessaire (Liban, Maroc). Il peut s'agir simplement d'une approche partagée des projets pédagogiques et des moyens qu'ils appellent quand cela permet de fortifier le réseau (Amérique du nord, Espagne, Golfe, Liban, Maroc).

*De nouvelles applications de gestion ont été mises en place. La dernière, est l'application **Colibri** (mise en place en 2013) : faite pour retracer l'activité de l'établissement à partir des heures dispensées et de l'organisation de l'enseignement, elle ouvre la perspective d'un contrôle de gestion plus précis, et offre aux établissements un cadre en principe convivial adapté et aussi complet que possible de l'activité spécifique qu'ils développent. Fait pour les EPR, ce cadre semble également adopté et apprécié par certains établissements partenaires de la Mlf.*

Mais la Mlf/Osui est un réseau finalement très complexe dans sa gestion du fait de la multiplicité des situations qu'il traite, du degré de risque qu'il affronte, et de la nécessité pour lui de se reposer sur les équipes locales compte tenu de la faiblesse numérique du siège. Il est nécessaire pour ce faire de concevoir des formes de gestion et de contrôle aussi sûres que possible. Cette préoccupation reste donc très présente pour les années à venir.

■ **Adapter la communication au projet** : mal connue, tantôt alignée sur l'offre publique, tantôt assimilée à une offre commerciale, la Mlf/Osui devait, tant pour l'extérieur, pour ses partenaires, qu'à l'interne, pour ses personnels, préciser son identité et ses caractéristiques propres.

Orientations stratégiques

Mlf/Osui 2014-2017 |

Outre le choix d'outils de communication internes et externes permettant de faire vivre son projet et de faire connaître ses options (les actes du congrès annuel; la Lettre de la Mlf à raison de quatre livraisons annuelles; six publications de fond en trois ans pour accompagner le projet pédagogique et outiller les établissements), la Mlf a mis en place une stratégie de communication qui devrait la faire mieux connaître de ceux qui ont intérêt à faire usage de ses savoir-faire. Elle a contractualisé des liens avec une agence de communication spécialisée dans le segment de la culture et de la communication institutionnelle; à l'interne, le service de la communication, désormais totalement intégré à celui de la pédagogie dont il est l'instrument, rencontre mieux son objet. Le congrès annuel reste le moment fort de vie institutionnelle. Le site de la Mlf est en rénovation. Quelques publications dans la presse nationale ou internationale du président et/ou du directeur général ont permis de mieux faire connaître la Mlf.

Depuis l'adoption de son *Document d'orientation stratégique* en 2010, la Mlf a dû affronter un contexte économique, financier et politique encore plus compliqué que prévu et y réagir

02

Le mode largement autofinancé des activités de l'association, avec un recours nécessairement limité à la puissance publique, la nature de son public majoritairement national, la fragilité de certaines de ses implantations situées dans des villes secondaires plus exposées que celles des capitales, retentissent sur les équilibres. Par ailleurs, les conclusions de la récente réflexion gouvernementale sur l'enseignement français à l'étranger doivent être intégrées comme une évolution du cadre institutionnel dans lequel évolue la Mlf.

■ **La dépression économique** s'est brutalement accentuée, affectant des pans entiers de l'activité de la Mlf dans l'Union européenne principalement (Espagne, Grèce et Italie), du fait de la baisse des rémunérations et donc de la demande scolaire. En Espagne, cette tendance affecte durablement la prévisibilité de la demande. Au-delà de l'Union européenne, hormis le Golfe, la demande parentale est à la maîtrise voire à l'encadrement rigoureux des droits d'écolage, du fait des limites ou de la baisse du pouvoir d'achat. Cette situation n'est pas corrigée par les dispositifs nécessairement ponctuels de recours aux aides prélevées sur les budgets des établissements. Elle présente le risque d'accroître le rôle sélectif de l'argent dans l'accès à l'enseignement français à l'étranger. Quoique l'offre française se situe encore à des coûts médians, elle est chaque année inexorablement plus chère, du fait de la croissance de la masse salariale, qu'elle soit déterminée par le cadre français ou local, du fait aussi des investissements à renouveler et de la dépense pédagogique à augmenter pour qu'elle reste attractive, notamment tout ce qui concerne la pédagogie des langues étrangères.

■ **Les effets des « printemps des peuples arabes »** sont lourds pour une activité concentrée sur la zone affectée par les troubles. L'interruption des activités des deux établissements de Tripoli en Libye, d'Alep en Syrie, financièrement coûteuse, est assortie des plus grandes incertitudes sur le moment et les conditions de leur réouverture.

■ **Deux contextes particuliers** (le lycée Voltaire de Doha et la petite école d'Hydra à Alger) ont perturbé et lourdement pénalisé l'activité de l'association, obligeant à considérer qu'il convenait de réviser en profondeur et mieux garantir les modalités de contractualisation avec des États ou institutions partenaires. L'expérience montre en effet que c'est principalement par défaut de précision suffisante des obligations des parties, de sécurité juridique voire d'appui confiant de l'État s'agissant du lycée Voltaire, que les difficultés sont survenues.

■ **Les institutions** : la réflexion ouverte sur l'EFE par la ministre déléguée aux Français de l'étranger, Mme Conway Muret, a de bout en bout associé la Mlf aux côtés de l'AEFE. Les conclusions en ont été communiquées en août par le ministre des Affaires étrangères puis déclinées dans un plan d'action :

1) la mise en place d'un pilotage politique renforcé de l'EFE repose sur une concertation interministérielle destinée à guider l'EFE, notamment par une meilleure affectation des moyens aux objectifs géographiques et stratégiques fixés par l'État;

2) ce plan d'action signale aussi un investissement accru du ministère de l'Éducation nationale dans l'EFE;

Orientations stratégiques

Mlf/Osui 2014-2017 |

3) enfin, la diversification de l'offre est recherchée au travers des dispositifs alternatifs à la seule homologation (filières bilingues, LabelFrancÉducation, programme FLAM).

La Mlf est sensible et attentive aux deux premières séries de dispositions. Elle en attend notamment une reconnaissance plus précisément marquée de son rôle dans l'offre d'EFE, et une relation de confiance accrue sur les projets qu'elle conduit et qui, s'ils sont validés, devraient être plus aisément accompagnés par l'État. Car en contrepartie de cette procédure à laquelle l'association se soumet volontiers, cette disposition devrait lever l'hypothèque du détachement des enseignants issus du MEN, aujourd'hui encadré par des dispositions administratives qui se sont récemment durcies et ont tendance à banaliser la Mlf malgré les conventions qui la lient à ce ministère. D'autre part, la relation traditionnellement étroite de la Mlf avec le MEN devrait pouvoir désormais être traduite dans un contrat d'objectifs avec la Direction générale de l'Enseignement scolaire (DGESCO) qui, dans le grand réseau de l'EFE signale l'identité de son projet, liée à son histoire, ses publics et les déterminants géographiques, politiques et culturels de son action.

Ce cadre rénové devrait faciliter la complémentarité entre acteurs de l'EFE et notamment l'AEFE et la Mlf, qui vont renouveler leur protocole d'entente et les déclinaisons pratiques qui en découlent, pour la gestion des personnels détachés dans les établissements de la Mlf conventionnés avec l'agence, et pour la mutualisation.

Les priorités

Présentées dans leurs grandes lignes aux instances de juin 2013, les trois grandes séries de priorités retenues prolongent intégralement le Dos adopté en 2010 et visent à définir **un projet global au service du projet de l'établissement**. Elles concernent d'une part **la consolidation des outils de gestion** afin de sécuriser le fonctionnement de l'association à partir de chacune des parties de l'activité qu'elle anime, d'autre part le **renforcement de l'identité et du message de la Mlf** au sein du réseau d'enseignement français dans le monde, enfin **la réaffirmation de principes de pilotage du développement des activités**, sachant que la Mlf occupe une place bien identifiée au sein de l'EFE puisque par sa mission, elle est au service de la diplomatie d'influence souhaitée par l'État. Chacune de ces priorités est de la responsabilité du siège dans son ensemble et du réseau pour ce qui le concerne particulièrement. Mais chacune a son suivi au sein des équipes du siège qui la déclineront en plans d'action spécifiques : la première est directement pilotée par le service administratif, financier et juridique ; la seconde est plus particulièrement de la responsabilité directe du service de la pédagogie et des personnels ; la troisième relève plus directement de la direction générale ; certaines, comme l'encadrement et la formation des équipes, relèvent d'une responsabilité partagée par tous.

Priorité 1 | **Consolider les outils de gestion pour mieux...**

Rendre compte de la vie des établissements en pleine responsabilité et la suivre. Trois séries d'actions sont prévues :

- > la mise en œuvre de la base unique *Colibri* et son exploitation comme outil de dialogue entre les établissements et le siège ;
- > les audits d'établissement ;
- > la poursuite de la mise en œuvre d'un contrôle de gestion plus précis pour approcher les coûts, et notamment des dispositifs particuliers liés à l'innovation et à la compétitivité du projet pédagogique.

Dépenser et investir. Il s'agit de consolider :

- > les procédures d'achat et l'approfondissement de la mutualisation ;
- > des procédures pour la gestion immobilière propre à la Mlf et à son fonctionnement.

Répondre aux entreprises :

- > adapter la réglementation générale.

Organiser et former les équipes en veillant à une forme d'action harmonisée :

- > les équipes administratives du siège et des établissements : entrée dans l'emploi, formation continue ;
- > les équipes pédagogiques : du recrutement à l'évaluation, qu'il s'agisse des personnels

détachés ou de recrutement local, sachant que ces derniers, en proportion croissante, devront faire l'objet de décisions et déclinaison d'actions particulières par réseau géographique.

Approfondir le dialogue avec les partenaires sur la gestion afin d'éviter les confusions entre les régimes public et associatif :

- > la relation aux parents sera formalisée sur la base des conclusions et propositions du rapport Kacherou*;
- > le dialogue social doit être nourri tant avec les détachés qu'avec les personnels de recrutement local ; il doit être perçu comme transparent et précis de sorte que les personnels comprennent et acceptent le cadre de la gestion associative, lequel est de toute manière conforme au droit du travail et au respect du statut des détachés.

Priorité 2 | Renforcer l'identité et le message de la Mlf

Les dernières années ont montré que l'identité et le projet pédagogique de l'association sont étroitement liés et que l'efficacité d'une stratégie de communication dépend de celle du message éducatif véhiculé par la Mlf. Dans cette perspective, trois pistes de travail sont retenues pour une action en réseau :

Faire vivre les *Itinéraires humanistes pour notre temps* : cet ouvrage conçu comme une référence, un signal, un outil de travail, doit au cours des deux prochaines années animer une « pédagogie » humaniste dans les établissements. À cet effet :

- > une équipe de professeurs animateurs en réseau est constituée autour d'une IA-LPR de Lettres ; un site est créé et tout le dispositif d'animation autour de l'anthologie est lancé au congrès de 2014.

Identifier le projet pédagogique de la Mlf au sein de l'EFÉ

Dans la perspective d'une relation plus contractuelle avec la DGESCO, ainsi que le plan d'action de l'EFÉ le suggère, la Mlf propose de structurer l'ensemble de son projet, déjà bien précisé autour de la devise « deux cultures, trois langues », en trois champs de travail autour de, avec, et pour l'élève. Cet objectif, conforme aux principes énoncés par la loi, est l'affirmation d'une activité scolaire partant de la diversité, pour aller vers l'excellence conçue non pas comme le nombre et le niveau de mentions au baccalauréat, mais comme le résultat d'un parcours de valorisation progressive et harmonieuse du potentiel d'un élève pour le conduire à sa réussite et à l'autonomie.

Le projet est celui du siège et des établissements. Il est à la base du contrat éducatif. Il guide l'action collective des professeurs. Il se discute dans les instances de l'établissement et structure le projet de l'établissement. Il se décline en objectifs et compétences acquises comme le prévoit la loi, tout en prenant en compte les éléments propres à l'enseignement à l'étranger : les langues,

* - Dans le cadre du Dos 1, une mission de réflexion relative aux relations entre l'établissement scolaire et les parents d'élèves a été confiée à Raymond Kacherou, proviseur honoraire du Lycée de Saragosse.

les cultures, les cursus, les carrières scolaires et universitaires à construire. Il aide à mobiliser autour de l'innovation, autour des outils nécessaires pour rendre possible le projet.

Il suggère trois axes pour organiser le travail collectif :

- > construire et renforcer la capacité de communication des élèves ;
- > devenir citoyen « éclairé » du monde ;
- > développer le sens critique, l'attitude responsable, l'autonomie.

Chacun de ces axes croise des actions qui sont communes à tous, mais qui mobilisent des compétences à chaque fois spécifiques : la maîtrise de la langue française ; l'apprentissage des langues vers leur maîtrise dans l'optique d'une pratique bi, voire trilingue ; l'acquisition d'une culture humaniste ; celle des compétences sociales et civiques, bases de la cohésion de la communauté éducative et de la vie en société ; celle d'une culture mathématique et technologique ; la construction de l'autonomie ; l'usage du numérique.

Concevoir un projet de vie scolaire : ce concept propre à l'enseignement français est particulièrement utile à l'étranger, où la diversité des profils des élèves, des personnels et intervenants exige à la fois de définir et créer les conditions d'une vie collective, celles d'un projet commun autour de la langue et de la culture françaises, tout en respectant l'origine et les aspirations des élèves. Ce **processus d'acculturation couplé à une pédagogie qui tient compte des cultures d'origine** exige de ne pas couper la pédagogie du vivre ensemble et de faire de la vie scolaire un projet éducatif convaincant.

Priorité 3 | Piloter le développement

Quoiqu'indépendante dans son fonctionnement et le choix de son identité, la Mlf agit au sein de l'EFE auquel elle concourt ; pour ce faire, elle est partenaire d'institutions auxquelles elle apporte son savoir-faire, et qui l'aident en retour à accomplir sa mission. La qualité de cette relation d'obligations mutuelles et donc de la confiance est cruciale pour rendre correctement le service attendu. Son histoire, ses choix, la nature de son fonctionnement peuvent en même temps déterminer des géographies de développement qui conviennent à l'État et l'aident même à faire vivre l'EFE dans des zones et des conditions qu'il ne pourrait peut-être pas satisfaire.

Renouveler, renforcer les relations conventionnelles

Les deux amarres les plus fortes de la Mlf sont avec le MAE et avec le MEN. La signature de la convention avec le MEN intervenue en mai 2009 était assortie d'un renouvellement par tacite reconduction. Au demeurant, les mêmes raisons qui ont poussé à différer le renouvellement de la convention quoique le texte soit en chantier depuis septembre 2012 poussent à le signer désormais, puisque la réflexion sur l'EFE a trouvé sa conclusion. La convention pourra être prolongée par un contrat d'objectifs spécifique avec la Dgesc (voir supra) ; elle devra être renforcée sur

la spécificité de la Mlf dans l'EFE, qui ne peut être assimilée avec n'importe quel établissement qui brigue l'homologation mais ne se donne aucun devoir envers l'État. La convention avec le MAE, signée le 18 mai 2010 est elle aussi à renouveler en 2014. Enfin, le protocole d'accord avec l'AEFE assorti des documents opératoires annexes sur la gestion des personnels titulaires dans les établissements conventionnés notamment, doit être renouvelé en 2014.

Assurer un développement continu et maîtrisé

La Mlf est prioritairement inscrite dans la mission d'influence de la diplomatie française. Il n'est donc pas étonnant qu'elle soumette des projets ou réponde à des demandes institutionnelles voire politiques dont l'opérateur public ne fait pas des priorités de sa propre mission. **Elle souhaite que ces projets nouveaux soient validés par la concertation interministérielle annuelle de sorte qu'elle ne soit pas soumise à des contraintes administratives pour la gestion des personnels titulaires notamment qui gommement totalement le lien historique et privilégié qu'elle a avec l'État.**

S'agissant des « nouvelles frontières » de son action elle réaffirme ses trois priorités géographiques et une priorité fonctionnelle, qui coïncident d'ailleurs souvent avec celles de la diplomatie française :

> **Le pourtour méditerranéen reste la zone d'ancrage historique de la Mlf et de ses associations « sœurs », l'Osui au Maroc, le groupe Elite-AFLEC au Liban et dans le Golfe.**

La décision de créer un lycée Mlf à Ramallah à la demande des pouvoirs publics est l'illustration du rôle particulier de la Mlf dans cette région du monde. L'Algérie, la Tunisie, seront tôt ou tard des pays de développement de l'EFE. la Mlf aura pour devoir, le moment venu, de réassurer la présence de l'EFE en Syrie et en Libye. elle le fera en veillant à l'accompagnement de l'État, compte tenu des efforts qu'elle y a déjà engagés.

> **L'Asie centrale et la Russie** constituent une vaste zone de production et d'échanges économiques importante pour la France; notre enseignement y est apprécié. Déjà engagée dans des projets nouveaux en Azerbaïdjan, au Kazakhstan, en Russie, la Mlf pourra poursuivre ce développement souhaité par les ambassadeurs, si l'État officiellement encourage ces projets.

> **L'Afrique est historiquement liée à la langue, la culture et par conséquent l'éducation françaises.** Jusque dans les années 1990, ses propres systèmes éducatifs jouissaient de la reconnaissance française. L'EFE y est apparu au moment où s'estompait puis se rompait ce lien organique, sans que ni les écoles françaises, réservées à une élite, ni la coopération éducative, qui depuis le milieu des années 1980 poursuit son retrait ainsi que le montre le projet de transfert vers la Mlf des anciennes écoles franco-sénégalaises et gabonaises, aient pu concevoir de nouvelles formes de lien avec une zone pourtant essentielle pour la France et son influence. Zone naguère encore décriée, elle est depuis la fin des années 2000 une zone convoitée notamment par les grandes économies émergentes (Chine, Inde, Brésil); de surcroît, et malgré le retrait de sa coopération, la France y est encore la référence culturelle la plus immédiate. Elle le restera en étant disponible pour de nouveaux partenariats, publics ou privés, et en admettant que son offre soit aussi moderne et ouverte

que l'exige un continent dont la jeunesse regarde désormais autant l'Amérique du Nord que l'Union Européenne sinon plus, et dont l'élite est internationalisée. En conjuguant trois types de partenariats avec les États, des entités privées et les entreprises, la Mlf a l'ambition de contribuer d'abord au **renouvellement de l'offre française dans trois capitales** : Abidjan (lycée international Jean-Mermoz avec sa vocation régionale); Dakar (école actuelle bilingue; écoles franco-sénégalaises); Libreville (école privée, écoles d'entreprises, coopération avec Total sur les classes préparatoires, écoles franco-gabonaises). Le projet Eiffel en Angola devrait être prolongé. Le montage de ces « plates-formes » est en cours et précède tout autre développement, qui aura besoin de tels points d'appui.

> Enfin, l'activité de coopération, notamment pour les pays en sortie de crise, reste une priorité : la Mlf continuera d'agir comme opérateur de l'État en Afghanistan, de consolider sa présence au Kurdistan d'Irak, d'agir en Angola pour le compte de l'État angolais et du groupe Total. Toute autre perspective dans cette partie de l'activité exige des partenaires politiques et financiers et sans doute une plate-forme associative française plus large qui permette de développer de nouvelles ambitions.

Orientations stratégiques

Mlf/Osui 2014-2017 |

Mission laïque française

9, rue Humblot
F - 75015 Paris
tél. : +33 (0)145 786 171
fax : +33 (0)145 784 157
www.mlfmonde.org