



QU'EST-CE QUE LA MISSION LAÏQUE FRANÇAISE AUJOURD'HUI ?

La Mission laïque française (Mlf) est une association d'utilité publique, qui a pour but de diffuser dans le monde la langue et la culture françaises par l'éducation, ainsi que le savoir-faire éducatif français comme facteur de dialogue entre les sociétés et d'appui à leurs projets de développement.

Les relations qui la lient par conventions à l'Etat lui permettent de contribuer à l'action de rayonnement de la France, tout en lui garantissant la responsabilité de son projet, que ce soit au sein du réseau d'enseignement français homologué auquel elle appartient et dont elle respecte les règles, que pour toute action contribuant à rendre sensible et utile l'esprit de l'enseignement français dans le monde.

Au cœur de son projet éducatif, la laïcité s'entend d'abord comme respect de la liberté de conscience, construction d'un espace susceptible d'accueillir indistinctement des élèves d'origines, de convictions, de croyances différentes, mais aussi comme une pédagogie fondée sur la raison, l'esprit critique, le libre jugement, la recherche de la vérité. Elle vise à favoriser l'apprentissage de l'autonomie des élèves et leur entrée dans une identité ouverte et une citoyenneté responsable en vue de construire une culture de la paix. Le plurilinguisme, qui suppose la conscience de l'égalité entre les langues, et la pratique du dialogue interculturel caractérisent l'enseignement proposé par la Mlf.

La Mlf s'appuie sur l'expertise scolaire française et internationale, les apports de la recherche et les ressources des institutions culturelles trouvant intérêt à contribuer à son projet. Elle a vocation à participer à la réflexion et aux débats sur l'éducation dans le monde, notamment à l'occasion de ses congrès annuels.

La Mlf agit hors de France où elle crée, gère des établissements scolaires sur programme français ; elle répond aussi à la demande d'Etats souverains ou d'organismes autonomes, comme des grandes entreprises, souhaitant bénéficier de son concours pour développer des établissements d'enseignement français ou d'enseignement national incluant des apports français. Elle se définit fondamentalement comme un organisme de coopération et inscrit son action dans les contextes juridiques, culturels et de développement qui la conditionnent et lui donnent sa forme et son sens particuliers.

Autofinancée pour l'essentiel de son fonctionnement et en totalité pour ses investissements, l'action de la Mlf repose sur sa capacité propre, et sur l'engagement des parents qui lui accordent leur confiance et celui des personnels qui servent son projet. Tout établissement qu'elle gère veille à ce que les principes directeurs qui animent ce projet et les modalités pédagogiques, économiques et éthiques de sa mise en œuvre soient connus et explicitement agréés par les parties prenantes, dans le respect des règles prévalant en contexte. Tous les établissements qui s'appuient sur le partenariat de la Mlf s'engagent par contrat à respecter les principes qui guident l'enseignement français et les siens propres. Les actions de coopération éducative conduites par la Mission laïque française à la demande d'un partenaire ne vont pas sans adhésion partagée à ces principes.



ORIENTATIONS STRATEGIQUES 2019-2024

PREAMBULE

Ces orientations sont tracées pour les 5 années à venir afin de tenir compte du temps de l'école. A la suite des deux stratégies élaborées depuis 2010, elles procèdent de l'analyse synthétique que l'on peut faire de la situation de l'association et de son réseau. Elles tirent en particulier les leçons des crises engendrées par l'évolution des contextes : économique et financier, mais aussi politique et de sécurité, et qui ont pu affecter telle ou telle partie du réseau.

Le premier fait marquant intervenu ces dernières années est une certaine relativisation de l'enseignement français à l'étranger (EFE) comme seul grand dispositif éducatif à couverture mondiale. Dans un paysage devenu aussi divers et concurrentiel qu'aléatoire compte-tenu de la quantité d'offres éducatives publiques, privées nationales et internationales -y compris françaises à l'initiative de l'Etat-, qui se développent dans de nombreux pays, la Mission laïque française (Mlf) sait que sa valeur ajoutée doit être d'abord pédagogique car elle détermine son image : ces orientations mettent donc principalement l'accent sur l'offre et l'organisation qui la sous-tend.

Partie intégrante de l'enseignement français dans le monde, la Mlf sait aussi que la réception de cet enseignement dépendra beaucoup de sa capacité à faire corps avec les deux notions de **diversité et d'universalité** : la première est synonyme de nécessaire adaptation aux contextes ; elle fait de l'enseignement français un outil de coopération avec les cultures étrangères. La seconde renvoie au partage toujours possible dans l'avenir avec d'autres sociétés des fondamentaux de l'enseignement français, à la condition qu'ils soient clairement expliqués et valorisés par rapport à toute autre offre éducative : une pédagogie laïque promeut par la connaissance le respect scrupuleux des différences et des croyances, pourvu que ces dernières n'interfèrent pas avec la liberté de juger et de penser, au service de la quête de la vérité. C'est un art d'instruire et d'éduquer que porte une éthique ; et en cela, la Mlf est bien une mission.

Le second phénomène marquant est lié aux orientations imprimées par l'Etat à l'enseignement français homologué, dont le Président de la République a souhaité le doublement de l'effectif d'ici 2030, en même temps que s'élargit la liste des établissements nationaux, publics et privés, auxquels la France accorde le « label France éducation ».

Ce guide d'action pour l'association, son réseau d'établissements et ses actions de coopération relève de sa propre délibération ; il tient évidemment compte de la volonté de l'Etat de s'associer des partenaires privés pour développer l'enseignement français dans le monde. Les conventions qui unissent l'association aux deux ministères pilotes de l'EFE sont la preuve à la fois de la reconnaissance dont elle jouit et des obligations qu'elle se donne à cet égard.

DIAGNOSTIC DE LA SITUATION :

Principales évolutions, et défis pour l'EFE et la Mlf :

- **L'EFE, qui reste dans le monde le plus important réseau scolaire dépendant d'un pays souverain**, a longtemps été en situation privilégiée ; tel n'est plus le cas : d'autres pays font de l'éducation un vecteur de leur influence parfois à moindre coût ; surtout, le système international (BI) prend une ampleur insoupçonnée il y a peu et s'impose comme un standard en Asie, au Moyen Orient, après s'être développé en Amérique du nord ; il apparaît sur le continent africain, même en zone francophone. Enfin, l'offre éducative privée, partout encouragée et souvent par la loi, nourrit la concurrence sans que pourtant les usagers aient toujours les repères pour en apprécier la valeur comparée. Pour la première fois, la Mlf doit tenir compte d'un possible développement accéléré de l'offre française privée que veut stimuler l'Etat à la demande du Président de la République (discours du 20 mars 2018 sur la francophonie).
La concurrence exige une approche du développement de l'association qui ne soit plus « au fil de l'eau » et pilotée par la demande mais par l'offre, ce qui suppose une organisation, des moyens et des méthodes adaptées pour la qualifier et faire valoir la valeur ajoutée de l'association.
- **Les Etats encadrent peu à peu l'enseignement scolaire non national par des procédures de contrôle plus strictes** : prescriptions pédagogiques, pression fiscale et normes sociales nationales s'imposent à l'EFE.
Nationaux d'abord par leur statut avant d'être français, les établissements Mlf doivent comprendre et intégrer toutes ces contraintes par le filtre d'une expertise locale et d'une organisation capables de les préparer à faire face aux risques.
- **La question des droits de scolarité**, dans des contextes économiques souvent sensibles, tend la relation entre l'école française et les parents : il convient de déterminer comment rester dans des coûts médians, qui constituent l'un des atouts de l'EFE, tout en constatant la croissance des coûts fixes correspondant à une demande de plus en plus exigeante : investissement sur les conditions d'accueil, enchérissement des coûts relatifs aux ressources humaines (les salaires doivent rester compétitifs ; la formation, clé de la qualité est essentielle pour les parents qui ne la contestent jamais parmi toutes les catégories de dépenses), part croissante des coûts juridiques et judiciaires car dans tous les contextes on observe une montée en flèche des recours et contentieux ; dépense pédagogique accrue (numérique).
Les outils du contrôle de gestion mais aussi l'expertise des équipes de direction doivent techniquement et « politiquement » être travaillés pour soutenir un dialogue positif avec la communauté éducative autour des coûts et des performances de l'établissement.

INDICES DU CHANGEMENT ET PISTES D'EVOLUTION

Trois phénomènes illustrent ces défis et font percevoir la nécessité d'une sécurisation accrue de son réseau d'établissements par la Mlf : financière, locale, relationnelle avec les parents :

- ❖ Depuis les dernières orientations stratégiques, la Mlf a vu le nombre des écoles d'entreprise chuter d'un tiers et le mouvement se poursuit : outre la nécessité de repenser le modèle, s'impose celle de compenser les conséquences financières de son évolution sur le fonctionnement de l'association. La recherche de nouvelles modalités pour la scolarisation des enfants des cadres des entreprises est en cours ; le développement de nouveaux établissements en pleine responsabilité, le choix de partenaires sûrs supposent, dans les géographies qui apparaissent les plus prometteuses, de conduire de nouvelles investigations prospectives et des études de marché.
- ❖ La question des ressources humaines et spécialement enseignantes a soudainement pris une place centrale dans le débat sur l'avenir de l'EFE : la rigidité de la carte des emplois de professeurs détachés à l'étranger et les contraintes du système scolaire français obligent à trouver des solutions alternatives pour former et acculturer à l'enseignement français des personnels recrutés localement. Mais la réponse ne serait que partielle si elle se cantonnait à une approche classique de la formation : certes nécessaire

pour asseoir une compétence pédagogique, elle ne doit pas occulter les besoins immédiats et à long terme des établissements : des équipes homogènes et donc elles-mêmes rompues à faire dialoguer entre elles leurs propres cultures professionnelles, des équipes apprenantes, c'est-à-dire aptes à cultiver ensemble et en réseau la curiosité qui stimule l'initiative, le goût de l'innovation et de la recherche, des équipes autonomes, qui portent des valeurs et des savoir-faire, et qui adhèrent à ce qu'est une culture d'établissement.

- ❖ La Mlf se caractérise par le mode de fonctionnement de ses établissements qui relèvent tous d'un statut défini par le pays d'implantation ; ce qui suppose une attention particulière aux évolutions des contextes étrangers, à chaque fois spécifiques aux plans académique, juridique, social et fiscal. La construction d'une culture commune et harmonieuse entre les différentes composantes de la communauté scolaire et le réglage d'un mode de communication efficace avec l'extérieur ramènent à la maîtrise du dialogue entre deux voire plusieurs cultures.

Ces caractéristiques obligent à continuer d'investir fortement le champ de la formation, à sécuriser la gestion des personnels d'encadrement et, si possible, à « mixer » les équipes de direction de sorte qu'y cohabitent les sensibilités française et nationale : mode de recrutement, préparation à la fonction et au départ, développement de l'expertise des équipes de direction pour déchiffrer les situations locales et s'y inscrire, formation à la gestion des situations de crise et à la communication.

- ❖ La relation avec les parents se fixe souvent sur le montant des droits de scolarité et l'usage des moyens, sous le double effet d'une moindre certitude des classes aisées sur leurs revenus ou de crises liées à des décisions souveraines (Liban) : il convient de repenser à l'étranger un mode de représentation des parents vraiment au service de l'intérêt commun, d'améliorer la prévisibilité sur les droits de scolarité, de renforcer le sentiment d'appartenance.

MOBILISER L'ORGANISATION SUR UNE VISION INDICATIVE DES PRIORITÉS GÉOGRAPHIQUES DE DÉVELOPPEMENT :

L'expérience des orientations précédentes a montré qu'une carte géographique des objectifs à atteindre est aléatoire. En revanche, la prospective peut s'appuyer sur une nécessité et une certitude : la Mlf doit consolider les réseaux géographiques qui fondent son action (ces dernières années, l'OSUI au Maroc, s'est affirmé comme le réseau le plus dynamique) ; elle a intérêt à développer une gamme d'activités complémentaires dans les zones déclarées les plus évidemment prometteuses pour la contribution que la France entend apporter au développement de la francophonie :

- 1 Pour consolider les positions traditionnelles de la Mlf dans ses pays « ancrés », il convient d'élaborer à l'usage des établissements une feuille de route synthétique à chaque fois particulière (Liban, Maroc, Espagne, Amérique du nord) ; ce document devra, à titre d'hypothèse, indiquer dans ces zones le périmètre des établissements en pleine responsabilité et des partenaires possibles, envisager de nouvelles implantations.
- 2 Développer la présence de la Mlf en Egypte ; veiller à sécuriser celle dans le Golfe et en Arabie saoudite, en partenariat avec l'AFLEC.
- 3 L'Afrique subsaharienne, priorité française, est une priorité pour la Mlf : une stratégie particulière sera déployée à partir de la Côte d'Ivoire et de l'Afrique de l'Ouest, du Gabon ; elle associera aussi étroitement que possible l'enseignement français et la coopération éducative, notamment par la formation de professeurs, compte-tenu de la grande proximité encore visible entre les systèmes scolaires français et d'Afrique subsaharienne francophone.
- 4 La coopération éducative est un projet dans le projet de l'enseignement français. Elle correspond au sens de l'action de la Mlf : une garantie de qualité et de confiance. Une articulation est à trouver entre les partenariats dont le nombre augmentera parce qu'ils seront le support de développement de l'EFE, et l'accompagnement de nouveaux établissements qui, tout en ne suivant pas le programme français, s'en inspirent, voire lui empruntent des outils, des méthodes, des formes d'organisation présumés accompagner et augmenter l'offre nationale.

VEILLER A RENFORCER LA MLF COMME ORGANISME PEDAGOGIQUEMENT JUSTE, FIABLE ET INNOVANT, AU SERVICE DE L'ETABLISSEMENT (LE LYCEE FRANÇAIS INTERNATIONAL). QUELS EN SONT LES PRINCIPES ?

- 5 Définir l'**établissement à l'étranger comme une organisation efficace**, responsable, jouissant d'une large autonomie, au service d'un enseignement de la réussite : le renouvellement du concept de projet par celui de « culture d'établissement » est l'objet du cycle des deux congrès de 2019 et 2020.
- 6 **Accompagner** l'établissement pour servir quatre objectifs qui restent prioritaires pour l'association :
 - I. Adapter, améliorer l'offre pédagogique en tenant compte :
 - des impératifs de l'enseignement français réglés par la procédure de l'homologation ;
 - des prescriptions du pays d'accueil et éventuellement de l'articulation avec les exigences de l'enseignement national ;
 - de tout ce qui peut ajouter à l'attractivité de l'offre pédagogique de la Mlf, notamment par l'innovation, et l'aptitude à développer un enseignement plus résolument interculturel.
 - II. Promouvoir un cursus plurilingue effectif amorcé dès l'enseignement maternel, qui mette en œuvre la devise « deux cultures trois langues » par un apprentissage performant et certifié des langues, et d'abord du français, comme chemin d'accès aux cultures et au dialogue entre elles ; recenser, analyser et enrichir les pratiques culturelles venant en appui des apprentissages.
 - III. Conforter un usage raisonné et productif du numérique éducatif comme outil de pratiques pédagogiques et de formation augmentées, partagées et responsables, à l'exemple du *forum pédagogique*.
 - IV. Mobiliser les partenariats universitaires et de recherche au service des priorités 2 et 3.
- 7 **Le « post-bac »** est l'horizon pour les familles : les établissements doivent préparer systématiquement les élèves à un parcours universitaire qui puisse se dérouler en France mais aussi vers d'autres systèmes universitaires non francophones, et les accompagner dans toutes les dimensions de l'information et de l'élaboration de leurs dossiers, de la préparation d'éventuelles épreuves d'admission, de l'appui pratique et personnalisé dans les différentes parties de ce parcours.

La Mlf s'attachera aussi à la diversification de son offre et notamment à l'ouverture de filières post-bac pertinentes et attractives dans certains établissements.
- 8 **L'évaluation** des établissements correspond à une priorité du MENJ. A l'étranger, c'est encore un terrain vierge. La Mlf poursuivra avec cet outil un triple objectif : de compréhension par les personnels des performances attendues d'un « lycée français international » ; d'appropriation par la communauté scolaire d'une culture commune qui fasse converger tous les moyens autour de la réussite des élèves et de l'intérêt général de l'établissement qui les accueille ; enfin d'approfondissement du processus de contractualisation entre l'établissement et sa tutelle. Enfin, l'évaluation envoie un signal et renseigne sur la valeur de l'établissement et de l'enseignement qu'il véhicule.

Au-delà, la Mission laïque française cherchera à mettre en œuvre une marque qui signale l'adhésion des établissements de son réseau à des critères et valeurs fondant la confiance des familles qui les fréquentent.
- 9 **Le développement de dispositifs de formation des personnels** : non seulement la Mlf doit pouvoir disposer de personnels qualitativement et quantitativement adaptés aux besoins des établissements et du projet qu'ils développent, mais l'exigence des utilisateurs de l'école française à l'étranger rapporte désormais à ce critère la mesure de la qualité des établissements.

La Mlf conçoit la formation comme un ensemble évolutif de dispositifs tous inter-reliés permettant un accès aux ressources et à l'analyse des pratiques pédagogiques. Conçus pour un usage entre pairs, ils ont vocation à constituer un réseau de compétences qui soutienne la qualité de l'enseignement, mais aussi l'autonomie et la capacité d'innovation des établissements. Leur lisibilité permet de construire des parcours adaptés aux besoins individuels allant jusqu'à la validation des compétences acquises, et au développement de projets collectifs.

UN PILOTAGE ECONOMIQUE ET FINANCIER AU SERVICE D'UN SYSTEME ATTRACTIF, REACTIF, CONTROLE, VISE A :

- 10 **Continuer de contribuer dans la mesure du possible à l'allègement des charges de l'Etat** dans les établissements conventionnés avec l'AEFE et intégrer le double processus de déflation de certains supports de personnels expatriés et de réorganisation progressive de nos dispositifs. La priorité est donnée, non pas aux postes d'enseignants titulaires détachés dont le nombre est désormais compté, mais au regroupement et à la réorganisation des agences comptables du Liban et d'Espagne. Une évolution du conventionnement de certains établissements avec l'AEFE (Liban) sera lancée avec l'AEFE pour concrétiser la démarche.
- 11 **Promouvoir un modèle scolaire à coût contenu pour les pays de présence traditionnelle** : l'objectif est de rationaliser et contrôler la dépense tout en restant compétitif académiquement, économiquement et socialement. Il s'agit à la fois de se doter d'outils pour comprendre, définir et programmer quand c'est possible à moyen terme, les droits de scolarité, mais aussi d'étudier la possibilité d'une offre à moindre coût dans les pays en développement (Afrique subsaharienne).
- 12 **Réorganiser et étoffer les équipes du siège** : créer une cellule dédiée au développement du réseau et renforcer les deux secteurs pédagogique et administratif/financier.
- 13 **Installer et perfectionner le fonctionnement de la cellule comptable immobilière** au service d'une planification, d'une répartition et d'une régulation améliorées de la dépense d'investissement.
- 14 **Mobiliser des financements aux meilleures conditions** pour soutenir le développement ; s'appuyer si possible sur le groupe AFD/PROPARCO à cet effet.
- 15 **Professionaliser, adapter, « nationaliser » et rationaliser la gestion des ressources humaines** en réorganisant et spécialisant les services dédiés (DAF) et les équipes de gestionnaires locaux.
- 16 **Adapter aux contextes nationaux** quand il le faut la gestion financière et comptable.
- 17 **Continuer de renforcer la pratique des audits**, le dialogue de gestion fondé sur des objectifs à atteindre et sur l'évaluation des résultats.

SAVOIR COMMUNIQUER :

C'est le savoir-faire professionnel qui fait l'objet de la communication institutionnelle de la Mlf. Autour du réseau **mlfmonde**, elle portera une philosophie de l'action : un fonctionnement associatif entre pairs, transparent et convivial :

- 18 **Le congrès annuel reste l'élément phare de la Mlf** ; il fédère les équipes, fait connaître l'association en France, permet de donner l'image d'une organisation qui contribue à la réflexion sur l'éducation ; la thématique des congrès nourrit les priorités stratégiques de la Mlf.
- 19 **La communication s'organise depuis, dans et pour l'établissement**, premier lieu de réunion, de conviction et de rayonnement : le siège veille à réunir tous les éléments de l'analyse et du choix en appui aux établissements pour les outils, les protocoles d'action, les analyses d'impact, les outils permettant de développer une culture commune et fluide et donc de dialogue entre les parents, les élèves et leurs professeurs.
- 20 **La communication, c'est aussi une relation plus systématique aux médias** qui permette à la Mlf de faire entendre sa voix ; c'est un usage raisonné, connu et évalué des réseaux sociaux ; c'est un site pluriel adapté à son objet. Au Liban sera installée la fonction de porte-parole de la Mlf à la rentrée 2019.