

Référentiel mlfmonde

# La direction d'école dans un établissement privé de droit local

.....



réseau mlfmonde

# La direction d'école dans un établissement privé de droit local .....



## ÉDITO

Chers collègues, directrices et directeurs d'école, ce référentiel est pour vous.

Il a été pensé pour vous aider dans votre prise de fonction. Il sera également votre livre de chevet sur lequel vous pourrez revenir tout au long de votre mandat comme directeur d'école.

Vous allez intégrer un établissement du réseau mlfmonde. Comme l'ensemble des établissements français à l'étranger, il s'inscrit dans un *continuum* pédagogique en proposant aux élèves un parcours qui s'étend de la maternelle au lycée. C'est une chance mais ce sont aussi des défis pour que nos élèves restent tout le long de leur scolarité au sein de nos écoles.

Nous savons tous que les premières années sont essentielles pour permettre aux enfants de s'épanouir dans leur cheminement scolaire. Votre rôle en tant que directeur d'école est central pour faire que notre modèle pédagogique et éducatif offre un environnement bienveillant favorisant acquisition des fondamentaux, développement d'un panel de compétences telles que la créativité ou l'esprit critique pour n'en citer que deux.

Vous allez intégrer une équipe de direction sous la responsabilité du chef d'établissement dans laquelle vous allez jouer un rôle de premier plan. Vos capacités d'initiative et d'autonomie seront au service d'un collectif dans un souci d'excellence et de rayonnement de l'établissement.

La relation aux parents est une composante fondamentale. Vous devrez veiller à garantir la liberté pédagogique des enseignants tout en répondant à leurs nombreuses sollicitations. Cette relation doit s'inscrire dans une réelle dynamique de co-éducation.

Pilote pédagogique, vous aurez à cœur la qualité de l'enseignement prodigué dans l'établissement. Votre action embrassera aussi bien le recrutement des professeurs des écoles que le développement professionnel de ces derniers.

Vous porterez les valeurs de la Mission laïque française, le plurilinguisme, l'interculturalité, la laïcité et vous les incarnerez dans votre pratique professionnelle.

Les enjeux en lien avec l'attractivité de l'établissement constitueront également une part importante de votre activité.

Ce référentiel est une aide pour comprendre les défis auxquels vous devrez faire face. Il vous offre également des leviers pour favoriser l'appropriation d'un contexte souvent très différent de celui que vous avez pu connaître sur le territoire national. Il vous donnera aussi quelques exemples concrets de bonnes pratiques.

Je vous souhaite une bonne lecture et une bonne prise de poste.

**Jean-Marc Merriaux**  
Directeur général

## INTRODUCTION

# De la direction en France à celle d'adjoint du chef d'établissement, des compétences particulières

En se portant candidat à l'exercice de son métier à l'étranger, le directeur d'école<sup>1</sup> qui découvrirait pour la première fois le contexte de l'enseignement français à l'étranger (EFE) peut très vite être déboussolé. Son positionnement, ses repères, sa fonction n'ont parfois que peu de lien avec ceux qu'il connaît en France. Il n'a pas plus qu'en France un statut derrière lequel il pourrait se ranger, il peut difficilement revendiquer l'appartenance à un corps spécifique et son inscription à une liste d'aptitude l'a conduit à se préparer en amont à une réalité strictement française conformément au référentiel métier des directeurs d'école<sup>2</sup>. Ce texte fixe le cadre et guide son action mais il s'agit d'en apprécier les conditions de sa transposition à l'étranger.

### **Être directeur à l'étranger commence par un acte de candidature**

Pour l'AEFE l'opérateur public, pour la Mlf et l'AFlec acteurs associatifs de l'enseignement français à l'étranger, pour le moindre établissement à l'étranger homologué par le ministère français de l'Éducation nationale, le chemin vers l'expatriation, vers la direction d'une école à l'étranger passera par la constitution d'un dossier de candidature conséquent et surtout un entretien de recrutement.

La question du mouvement au sens hexagonal habituel ne se pose pas pour l'EFE. C'est aussi le fruit d'une démarche personnelle, parfois d'un projet familial que de vouloir vivre un temps donné son métier à l'étranger, dans un nouvel environnement. Les questions d'adaptation aux conditions de vie, de prise en compte d'autres réalités dans la vie de tous les jours, la bonne appréhension puis compréhension du pays d'accueil sont nécessairement des critères à prendre en compte dans la préparation à ce fameux entretien de recrutement. Les syndicats français qui possèdent une section précisément dédiée au « hors de France » peuvent distiller quelques conseils et mises en garde bienvenus.

1 - Par facilité, raccourci sans doute mais, sans aucune volonté discriminatoire, on emploiera le terme de « directeur d'école » en version générique, le directeur pouvant très bien être une directrice d'école.

2 - Voir la circulaire MENESR - DGESCO du 1<sup>er</sup> décembre 2014



[bit.ly/ref-directeur-ecole](http://bit.ly/ref-directeur-ecole)

La préparation au départ n'est pas toujours suffisante. L'attachement au barème qui régule le jeu de chaises musicales n'est plus réellement de mise pour un départ à l'étranger. Des compétences et une expérience particulière peuvent être attendues en matière de maîtrise d'une langue étrangère, d'accompagnement à la formation ou de volume de classes.

Une autre combinaison de facteurs entre en compte et correspond peu ou prou à ce que tout personnel de l'Éducation nationale peut connaître dans sa carrière : une volonté de changement, une motivation nouvelle, une intention de vivre une autre expérience ou de développer de nouvelles compétences.

Les préparations en amont sont alors bien souvent les mêmes : lectures, prise de renseignements, avis du supérieur hiérarchique, échanges entre pairs, constitution de dossier, rédactions multiples sans oublier le choix de tenue pour le jour de l'entretien... Une préparation qui, pour l'EFE, ne balayera pas toujours tous les points de changement et d'adaptation nécessaires et attendus. Ce référentiel ne vise pas d'autres objectifs non plus que de mettre un peu en lumière quelques préceptes utiles susceptibles d'accompagner un directeur dans sa démarche de candidature.

Un directeur d'école en France veillera d'abord à assurer le bon fonctionnement de son école, c'est à dire qu'il prenne toutes les dispositions nécessaires pour que l'école assure sa fonction de service public. C'est ce que l'institution attend de lui et elle lui confie cette mission en lui accordant une relative autonomie et une certaine liberté d'action, certes bornée, avec peu de moyens, mais avec de réelles capacités et compétences attendues pour faire face à la diversité des situations rencontrées. Le directeur en France habituellement ne connaît que l'inspecteur de l'Éducation nationale comme supérieur hiérarchique direct, un inspecteur qu'il ne croise que rarement dans son quotidien ; un inspecteur d'académie (IA-DASEN) encore moins, si tant est qu'il puisse le rencontrer dans une carrière ; des conseillers pédagogiques, le maire de sa commune ou un adjoint en charge des affaires scolaires qu'il reçoit plus régulièrement mais avec qui il n'a pas de relation d'autorité ; des collègues adjoints, une communauté de parents, éventuellement des services médicaux-sociaux et un réseau de spécialistes.

Le catalogue de ces relations complexes à l'image d'une société en France plurielle et contrastée est bien appréhendé par tous les direc-

teurs. Ce monde de la communauté éducative qui selon la taille de l'école, de la commune, de la composition sociologique de son public scolaire, ce monde aux contours très variés reste bien connu, bien maîtrisé souvent par le directeur d'école. C'est bien parce qu'aguerri à cet exercice contraignant, bien souvent identifié par son IEN comme ayant une réelle capacité d'adaptation et de réelles compétences dans la direction de l'école, qu'il se trouvera encouragé à changer de costume, à se présenter à un concours de personnel de direction, viser l'obtention d'un nouveau statut, obtenir de l'institution par la voie du concours la reconnaissance officielle en plus (ou en substitution selon le cas) de celle de ses pairs, des élèves, des parents, de la communauté éducative.

La loi Rilhac, promulguée le 21 décembre 2021, poursuit quatre objectifs : la reconnaissance, la revalorisation, la simplification et le soutien des directeurs et directrices. La fonction de directeur étant reconnue, celui-ci obtient un pouvoir décisionnaire en étant délégataire de l'autorité académique.

À l'étranger, de prime abord, les choses pourraient paraître plus simples. La « circonscription » change de dimension ; l'IEN même peut ne pas être dans le même pays. Le public accueilli est souvent privilégié... les conditions semblent alors naturellement favorables pour laisser la part belle à l'initiative, à l'expression d'une liberté pédagogique renforcée. Si les capacités d'initiative et d'autonomie sont réelles, elles ne pourront s'affirmer pleinement qu'en parfaite connaissance de cause des responsabilités qu'elles sous-tendent.

Le *Soft Power* au sein de l'EFE n'est pas une chose en soi. Il ne suffit pas d'arriver en poste ici ou là pour « rayonner »... Face à la concurrence, et aux enjeux éducatifs, cela est de plus en plus faux. Il est primordial d'expliquer aux parents ce que l'on met en place, ce que l'on propose... L'école est un récit, qui se raconte, qui doit dire aux parents quel sera l'avenir de leurs enfants.

# Sommaire



## Édito | 3

### Introduction

De la direction en France  
à celle d'adjoint du chef d'établissement,  
des compétences particulières | 5

## 1 Le positionnement | 10

Faire partie d'une équipe de direction : le directeur, un adjoint du premier degré, quelles délégations ? .....	10
L'inspecteur de zone .....	11
Le SCAC .....	11
Loyauté à l'institution et à ses valeurs, au chef d'établissement .....	13
Enseignants titulaires et non titulaires .....	13

## 2 Les relations | 15

Parents/usagers : une co-éducation indispensable .....	15
Une direction dans un contexte local et privé .....	16
Accueil : personnels : enseignants, ASEM, AESH, intervenants .....	17
Les réseaux : Mlf local et réseau mlfmonde .....	20
L'Agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE) .....	20
Les institutions locales .....	20
Associations de parents d'élèves (APE) et leurs commissions .....	20

## 3 La communication | 21

La communication interne .....	21
La communication externe .....	22
Quelles relations de communication établir avec les parents ? .....	23

## 4 Tâches et missions | 27

GRH : recrutement et procédures .....	27
Gestion des remplacements .....	28
Gestion administrative .....	29
Répartition des moyens .....	29
Gestion matérielle .....	31
Recrutement des élèves .....	33
L'homologation .....	36
Les instances .....	37
Le périscolaire .....	40
Droit local .....	42
Règlement intérieur .....	42

## 5 Pilotage pédagogique | 44

Organisation du temps scolaire .....	44
Développement professionnel - L'écosystème .....	45
Développement professionnel - Accompagnement par le directeur : plusieurs dispositifs .....	46
Animation d'équipe, impulsion pédagogique de l'école .....	48
Le suivi des élèves, l'éducation inclusive, l'évaluation .....	51
La bibliothèque centre documentaire (BCD).....	53

## 6 La politique des langues | 55

Pour les parcours d'élèves .....	55
Dans la communication avec les usagers.....	56
Dans la formation des enseignants.....	56

En conclusion, des compétences  
développées par une nouvelle fonction 57

La direction d'une école privée de droit local nécessite d'opérer une mue par rapport aux fonctions d'une direction en France .....	57
Et après? .....	59

Glossaire | 61



# 1 Le positionnement

## ◎ | *Faire partie d'une équipe de direction : le directeur, un adjoint du premier degré, quelles délégations ?*

Un élément à prendre en compte dans ce nouvel environnement pour le directeur d'école est que son supérieur hiérarchique est désormais présent dans l'établissement. Il dirige le lycée qui à l'étranger regroupe souvent les niveaux primaire et secondaire.

Le directeur d'école en France avance sur bon nombre de projets et d'actions, sous couvert de l'IEN. Les modalités d'organisation des relations école-collège sont arrêtées au niveau de la DSDEN, déclinées et reprises par les IEN de circonscription et les principaux de collège. À l'étranger, le cadre institutionnel existe aussi, il peut être fixé par l'IEN de zone, le service culturel selon les réseaux peut donner ses instructions sur la base de prescriptions communiquées alors en amont par le service de la pédagogie de l'AEFE ou pour un établissement en pleine responsabilité de la Mif par le service de la pédagogie. Dans tous les cas, les consignes sont adressées aux chefs d'établissement qui ont la responsabilité de la mise en œuvre dans leur établissement. Ce positionnement nouveau signifie que le directeur bien que n'ayant pas de grade reconnu dans l'exercice de fonction de directeur d'école devient à l'étranger dans un établissement à pro-

gramme français, membre à part entière de l'équipe de direction. Il est au même titre que le directeur administratif et financier (DAF) ou un autre personnel de direction, adjoint au chef d'établissement. Il peut selon les situations assurer l'intérim de direction de l'établissement en cas d'absence du proviseur (séminaire ou autre).

### ⊙ | *L'inspecteur de zone*

L'IEN à l'étranger reste davantage dans un périmètre pédagogique. Les inspections individuelles, lorsqu'elles sont mises en place, sont bien diligentées par lui, qui mène aussi d'autres missions de contrôle, d'évaluation et de formation. Le directeur d'école sera, en plus de cette potentielle évaluation de carrière menée par l'IEN, évalué annuellement sur sa manière de servir par son proviseur. Très majoritairement, c'est le chef d'établissement qui procède à cet exercice, souvent accompagné d'un entretien et d'objectifs concrets fixés pour l'année suivante. Pour l'AEFE, le service culturel peut aussi s'emparer de ces évaluations notamment pour des directeurs qui se retrouvent faisant fonction de chef d'établissement ou à la tête seule d'une école primaire et d'un enseignement avec le CNED pour le secondaire. À la Mlf, les directeurs sont évalués par leur supérieur direct, le chef d'établissement. Seuls les directeurs faisant fonction de chef d'établissement sont destinataires d'une évaluation produite par la direction générale de la Mlf ou par le pôle d'expertise pédagogique.

### ⊙ | *Le SCAC*

Le service de coopération et d'action culturelle (SCAC) est un maillon important dans le contexte de l'enseignement français à l'étranger. Il représente la tutelle académique. À ce titre, le COCAC est considéré comme un inspecteur d'académie. Il peut être affecté sur ce type de poste précisément parce qu'issu des corps des personnels d'encadrement de l'Éducation nationale (IA DASEN, IA-IPR, IEN, personnels de direction...) quand d'autres sont des personnels du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères ou responsables de structures au sein de collectivités territoriales.

La relation au service de coopération est importante. Elle touche au principe d'autorité académique pour l'ensemble des personnels titulaires exerçant dans un lycée français dans le pays d'accueil. Placé sous



l'autorité de l'ambassadeur et donc de celle fonctionnelle du COCAC, un fonctionnaire détaché dans un établissement agit en relation directe avec le poste diplomatique, quand bien même les relations sont établies plus directement avec l'équipe de direction.

Les déplacements hors du pays exigent en principe une autorisation préalable signée par le COCAC<sup>1</sup>. Selon les contextes, il peut en être de même pour les déplacements au sein du pays.

Ce sont dès lors aussi des questions de sécurité qui sont en jeu. En cas de crise, l'ambassade ne peut ignorer où sont les personnels français exerçant au sein des établissements scolaires.

D'autres contraintes liées à la sécurité sont à prendre en compte. Un directeur d'école en France procède régulièrement à des exercices d'évacuation, élabore un PPMS<sup>2</sup>, réfléchit avec la mairie et les autorités compétentes aux questions de stationnement et de circulation devant l'école. Pour l'ensemble de ces points, il en va de même à l'étranger. Le contact avec les autorités de police sera mené parfois directement par le directeur d'école ou par le chef d'établissement, l'ambassade ou le consulat... À noter qu'à l'étranger, l'officier de sécurité dans une ambassade se trouve être le « numéro deux » (premier conseiller ou ministre conseiller) de l'ambassade. À ce titre, il a en charge l'organisation du plan de sécurité pour l'ensemble des représentations françaises et de ses ressortissants. Des îlots de sécurité sont mis en place impliquant souvent l'espace de l'établissement scolaire. Ce sont alors d'autres responsabilités qui incombent au directeur d'école qui peut parfois être chef d'îlot et doit prendre en compte cette nécessité de regrouper les compatriotes sans nécessité de lien avec l'établissement.

La mise à jour du PPMS est une obligation pour tout établissement homologué. En tant que membre de l'équipe de direction, le directeur participe à sa rédaction et occupe un poste à responsabilité. Désormais, une version numérisée permet une actualisation annuelle.

Le COCAC en qualité de représentant investi de l'autorité académique est membre de droit du conseil d'école et du conseil d'établissement.

Le SCAC vise le calendrier scolaire de l'année selon une proposition arrêtée par l'équipe de direction, validée par l'IEN de zone, quand

1 - Des exceptions peuvent avoir lieu par exemple pour des déplacements de courte durée à la frontière française. On se reportera chaque fois aux usages en cours.

2 - Le PPMS, ou « Plan Particulier de Mise en Sécurité » est un dispositif réglementaire dont l'objectif est de mettre en place une organisation interne à l'établissement afin d'assurer la mise en sécurité de toutes les personnes présentes dans l'établissement en cas d'accident majeur.

l'établissement est seul dans le pays ou en coordination avec les autres établissements du pays d'accueil. Le calendrier est adapté au contexte des fêtes locales et des jours fériés du pays et les congés ne correspondent donc pas au calendrier en France.

Pour information, au primaire, le volume annuel d'horaires de classe ne peut être, hors activités pédagogiques complémentaires (APC), ni inférieur à 864 heures ni supérieur à 936 heures.

La voie hiérarchique à observer est bien celle qui passe par le chef d'établissement d'abord.

### ⊙ | *Loyauté à l'institution et à ses valeurs, au chef d'établissement*

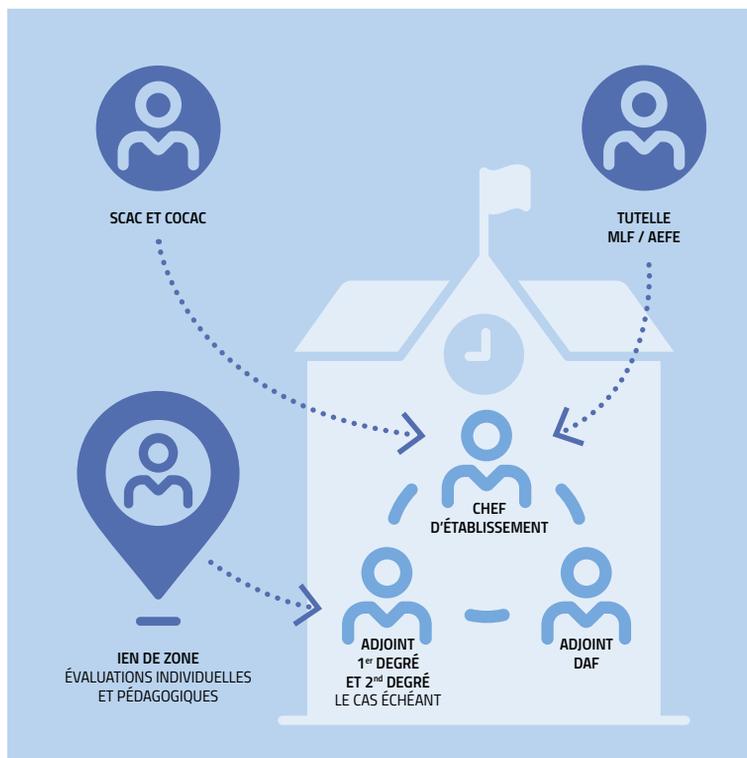
Le directeur apporte au chef d'établissement et au COCAC une connaissance fine du premier degré dans l'exercice au quotidien.

Membre de l'équipe de direction, il est un adjoint du chef d'établissement. La première qualité attendue par ce dernier est la loyauté. Le directeur d'école reste par délégation du chef d'établissement président du conseil d'école (qui se tiendra obligatoirement en amont du conseil d'établissement), il a en charge l'organisation des classes, procède à des arbitrages dont il rend compte au chef d'établissement. Il doit plus encore à l'étranger faire preuve de pédagogie pour expliquer, présenter, préciser les spécificités d'une école primaire, d'un accueil en maternelle, des moyens dévolus au bon fonctionnement d'une école.

### ⊙ | *Enseignants : titulaires et non titulaires*

Le directeur d'une école de la Mlf n'exerce pas la même autorité qu'en France. Il a la possibilité de visiter les classes pendant les cours et doit s'emparer de cette opportunité.

Naturellement, cela se fera avec tact et dans l'intérêt commun. Le directeur d'école est, de par sa fonction d'adjoint du chef d'établissement, son représentant dans cette fonction. De ce fait, le directeur est un supérieur hiérarchique direct du professeur des écoles.





## 2 Les relations

### ◎ | *Parents/usagers : une co-éducation indispensable*

Dans les écoles à l'étranger, les parents d'élèves acquittent des frais de scolarité (hormis les cas où l'entreprise prend en charge la scolarité).

Un établissement français à l'étranger est un établissement scolaire privé, de droit local inscrit dans un contexte juridique, administratif, culturel qui a parfois peu à voir avec le contexte franco-français. Un établissement français hors de France est étranger pour le système éducatif qu'il représente. Dans le pays d'accueil, c'est un établissement privé national qui accueille majoritairement un public national. Les Français ou ressortissants d'autres nationalités sont alors eux les étrangers<sup>1</sup>.

Dans cette relation, l'établissement scolaire est de fait un prestataire et doit veiller à la qualité du service rendu. Le directeur doit être conscient que son public scolaire n'est pas captif et que les parents s'ils ne sont pas satisfaits peuvent décider un changement d'école, dans un contexte concurrentiel qui privilégie bien souvent les écoles internationales. L'école s'adapte nécessairement au contexte local et aux parcours des élèves quand bien même elle ne pratique pas pour autant une école à la carte, tiraillée par les demandes des familles. En

<sup>1</sup> - Pierre Deschamps : « *Au Liban, un bon établissement français est d'abord un bon établissement arabe.* »

cela, le directeur doit s'assurer de la qualité de l'environnement pédagogique et de l'accompagnement proposés par l'école.



Le directeur prend soin d'accorder à tous les parents une écoute attentive et le soutien nécessaire, plus particulièrement à ceux des élèves nouvellement inscrits ou en situation précaire. Outre les réunions institutionnelles, il se montre suffisamment vigilant pour recevoir les familles dès que nécessaire, sans y être contraint par les événements, ce qui lui permettra de régler les dysfonctionnements avec d'autant plus de succès qu'il les traitera rapidement. Il veille notamment à apaiser les rapports entre les professeurs et les familles, dans l'intérêt du bon fonctionnement de l'école.

Un point à ne pas négliger : le recours aux cours particuliers. Ils sont absolument proscrits dans les établissements Mlf. L'école doit apporter les compétences nécessaires pour que les familles n'aient pas à déboursier des frais supplémentaires. Le directeur veillera avec la plus grande attention à ce que ces pratiques ne soient pas encouragées, voire conduites, par des membres de son équipe pédagogique.

### ◎ | *Une direction dans un contexte local et privé*

Dans les relations qu'il entretiendra avec la communauté parentale, le directeur s'efforcera d'avoir une parfaite connaissance de la culture locale afin d'en respecter les us et coutumes.

C'est donc bien d'un rôle de représentation dont il s'agit. À l'étranger, d'une manière générale, un fonctionnaire d'État détaché, a fortiori un directeur d'école, personnel d'encadrement, se retrouve en position de représentation. Les frontières entre l'espace privé et professionnel sont plus tenues. La liberté d'expression ou de manifestation par exemple, droits fondamentaux en France, ne peuvent spontanément s'exercer dans le pays hôte. Le droit local, les traditions et la culture du pays d'accueil priment sur toute autre considération. La simple signature d'une pétition peut être un signe mal interprété par les autorités locales. Il n'est pas question de se laisser aller à commenter une actualité politique propre au pays hôte qui plus est devant des parents, ressortissants de ce même pays qui n'apprécieraient que modérément la prise de position d'un fonctionnaire français sur des affaires intérieures. Le devoir de réserve s'impose à tout personnel de

l'établissement, a fortiori personnel détaché en particulier chargé de la direction.

Afin de se préserver de tout risque, il est indispensable de ne pas confondre vie publique et sphère privée et de rester à distance convenable de toute festivité ou relation trop privée avec des familles.

Le directeur occupe un rôle central de référent et à ce titre il est exemplaire, particulièrement dans son comportement quotidien : il veille à son apparence, notamment vestimentaire et à être courtois avec ses différents interlocuteurs. Il n'arrive pas le dernier à l'école et n'en part pas le premier. Il est présent le matin à l'arrivée des enfants et des familles et le soir à la sortie des classes.

Dans un établissement scolaire, les personnels ne sont pas composés des seuls enseignants mais intègrent également des agents administratifs, techniques et de service. Le directeur entretient avec l'ensemble des employés des relations empreintes d'écoute et de respect, sans hiérarchiser ou négliger certaines catégories.

### ◎ | *Accueil : personnels : enseignants, ASEM, AESH, intervenants*

#### › Les ASEM (jardinières d'enfants, niñeras, etc)

Elles occupent les mêmes fonctions d'aides-maternelles qu'en France, sont employées par l'établissement (suivant la convention de droit local de l'établissement) et travaillent sous la responsabilité du chef d'établissement et par délégation, du directeur d'école, qui est leur interlocuteur premier. Le directeur est associé à leur recrutement.

Selon la loi locale et leur contrat, leurs tâches peuvent très sensiblement varier. Certaines ont des tâches de ménage plus ou moins importantes par exemple. Un personnel de ménage peut être responsable de certaines parties des locaux à entretenir en complément ou substitution de l'aide-maternelle, selon les établissements.

Elles interviennent en maternelle et remplissent trois fonctions :

✔ **aide pédagogique** : aide matérielle pour les activités pédagogiques, sous la responsabilité de l'enseignant (préparation matérielle, encadrement de l'activité, accompagnement des sorties, surveillance, service d'accueil et de sieste, ...);



- ✔ **éducative** : soin et aide auprès des enfants durant le temps scolaire et périscolaire (habillage, déshabillage, goûter, accueil, hygiène, passage aux toilettes, accueil et réconfort, restauration scolaire, sieste, ...);
- ✔ **entretien du matériel** : responsabilité de la propreté de la classe (ménage et entretien), entretien du matériel pédagogique, rangement nettoyage et entretien des locaux, des équipements.

Les aides-maternelles remplissent un rôle primordial dans l'accueil des plus jeunes élèves et dans l'apprentissage de la langue. Le décret du 1<sup>er</sup> mars 2018 précise un métier au service de la construction de l'identité, de l'épanouissement et du langage de chaque enfant. Leur recrutement doit prendre en compte cet aspect linguistique. Le directeur, associé au recrutement, s'assure du niveau de maîtrise de la langue des Asem, qui seront, dans la mesure du possible, bilingues.

Le plan de formation interne peut très légitimement prévoir un renforcement de l'apprentissage de la langue française lorsque cela s'avère nécessaire, en partenariat par exemple avec les Instituts français ou Alliances françaises. Il paraît évident d'attendre, en termes d'exemplarité, que le directeur lui-même s'efforce de maîtriser *a minima* la langue du pays d'accueil, dans la mesure du possible.

Le directeur assure un suivi régulier avec les ASEM en les associant aux projets de l'école et en veillant à leur encadrement pédagogique et à leur développement professionnel.

#### › **Le personnel administratif**

À l'étranger, le directeur bénéficie souvent d'une assistance administrative. L'idéal est de disposer d'une fiche de poste qui englobe et définit toutes ses tâches. L'assistant(e) du directeur est tout d'abord un personnel qui assure un lien direct avec les familles, notamment dans les pays où la langue locale est peu ou pas parlée par le directeur. Cette assistante permet également la rédaction en langue locale des écrits. Il est préférable, voire indispensable que l'assistant(e) soit au moins bilingue.

Ce personnel est placé sous l'autorité du chef d'établissement, avec le directeur comme responsable direct. Il facilite toutes les tâches administratives, la communication avec les familles, les prises de rendez-vous professionnels.

Il est vivement souhaitable que le directeur possède, soit à son arrivée, soit au cours de sa mission, un minimum de bagage linguistique local pour favoriser les échanges directs avec les familles.

► **Les autres catégories de personnels**

Comme dans tout établissement scolaire en France, un certain nombre d'employés travaillent pour la maintenance : personnels de ménage, les personnels ATOSS, jardinier, *etc.* À l'étranger ils sont employés par le lycée ou par une entreprise extérieure.

En liaison avec les différents services du lycée (administratifs et financiers, direction, intendance, ...) le directeur veille au quotidien à la bonne marche de l'établissement et au respect des tâches confiées aux employés de maintenance.

**Les AESH<sup>2</sup>** (Accompagnant d'élève en situation de handicap) : autrefois appelés AVS, prennent en charge les différents types d'aide à l'inclusion scolaire des élèves en situation de handicap. À l'étranger, le processus de recrutement et de contractualisation diffère totalement de la France.

L'AESH est recruté, de préférence, avec l'aide du directeur, qui s'assure de l'adéquation du profil de la personne aux besoins avérés de l'enfant, après en avoir défini les termes en équipe éducative, avec le médecin scolaire ou les thérapeutes, médecins, qui connaissent l'enfant.

L'AESH est rémunéré par la famille dans la majorité des cas, plus rarement par le lycée ou l'association de parents, notamment dans le cadre d'AESH mutualisé (dont le temps se partage entre plusieurs élèves). Cette condition doit être comprise et acceptée par la famille avant d'engager les démarches de recrutement. Désormais, les familles françaises peuvent prétendre à une aide pour la prise en charge sans conditions de ressources. La demande est étudiée par le consulat, sur la base des recommandations de la Maison Départementale pour les Personnes Handicapées (MDPH)<sup>3</sup>. Mais pour travailler au sein de l'établissement, l'AESH doit signer une convention avec le lycée. La famille qui l'emploie s'assure également qu'une police d'assurance couvre l'AESH.

L'AESH est placé sous l'autorité du directeur pendant le temps scolaire. Ce dernier l'associe autant que possible aux réunions concernant l'élève

2 - Plaquette AESH



[bit.ly/plaquette-aesh](https://bit.ly/plaquette-aesh)

3 - Voir la circulaire du 13 août 2021



[bit.ly/circulaire-aesh-21](https://bit.ly/circulaire-aesh-21)

qu'il accompagne (conseils de cycles, mais aussi vie de l'école) et naturellement aux équipes éducatives.



Il existe selon les réseaux des référents AESH qui peuvent intervenir ponctuellement pour aider à la validation des dossiers (exemple avec l'OSUI).

### ⊙ | *Les réseaux : Mlf local et réseau mlfmonde*

La Mlf fonctionne avec plusieurs réseaux, comme au Maroc (OSUI), aux États-Unis (Mlf America), dans le Golfe (Bahreïn, Émirats, Arabie Saoudite), au Liban, en Égypte, en Espagne. Ces réseaux ont un coordinateur et peuvent avoir leurs actions propres.

### ⊙ | *L'Agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE)*

Il s'agit de l'opérateur d'État. Si de façon systémique tous les établissements de l'EFE sont englobés dans son réseau, ils ont leur gestion propre.

Certains établissements de la Mlf sont en convention avec l'AEFE (c'est le cas au Liban, en Éthiopie et pour deux d'entre eux en Espagne).

### ⊙ | *Les Institutions locales*

Elles sont autant de relations à construire/entretenir pour le directeur d'école. Il peut s'agir par exemple d'Instituts ou Alliances, de centres de soins, etc.

### ⊙ | *Associations de parents d'élèves (APE) et leurs commissions*

Très présentes, elles sont un incontournable des relations du directeur d'école. Il est primordial d'entretenir de bonnes relations avec elles, de recevoir régulièrement leur président, dans une dynamique de co-éducation positive.

Les APE importantes en volume ont souvent des commissions auxquelles il peut être important de siéger (par exemple sur l'alimentation à la cantine, ou les plans de préventions aux différentes addictions).



# 3 La communication

## ⊙ | *La communication interne*

### ➤ **Chef d'établissement**

Le directeur veille à la qualité de ses rapports avec le chef d'établissement qui est son supérieur hiérarchique local. Il lui communique régulièrement, loyalement et exhaustivement, selon un dispositif convenu conjointement, les éléments relatifs au fonctionnement de l'école et concernant les projets, les enseignants, les élèves et les familles. Il attire son attention sur les dossiers prioritaires qui requièrent une réaction rapide ou dont il convient d'anticiper le traitement.

Le chef d'établissement et le directeur du primaire constituent un binôme dont la relation est harmonieuse et qui parle d'une même voix pour que soient audibles les décisions et positions de l'équipe de direction.

### ➤ **Équipe**

Le directeur fait preuve d'une bonne capacité au dialogue pour favoriser d'une part l'adhésion des enseignants aux décisions prises par l'équipe de direction et aux différents projets déployés dans l'établissement et d'autre part l'émergence de leurs propositions et contributions. Il veille à prévenir les conflits et à maintenir des relations harmonieuses au sein de l'équipe. Il veille à accorder la même attention

à tous les professeurs et un accompagnement plus particulier à ceux qui pourraient rencontrer une difficulté.



Pour une bonne gestion et une bonne cohésion de son équipe et une meilleure fluidité du service, le directeur tient ses personnels informés de tout ce qu'ils ont à connaître du fonctionnement de l'établissement, de l'actualité de l'institution (locale, éducation nationale française et Mlf) et de l'évolution de leur cadre administratif. La communication de l'information pourra être organisée à l'occasion de réunions générales faisant l'objet d'un compte-rendu, d'entretiens individuels, de la diffusion de notes de service ou du recours à l'ENT selon les situations et l'objectif recherché. La communication exclusivement verbale ne constitue ni un outil institutionnel ni un outil fiable.

### 🕒 | *La communication externe*

Toute communication externe qui engage l'établissement sera soumise à l'approbation du chef d'établissement.

Le directeur est attentif au rayonnement de son établissement pour en favoriser le développement. Il organise sa communication publique pour contribuer à donner de la visibilité à son école et recourt aux outils de communication modernes pour en faire connaître les activités dans la communauté locale : médias, ENT, site internet, réseaux sociaux. Il se constitue un carnet d'adresses qu'il actualise, établit une relation régulière et efficace avec les autorités locales ou influentes et participe aux événements officiels où il est le représentant de son école.

Il a une bonne connaissance du tissu scolaire de la zone, notamment des établissements qui accueillent les très jeunes enfants et qui constituent des viviers d'effectifs potentiels.

Il est l'interlocuteur de l'IEN de zone avec qui il entretient une relation suivie et privilégiée.

Le directeur veille à utiliser une adresse électronique professionnelle [@mlfmonde.org](mailto:@mlfmonde.org) ou [@nom-de-domaine](mailto:@nom-de-domaine) de l'établissement.

L'adresse [@aefe.fr](mailto:@aefe.fr) quant à elle n'est utilisée que pour l'accès aux applications de l'AEFE.

## 🕒 | Quelles relations de communication établir avec les parents ?

Le directeur soigne sa communication vers la communauté parentale afin de la fidéliser et de l'accroître. Il s'assure que les parents bénéficient d'une information complète et pertinente sur tous les aspects du fonctionnement de la vie de l'école : services, activités, événements. Cette information pourra concerner en début d'année les élections des représentants des parents puis les rencontres institutionnelles, les différents conseils, les projets... La communication à destination des familles peut faire l'objet de réunions générales ou d'entretiens particuliers, d'une diffusion dans les cahiers de classe des élèves, de notes de service ou d'un recours à l'ENT.

La communication avec les familles se doit d'obéir à plusieurs règles : simple, efficace, elle affiche transparence et informations précises.

Elle répond au souci légitime des familles d'être informées sur la vie de l'école et tout ce qui touche à leur enfant.

On distingue plusieurs types de communication.

### ➤ les communications collectives

- ✔ Celles qui informent du déroulement des divers événements marquants : la rentrée, le calendrier scolaire, les fêtes, les réunions familles-enseignants, les campagnes de pré-inscription, les portes ouvertes, les élections, les fournitures.
- ✔ Celles qui donnent des informations ponctuelles importantes comme les dates de passages de cycles, les évaluations, les maladies contagieuses, les comptes-rendus de conseils d'école, d'établissement, *etc.*
- ✔ Celles qui informent des choix pédagogiques : projet d'établissement/ d'école, projets en cours, chantiers, ré-aménagement, *etc.*

Certaines informations ont vocation à être archivées sur le site internet de l'établissement, d'autres doivent être en accès continu (calendrier, horaires, fournitures, tarifs ...), d'autres enfin sont plus éphémères et peuvent être adressées via un mailing à l'ensemble des familles ou par groupes de mails selon l'intérêt (classes, niveaux, *etc.*).

Dans l'idéal, l'établissement a mis en place un espace numérique pour faciliter les échanges avec les familles. Elles y retrouvent également le suivi de leur enfant.

On évitera la communication via les réseaux sociaux (type *whatsapp*) pour communiquer avec les familles. C'est souvent une source de détournement des informations et qui peut vite devenir conflictuelle.



Il est important de veiller à respecter certaines règles telles que l'usage de l'internet dans toute communication. Tout écrit reste et a une forte probabilité à être ensuite retransmis. Il importe donc d'être précis et clair dans ses déclarations et de considérer toute demande ou question avec un minimum de sagesse. Certaines réponses appellent d'elles-mêmes un temps de réflexion. Il est important de rester toujours rassurant et pour cela de n'avancer que des réponses pour lesquelles l'information est sûre.

Une réponse est attendue. Il est important de communiquer également et en amont avec son chef d'établissement lorsque le doute s'installe ou que la situation devient difficile. Celui-ci donnera son avis, car même si le directeur rédige la réponse, le chef d'établissement reste le dirigeant de l'établissement. C'est une relation qu'il ne faut pas négliger. Il faut fonctionner en tandem et le directeur doit être capable d'autonomie, tout en tenant le chef d'établissement informé de ce qui se passe, et c'est là que la loyauté entre en jeu.

#### › Les communications individuelles

- ✔ Pour répondre à une demande précise.
- ✔ Pour se plaindre d'un enseignant : le directeur est l'interface entre l'enseignant et les familles. Il observe les reproches adressés, en vérifie la pertinence, en parle avec l'enseignant et revient vers la famille. La plupart du temps, c'est un dialogue qu'il faut renouer et le directeur en est le facilitateur. Il convient de trouver le moyen de rétablir la communication, de proposer un rendez-vous avec l'enseignant, avec ou sans la présence du directeur. Il suffit parfois d'en parler avec l'enseignant pour que celui-ci corresponde directement avec la famille. L'objectif est de permettre une relation apaisée, dans l'intérêt de l'enfant. Dans certains cas plus rares, les plaintes se multipliant, le chef d'établissement pourra prendre le relais.
- ✔ Pour organiser une équipe éducative. C'est le directeur qui la convoque, à la demande de l'enseignant, ou du médecin scolaire, de la famille, ou selon sa propre initiative.

#### › Points importants à ne pas négliger

- ✔ Prévenir à l'avance, que ce soit fournitures, calendrier, équipe éducative, réunions, fêtes, les parents souvent travaillent et ont besoin de temps pour s'organiser.

- ✔ Penser à traduire dans la langue du pays et si possible en anglais aussi, les écoles du réseau mlfmonde étant fréquentées majoritairement par des familles locales ou tiers.
- ✔ Penser à mettre en ligne sur le site internet de l'établissement. Beaucoup de familles viennent de l'étranger, se déplacent, changent en cours d'année, et ne seront donc pas dans la liste de mailing. Ceci est d'autant plus important pour toute la campagne d'inscription.

Pour les informations importantes qui s'adressent à la communauté de parents, privilégier un courrier en pièce jointe plutôt qu'un message dans le corps d'un mail.

Être rassurant, donner des informations claires et positives, les familles ont besoin de sentir qu'il y a un « capitaine à bord ». Dans une situation anxiogène (type un déménagement du site de l'école), ne pas ajouter à l'inquiétude des familles mais au contraire, baliser les étapes avec des dates précises, des faits clairs et montrer l'organisation qui va les rassurer.

L'absence d'informations ou les informations erronées et multiples, ou contradictoires sont à proscrire. Éviter les effets d'annonce qui ne sont pas suivis d'effets. Ils ont un caractère désastreux pour la crédibilité de la communication. Il convient pour les décisions importantes de montrer tout courrier avant envoi au chef d'établissement et le cas échéant, au DAF pour sa dimension plus juridique ou financière, ce qui permettra de vérifier que tout est organisé au mieux. Il s'agira dans ce cas de dispositifs réfléchis en équipe de direction.

#### ► Remise des livrets scolaires

Les livrets sont renseignés en général trois fois par an par les professeurs, à la fin de chaque période, et visés par le directeur. Dans la plupart des écoles, ces documents sont informatisés et le directeur, en concertation avec son équipe, administre l'application. Il gère les temps de saisie par les professeurs et la date de mise à disposition des livrets sur l'ENT de l'établissement à destination des parents d'élèves. Si les livrets sont toujours édités sous un format papier, les professeurs les complètent pour une date convenue avec le directeur qui les signe puis les enseignants les remettent aux parents. Quel que soit le mode de restitution des livrets, les professeurs reçoivent dans la mesure du possible les parents pour commenter avec eux les résultats de leurs enfants qui y sont consignés et cela, pour tous les élèves et pas unique-

ment ceux qui rencontreraient des difficultés. Moment important de la vie de l'école, la diplomatie, le tact, l'approche personnalisée sont des traits attendus de tout membre de l'équipe pédagogique.



En maternelle, le cahier de suivi des élèves consigne leurs progrès.

Pour tout le primaire, un livret en ligne permet de suivre au fil de l'année les compétences acquises et les axes de progrès.



## 4 Tâches et missions

### 🕒 | GRH : recrutement et procédures

À l'étranger, il existe plusieurs types de contrats, selon le statut d'origine des personnels et la capacité de détachements offerts à l'établissement entre autres.

Les personnels de la Mlf sont recrutés localement par l'établissement.

Les titulaires de l'Éducation Nationale française peuvent être détachés, sous réserve de répondre à certaines conditions<sup>1</sup> et après accord de leur académie d'origine. Ils peuvent également demander une disponibilité, sous réserve d'acceptation.

Dans certains pays, des titulaires locaux peuvent également être en situation de détachement par rapport à leur ministère d'origine (exemple au Maroc).

Majoritairement, les équipes sont composées de recrutés locaux non titulaires de l'Éducation nationale française.

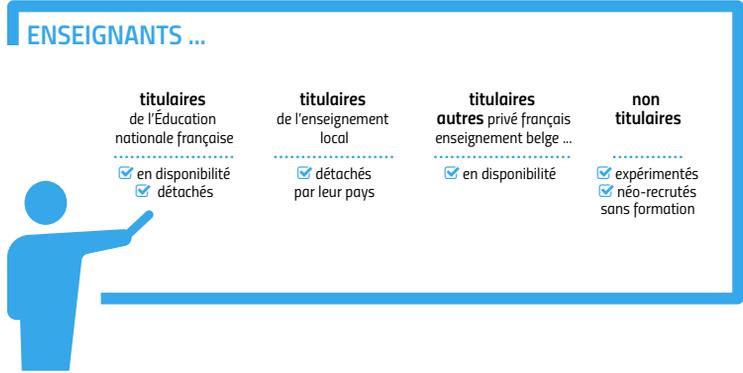
Le directeur, sous l'autorité directe et par délégation du chef d'établissement, a en responsabilité une part importante de gestion des ressources humaines.

1 - Voir la note du BO du 9 septembre 2022



[bit.ly/recrutement-detachement-22-23](https://bit.ly/recrutement-detachement-22-23)

Il soumet au chef d'établissement la répartition des besoins humains en fonction du nombre de classes prévues et des départs annoncés. Pour les établissements en pleine responsabilité de la Mif, ces décisions sont approuvées lors des Conférences d'orientation stratégique ou du dialogue de gestion.



#### › Recrutement des enseignants locaux

Le directeur participe voire organise, le recrutement des enseignants locaux de son école et peut s'entourer d'autres personnels de son établissement (second directeur ou coordonnateur d'un autre cycle, personnel RH, ...) pour une plus grande objectivité de la prise de décisions.

L'entretien qu'il conduit, à partir d'un questionnaire dans le domaine pédagogique, le conduit à détecter chez le postulant les qualités personnelles nécessaires à l'exercice du métier : connaissance des programmes, compréhension des démarches à favoriser, types de relations à instaurer avec les élèves, capacités à prendre en considération les conseils et à évoluer. La prise en compte du plurilinguisme et d'une ouverture culturelle sont des facteurs essentiels.

Ces enseignants débutants peuvent être recrutés dans un premier temps pour une durée limitée, à l'issue de laquelle le directeur prend la décision de transformer ou non ce recrutement à durée déterminée en contrat définitif.

#### 🕒 | *Gestion des remplacements*

Il existe rarement un support de remplaçants fixe comme en France. Les lycées français à l'étranger fonctionnent comme des établissements

privés. Les parents payent la scolarité et s'attendent donc à une continuité des apprentissages permanente.

Le directeur, dans le cadre d'une bonne gestion des ressources, constitue un vivier de personnels recrutés localement pour pouvoir notamment faire face aux remplacements. Il sélectionne les dossiers des candidats et conduit les entretiens au cours desquels il évalue les compétences des postulants, leur motivation et leur adhésion au système scolaire français et aux valeurs de la Mlf. Il communique au chef d'établissement pour validation la liste des candidats qu'il a retenus. Il planifie un suivi de ces personnels qu'il évalue en situation et aide à leur développement professionnel.

En cas d'absence d'un personnel enseignant, selon la durée de l'absence et le protocole mis en place dans l'établissement, le directeur fait appel à une personne du vivier de remplaçants et se met en relation avec le service gestionnaire qui établit le contrat.

Le directeur agit par délégation du chef d'établissement. Le contrat de remplacement est soumis au droit local et au fonctionnement de l'établissement.

### ⊙ | *Gestion administrative*

#### › **Notes (de rentrée, etc.)**

Il convient de distinguer les notes de service qui engagent l'établissement et celles qui ne concernent que des aspects pratiques du quotidien et des informations sur les activités de l'école.

Les notes qui engagent l'établissement telle la note de rentrée seront si possible élaborées conjointement avec le chef d'établissement qui les visera.

Les autres notes seront rédigées et visées uniquement par le directeur qui en transmettra systématiquement une copie au chef d'établissement.

### ⊙ | *Répartition des moyens*

En début d'année, le directeur renseigne les différentes enquêtes : enquête rapide de rentrée, enquête dite lourde en octobre. Il collabore directement avec son chef d'établissement.

Il participe activement à la préparation des conférences stratégiques lorsqu'il travaille en *établissement en pleine responsabilité* (EPR) de la Mlf.



Ces conférences, tout comme les enquêtes, ont pour objectif d'évaluer les besoins et de prévoir les montées de cohortes, les mouvements sur plusieurs années et les moyens à attribuer. Les inscriptions ne sont pas « mécaniques » mais obéissent à une stratégie plus large sur plusieurs années. De cette stratégie découleront campagne d'inscription, chantiers éventuels, recrutement de personnel, ...

La relation avec le tissu local est primordiale : entre la crèche et l'université, l'établissement s'inscrit pleinement dans une logique de continuité. Le directeur entretient des relations de proximité avec les différentes crèches, qui constituent un lien privilégié d'inscription pour la maternelle.

Le contexte économique varie et ne favorise pas toujours l'inscription dès la maternelle. La politique linguistique de l'établissement doit s'adapter à l'accueil d'élèves non francophones qui intégreraient l'établissement en élémentaire, voire au secondaire.

#### ► **Gestion de l'équipe pour l'organisation des services**

Le directeur connaît bien les compétences individuelles des enseignants de l'école, à travers réunions, travail partagé, visites dans les classes, pour optimiser, valoriser et organiser les complémentarités.

Il est responsable de l'affectation judicieuse des maîtres dans les niveaux sensibles (classe à double niveau, CP, CM2, ...) ou dans les classes à projet spécifique, après avis du conseil de maîtres.

Lorsque l'intérêt du service le demande, il s'emploie à convaincre les collègues chevronnés à prendre en charge de telles classes.

Lorsque l'organisation des services est fixée, il en informe le chef d'établissement. Dans toutes ses prises de décision, le directeur d'école doit toujours faire prévaloir l'intérêt des élèves.

#### ► **Classe à double niveau**

La constitution des classes à double niveau dans une école s'avère toujours délicate, d'autant plus à l'étranger où une grande partie des parents se montrent très réticents à y voir inscrits leurs enfants. La

culture locale, la concurrence, sont des éléments à ne pas négliger. Selon les pays, les règles d'effectif de classe peuvent être très strictes.

Le directeur d'école examine toutes les possibilités avec son équipe et fixe l'organisation de cette classe en fonction des enseignants pressentis pour la prendre en charge, de la connaissance des élèves, des objectifs assignés.

En aucun cas, une telle classe ne peut être perçue comme un nivellement par le bas, ce qui exclut certaines répartitions non judicieuses des élèves (exemple : des élèves de CP très avancés en lecture et des CE1 faibles lecteurs). La composition en classes de cycles (PS/MS/GS par exemple) est une bonne alternative à condition d'avoir une équipe bien préparée.

Parfois décriée par les familles lors de son annonce, cette classe à plusieurs niveaux, peut renverser la donne pour peu qu'elle soit bien pensée, bien expliquée et bien menée. Ce fut le cas par exemple en Espagne, à Valladolid avec une classe multi-niveaux, qui, présentée sous forme de projet avec inscriptions volontaires, a dû gérer ensuite une forte pression des familles souhaitant vivre cette expérience.

### 🕒 | *Gestion matérielle*

Fonctionnant au sein d'un lycée, l'école primaire bénéficie d'un support administratif pour la gestion matérielle. Le directeur dispose en général d'une ligne budgétaire propre pour les dépenses courantes en matériel. Il peut ensuite ventiler une ligne budgétaire par classe.

Les grosses dépenses (travaux, équipements lourds) sont étudiées en équipe de direction avec le gestionnaire et le chef d'établissement.

En général, le directeur, et son équipe, travaillent sur les lignes budgétaires, avec factures ou paiement directement au fournisseur, et ne manipulent pas d'argent.

La plus grande prudence doit d'ailleurs exister par rapport à la présence d'argent en liquide dans l'établissement.

On préférera les virements aux espèces pour tous les règlements.

Il arrive que par commodité l'établissement se charge de l'achat et le facture aux familles.



Tous les comptes doivent être transcrits dans la plus grande transparence et présentés en conseil d'école. Le directeur n'est pas le trésorier de la coopérative quand il en existe une.

Concernant les fournitures, dans la majorité des cas, ce sont les parents qui se chargent de l'achat des fournitures matérielles et des livres de leurs enfants.

De nombreux établissements mettent en place, via les APE parfois, un service de regroupement de commandes pour faciliter la vie des familles.

Le directeur et son équipe commandent le matériel commun (EPS, informatique, jeux, audiovisuel, éventuellement arts plastiques).

Pour les listes de fournitures à destination des familles, le directeur veillera à leur homogénéité au sein d'un niveau et d'un cycle et à des dépenses raisonnables.

Il pourra organiser avec l'association de parents, une bourse aux livres en fin d'année et la recherche de fournisseurs de livres de qualité à bon prix.

#### ► **Manuels scolaires**

La question des manuels scolaires fait l'objet de politiques différentes d'un établissement scolaire à l'autre.

Plusieurs solutions sont mises en œuvre : achats individuel des familles, achats groupés sous l'égide d'association de parents, achats par l'établissement qui refacture aux familles, location des mêmes livres sur quelques années.

Ces choix déterminent un mode de fonctionnement que le directeur relaie auprès de l'équipe pédagogique. Il l'invite à réfléchir à des commandes puis à une utilisation raisonnée et effective de ces manuels.

➤ **Inscriptions/admissions**

À l'étranger le mode d'inscription diffère de celui opéré en France. Tout d'abord, il n'y a pas d'école de quartier. Il peut exister plusieurs lycées français au sein d'une même ville, mais la plupart du temps, il s'agit d'un établissement unique, ce qui peut engendrer des dispositifs de transport, au vu des distances.

Les établissements de la Mlf scolarisent en majorité des élèves nationaux. La politique d'inscription au sein de chaque établissement doit donc s'accompagner d'une politique linguistique :

- ✔ bilan linguistique à l'entrée dans l'établissement afin d'établir un parcours individualisé ;
- ✔ des accompagnements à anticiper, en heures et en moyens humains pour intégrer les élèves non francophones et allophones.

Ces éléments sont indispensables à la constitution d'un tableau de bord précis pour le directeur.

Chaque année, vers le second trimestre, l'équipe de direction analyse les effectifs, les montées de cohortes prévues et définit le nombre de places disponibles pour chaque niveau ainsi que les ouvertures et fermetures de classes.

Le directeur agit par délégation du chef d'établissement et en concertation permanente avec lui. L'équilibre financier de l'établissement est intimement lié aux effectifs.

Les campagnes d'inscription débutent tôt, souvent vers décembre. Le directeur prévoit toutes les mesures à même de divulguer largement l'information : mailing, portes ouvertes, affichages, éventuellement démarchage auprès des crèches, campagne de publicité. C'est une phase primordiale car l'équilibre de l'établissement tout entier est lié à ces entrées. En fonction du contexte, il faudra veiller à développer un maximum de dispositifs pour faire connaître l'école, être à l'écoute des potentielles familles intéressées et pouvoir donner suite à leur premier contact.

Certains secteurs affichent une tension forte lorsque d'autres sont plus fragiles. Les démarches d'inscription sont alors fort différentes



et peuvent s'accompagner de critères de sélection importants. La non maîtrise de la langue française peut être un frein à partir d'un niveau déterminé : cycle 2 ou plus. Si l'établissement décide d'accepter les inscriptions en cours de scolarité, quel que soit le niveau de maîtrise de la langue, alors il se doit d'offrir à ces familles la garantie d'une bonne intégration.

Très généralement les élèves entrent au lycée au niveau de la maternelle, d'où l'importance pour le directeur d'assurer ces inscriptions à ce niveau de scolarisation.

Le recrutement est une affaire d'équipe et dépasse de loin le seul temps des inscriptions.

Chaque lycée détermine son calendrier et son processus d'inscription, en fonction des caractéristiques qui lui sont propres. Il est communément admis d'accepter les fratries sans les séparer dans la mesure du possible. Autre critère important pris en compte : les enfants d'anciens élèves, les élèves issus de lycées appartenant au réseau des EFE.

D'autres critères peuvent être identiques à ceux de la France : propreté, vaccinations, *etc.*

De façon générale, le directeur reçoit les familles sollicitant l'inscription de leur enfant à l'école.

Toutefois il existe dans nombre d'établissements un service dédié aux inscriptions. Pour les établissements de taille importante, les entrées d'élèves en grand nombre peuvent faire l'objet de dossiers traités par ce service.

Néanmoins, l'équipe de direction détermine les conditions d'un accueil préalable, qui peut revêtir différentes organisations :

- ✔ portes ouvertes, avec visites des locaux ;
- ✔ cafés-parents sur des temps organisés ;
- ✔ rendez-vous individuels et/ou en petits groupes ;
- ✔ visites virtuelles ;
- ✔ ateliers en présentiel avec petits temps d'immersion pour les futurs élèves.

Le rôle du directeur est prépondérant dans l'accueil de ces nouvelles familles. Pour celles qui entrent en maternelle, il ne s'agit pas seulement de présenter le cycle 1, mais la scolarité tout entière. Les parents qui arrivent dans les établissements du réseau mlfmonde visent un projet à « plus 15 ans ». Il s'agit de leur expliquer ce que leur enfant de trois ans aura comme débouchés à l'issue du baccalauréat, s'il choisit une scolarité française et internationale.

Le directeur doit non seulement connaître les programmes et cycles du primaire, mais aussi les données post-bac, les principes éducatifs qui sous-tendent l'éducation délivrée, les avantages du plurilinguisme. Dans les établissements français à l'étranger, les entrées se font massivement en maternelle : c'est un point à ne pas négliger. Par ailleurs, on observe çà et là, en fonction des variations économiques, et notamment à cause de l'enseignement à distance, une fragilisation de la maternelle avec des entrées plus tardives. Ce décalage entraîne nécessairement une reconsidération de la politique des langues dans un contexte non francophone.

Pour les familles non françaises ou ne venant pas d'une autre école à programme français située à l'étranger, le directeur s'assure que parents et enfants puissent adhérer au projet de l'école, et qu'ils partagent les valeurs et principes portés par le réseau mlfmonde.

Le directeur doit prendre des décisions diverses (inscription définitive, inscription sur liste d'attente, refus d'inscription) en fonction des places disponibles, des priorités de l'établissement, des capacités d'adaptation de l'enfant à l'école. Il informe clairement les familles des critères appliqués, qui ont été débattus au préalable en équipe de direction, en fonction du taux de pression et des capacités d'accueil des non francophones/allophones.

L'inscription des élèves allophones en cours de scolarité, et plus particulièrement à l'école élémentaire, relève également de la responsabilité du directeur. Il prend en compte les capacités de l'école à accueillir et aider ces enfants dans leur intégration sociale, culturelle et scolaire.

Le directeur organise la scolarisation des élèves en mobilisant toutes les ressources disponibles : aide linguistique en temps scolaire (enseignant titulaire de diplôme FLE), groupe d'aide spécialisée, sensibilisation des

familles, activité en langue pendant le hors temps scolaire, dispositifs variés tels que « plus de maîtres que de classes », classe d'accueil, etc.



Il veille à ce que ces élèves allophones soient bien inscrits dans les classes correspondant à leur niveau scolaire global.

Dans les établissements scolaires de la zone hémisphère sud, l'année scolaire commence en février et se termine en décembre.

De nombreuses familles y demandant l'admission de leurs enfants sont confrontées au décalage de calendrier entre l'école d'origine et ces établissements.

Les décisions de passage en classe supérieure prises en juin (fin de l'année scolaire dans l'ancien établissement) sont applicables en février (début de la nouvelle année scolaire dans les écoles de l'hémisphère sud).

Pour certains élèves arrivant en août (rentrée après les vacances d'hiver), ce passage en classe supérieure peut-être anticipé, pour d'autres, il ne se fera qu'en février, l'élève est maintenu jusque-là dans son ancien niveau.

Pour certains élèves arrivant en février (début de l'année scolaire), le passage en classe supérieure est décidé. Pour d'autres, le maintien dans la classe commencée en septembre est préféré.

Pour l'ensemble des élèves, les décisions de passage ou de maintien se prennent en fonction du dossier scolaire, du profil de l'élève, de la date effective d'arrivée de la famille, du temps de déscolarisation entre le départ de l'ancienne école et l'arrivée dans l'établissement.

### 🕒 | *L'homologation*

#### ➤ **Extension d'homologation**

Un établissement du réseau Mlf peut s'inscrire dans un processus de demande d'extension de son homologation pour d'autres niveaux ou cycles.

Le directeur d'école doit donc être capable de fournir les éléments indispensables à la constitution du dossier demandé, et s'assurer du respect des principes de conformité requis.

### › Suivi d'homologation, année probatoire, renouvellement

Conformément à la note de service du MENJS du 28 juin 2016, tous les établissements homologués doivent faire l'objet au moins une fois tous les cinq ans d'un audit avant de voir renouvelée leur homologation<sup>2</sup>.

Un établissement peut être placé soit en suivi, soit en année probatoire, si les conditions d'exercice interrogent la conformité aux exigences du Ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse (MENJ). Parfois, une demande d'homologation accordée est assortie l'année N+1 ou +2 d'un suivi d'homologation.

Lors de la campagne d'homologation, l'établissement accède à un questionnaire à compléter et à déposer assorti des pièces jointes sur la plateforme dédiée. Le processus débute en septembre et l'établissement dispose d'un peu plus d'un mois pour déposer le dossier.

Le poste diplomatique complète le dossier avec son propre questionnaire. Une visite *in situ* d'un IEN et/ou d'un IA-IPR est programmée durant l'année.

Dans tous les cas (demande, extension, renouvellement, suivi et année probatoire), le pôle d'expertise pédagogique assure un accompagnement et une aide à l'élaboration du dossier<sup>3</sup>.

### 🕒 | Les instances<sup>4</sup>

Diverses instances régissent le fonctionnement de l'établissement. Certaines sont similaires, d'autres différentes à celles existant en France.

#### › Les élections

Les parents sont représentés par des membres élus. Très souvent, il n'y a qu'une association représentée, bien que rien n'empêche la pluralité.

Les élections ont lieu dans la même fourchette de dates qu'en France (sauf établissements du rythme sud où elles se déroulent vers le mois de mars), soit avant la fin de la septième semaine de l'année scolaire. Elles peuvent être réalisées par voie électronique. Le directeur est chargé de la préparation des élections et de l'organisation du scrutin, sous l'autorité du chef d'établissement.

2 - Consulter le BO pour l'homologation



[bit.ly/homologation-bo-menj](https://bit.ly/homologation-bo-menj)

3 - Consulter le BO pour l'homologation et le suivi en 2022-2023



[bit.ly/homologation-suivi-22-23](https://bit.ly/homologation-suivi-22-23)

4 - Consulter toutes les instances



[bit.ly/instances-etabs-aeje](https://bit.ly/instances-etabs-aeje)



Les représentants sont élus au scrutin de liste à la proportionnelle au plus fort reste. À chaque titulaire correspond un suppléant. Les listes comportent les noms sans distinction entre titulaires et suppléants, par ordre préférentiel d'attribution des sièges, et sont composées de deux noms au moins et du double de nombres de sièges offerts, au plus. Chaque parent ne dispose que d'une voix, quel que soit le nombre d'enfants inscrits dans l'établissement.

Les personnels du premier degré en exercice dans l'école, ne sont pas éligibles. Le mandat est valable un an.

Une habitude bien ancrée dans les établissements français de l'étranger consiste en la présence de parents délégués de classe, à ne pas confondre avec les parents représentants élus des instances officielles. Ces délégués ont davantage un rôle de liaison entre les familles et la classe pour tout ce qui relève de la vie de celle-ci : accompagnateurs pour les sorties, événements festifs, *etc.* Souvent auto-proclamés ou élus à main levée lors des premières réunions, leur présence ne revêt pas de caractère obligatoire.

#### ► Le conseil d'école

Les représentants de parents siègent au conseil d'école avec droit de vote dans les proportions suivantes :

- ✔ écoles de 15 classes et plus : 15 représentants, dont au moins un par niveau d'enseignement;
- ✔ écoles de moins de 15 classes : un représentant par classe.

Le conseil d'école se réunit au moins une fois par trimestre et nécessairement avant le conseil d'établissement. Dans les structures ne comptant pas de secondaire, le conseil d'école exerce les attributions du conseil d'établissement.

#### ► Conseil de maîtres

Il se réunit au moins une fois par trimestre, en dehors de l'horaire d'enseignement dû aux élèves et chaque fois que le président le juge utile ou que la moitié de ses membres en fait la demande.

Composition : le directeur, l'ensemble des enseignants, y compris remplaçants au moment du conseil, membres des réseaux d'aide de l'école.

► **Conseil des cycles**

Il se réunit régulièrement pour faire le point sur la progression des élèves dans les différents domaines de compétences du cycle. Les passages de cycles sont décidés en équipe de cycles et les notifications envoyées aux familles selon le calendrier fixé par l'inspecteur de zone. Le directeur peut désigner un coordonnateur dans les grosses structures quand les équipes se réunissent par cycles au même moment.

► **Conseil école-collège**

Il se réunit au moins deux fois par an. Il établit un calendrier de sous-commissions qui travailleront sur des sujets choisis en CEC. Il ne se limite pas à une liaison CM2 collège mais détermine des parcours pour les élèves, cohérents et sans rupture.

Le conseil école-collège concourt à renforcer la continuité pédagogique entre le premier et le second degré. Les liaisons inter cycles 1 et 2 y contribuent également.

Les établissements de l'EFE ont cette particularité d'accueillir, pour la plupart, les élèves de la PS à la Terminale. L'appartenance des enseignants du premier et second degrés à une même structure est en soi un élément facilitateur pour des rencontres et élaborations communes de projets pédagogiques partagés. Elle permet des observations croisées, que le directeur a à cœur de développer dans le cadre de son pilotage pédagogique.

Le directeur s'assure du bon fonctionnement de ces liens inter-degrés, sur la base de stratégies et dispositifs réels. Il peut, par exemple, participer aux conseils de classe de 6<sup>e</sup> comme ses collègues du cycle 3 et apprécier de manière concrète les évolutions entre le primaire et le secondaire.

En tant que membre de la direction, le directeur est membre de droit du conseil d'établissement. Il participe également au comité local de développement professionnel.

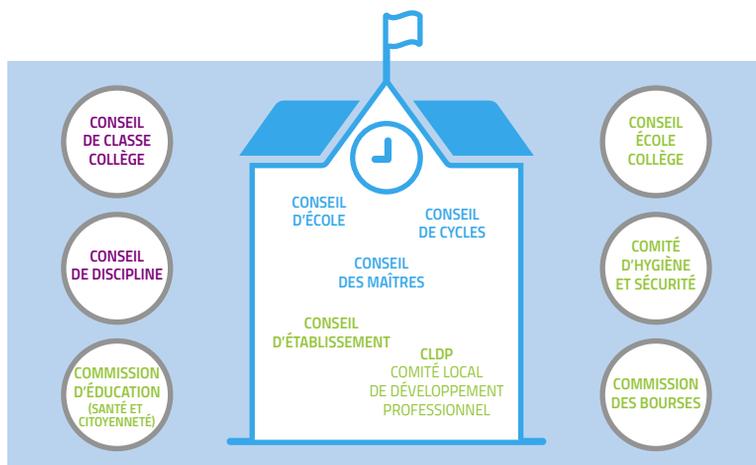
Le directeur peut être amené à participer aux instances suivantes : conseil de discipline, commission d'hygiène et sécurité.

### › Participation possible aux commissions de bourses

Le directeur peut accompagner le chef d'établissement aux deux commissions annuelles d'attribution des bourses qui se déroulent au consulat sous la présidence du consul et qui étudient les demandes présentées par les familles françaises. Il peut être conduit au cours des échanges à apporter des précisions pour une meilleure appréciation des droits de telle ou telle famille.



Il existe çà et là des commissions internes de bourses locales ou de fonds de soutien aux familles, selon l'organisation propre à chaque établissement et pour lesquelles le directeur peut apporter un éclairage important.



Les instances au sein desquelles le directeur participe obligatoirement **en bleu pour le primaire, en vert pour ce qui relève de l'établissement.**

Les instances au sein desquelles le directeur peut participer ou être représenté, **concernant tout l'établissement ou seulement le second degré.**

### 🕒 | *Le périscolaire*

L'établissement est encouragé à proposer une prise en charge des temps hors temps scolaires : pause méridienne, accueil des jeunes élèves avant l'école et activités après l'école.

Le directeur travaille en collaboration étroite avec l'association de parents, qui peut proposer divers ateliers éducatifs, artistiques ou sportifs. Le directeur peut y associer une aide aux devoirs. Il coordonne l'occupation des lieux selon leur disponibilité et leur utilisation, peut faciliter l'organisation des enseignants pour l'étude par exemple.

La maîtrise de la langue française est un enjeu fort dans les établissements du réseau mlfmonde qui constituent souvent une « enclave » langagière. Sortis de l'école, les élèves rencontrent peu cette langue, qui, pour ne pas être uniquement scolaire, a besoin de se frotter à d'autres champs que disciplinaires. Les activités périscolaires sont un levier important pour proposer des activités ludiques en français.

En principe, l'association de parents signe une convention d'utilisation avec l'établissement pour ces activités, convention gérée par le chef d'établissement et le gestionnaire.

Le directeur est un lien dans l'organisation, il n'est pas propriétaire des locaux.

Concernant la pause méridienne, le directeur organise les roulements d'élèves s'il y a plusieurs services. En cela, il gère et anticipe les emplois du temps, les flux d'élèves. Il est très régulièrement interpellé par les familles pour ce temps périscolaire et en cela, même s'il n'est pas directement responsable de la restauration scolaire, il se doit de s'y intéresser (menus, horaires, surveillance).

Il travaille en étroite collaboration avec le prestataire de service lorsqu'il y en a un, peut être conduit à rencontrer les personnels qui surveillent pour leur prodiguer des conseils ou des recommandations, s'investit dans les conseils d'élèves qui traitent du sujet, organise avec les enseignants les temps de transition, participe avec le médecin scolaire quand il y en a un, ou la nutritionniste, ou le prestataire, à l'élaboration des menus, *etc.*

La pause méridienne est un des sujets qui revient le plus dans les conseils d'école, d'établissement, d'élèves. Plus le directeur s'y implique et en connaît le fonctionnement, mieux il l'accompagne.

Des commissions sont parfois organisées pour étudier les menus, ou les changements possibles de prestataire. Elles sont composées de parents, d'élèves, d'enseignants. Elles peuvent s'inscrire dans un volet du projet d'établissement, dans l'éducation à la santé par exemple.

Toutes les décisions sont prises en équipe de direction et présentées en conseil d'établissement.



### ⊙ | *Droit local*

Chaque établissement est accueilli dans un pays tiers. Si le règlement intérieur définit les conditions de fonctionnement des usagers de l'établissement, celui-ci ne constitue pas une « enclave » française mais est conditionné au droit local. Par exemple des heures de langue, de civilisation du pays d'accueil peuvent être imposées. Il convient d'en tenir compte pour établir les emplois du temps.

Le droit local détermine également les conditions d'embauche des personnels recrutés localement et le calendrier qui s'appuie sur les fêtes et les jours fériés nationaux.

Il impose également les normes de sécurité, auxquelles pourront s'ajouter des normes françaises sans y suppléer.

Enfin en cas de litige, c'est le droit local qui s'imposera. Il convient donc pour le directeur de bien le connaître ou de s'appuyer sur des personnes compétentes en la matière.

En ce qui concerne l'affichage de la charte de la laïcité, on se référera aux us et coutumes locales que le service de coopération et d'action culturelle précisera.

En cas de suspicion d'abus sexuel sur mineurs, il conviendra de se référer au protocole local en vigueur pour ce type de faits. La priorité sera d'effectuer un signalement aux autorités locales et d'engager l'accompagnement spécifique à ce type de situation.

### ⊙ | *Règlement intérieur*

Chaque année, le directeur s'assure de l'évolution éventuelle du règlement intérieur. Il révisé les différents paragraphes avec son équipe et propose les modifications tout d'abord au conseil d'école et ensuite au conseil d'établissement. Le règlement s'appuie à la fois sur les règles intérieures de l'établissement et sur les contraintes locales. Il tient compte de la charte de la laïcité en respectant le droit local.

Le règlement reflète les exigences de l'école française mais prend en compte les particularités du pays d'accueil.

Il précise entre autres les horaires, les sanctions, les règles de comportement, d'utilisation du téléphone, *etc.*

Il est accompagné d'une charte informatique et si possible d'un règlement financier.

Le règlement intérieur du premier degré est inclus dans le règlement général de l'établissement.

Lorsqu'il n'y a qu'un seul règlement, il est précisé explicitement ce qui s'applique au premier degré (horaires, admissions, entrées et sorties des élèves, sanctions, *etc.*).

En début d'année, le directeur veille à demander, récupérer et bien archiver les autorisations de droit à l'image, qu'il conviendra de déterminer en tant qu'usage interne, sans visibilité extérieure et usage externe. En effet, la communication de l'établissement est un vecteur important de développement et les photos des élèves qui reflètent l'activité du lycée doivent faire l'objet d'une autorisation préalable de droit à l'image.



## 5 Pilotage pédagogique

### 🕒 | *Organisation du temps scolaire*

Le directeur d'école veille au bon déroulement des enseignements, organisant le temps scolaire et assurant l'animation et la coordination nécessaires entre les maîtres de l'équipe pédagogique.

L'organisation de la journée des élèves relève de sa compétence, dans le respect des heures de cours prescrites par les programmes d'enseignement scolaire. Elle peut nécessiter des adaptations locales pour chaque discipline et chaque niveau d'enseignement, correspondant aux obligations fixées par le pays d'accueil ou répondant aux exigences de projets particuliers.

Deux heures supplémentaires sont accordées aux établissements de l'EFE qui ont un enseignement de l'étude la langue du pays hôte, portant à 26h le total hebdomadaire<sup>1</sup>.

Le directeur vérifie l'élaboration des emplois du temps des classes pour optimiser les conditions d'apprentissage des élèves. Il s'assure de leur conformité : respect des masses horaires dédiées aux apprentissages, des temps de récréation, des temps éducatifs limités en maternelle (goûter, passage aux toilettes, habillage, etc.), des temps comptés de dédoublement des classes.

1 - Volume qui peut être supérieur par dérogation selon les obligations qui lient le pays à la France, pour un enseignement obligatoire.

La particularité d'une école française à l'étranger est le nombre d'intervenants dans une classe. Lorsqu'une classe est prise en charge par un autre collègue (cours de langue, intervenant musique, ...), le directeur veille à mettre en place avec son équipe un dispositif au service de l'école et des élèves, dans le cadre de projets élaborés en commun (aide aux élèves, concertations, tutorat de collègue débutant, ...). Le directeur s'assure pour chacun des enseignants de l'équipe, du respect des heures devant élèves en fonction du contrat qui le lie à l'établissement. Ces contrats peuvent être différents selon les employés, leur statut, leur corps d'origine. Parallèlement à ces heures devant élèves, le directeur organise également les heures de concertation, en fonction toujours des contrats et du pilotage de l'école. L'organisation des 108 heures reprend ces différents temps, en incluant les animations pédagogiques qui sont revues à l'aune des propositions locales. Les équipes étant souvent beaucoup plus importantes à l'étranger, le planning des 108 heures est présenté en début d'année afin que chacun s'organise en conséquence.

Le directeur tient un tableau de bord des différentes réunions et de ceux qui y sont conviés.

Avant d'autoriser sorties et voyages de classes, le directeur en évalue la pertinence pédagogique, au regard des projets présentés, de leur exploitation, des apprentissages visés, et bien entendu des conditions de sécurité. Les sorties avec nuitées sont soumises à autorisation du bureau de l'IEP en résidence.

Il encadre de la même manière le recours justifié et limité aux intervenants extérieurs, en fonction des objectifs poursuivis. Les interventions sont le plus souvent déjà en place au sein de l'établissement. Le directeur en apprécie l'utilité par rapport au projet pédagogique, aux us et coutumes locales, aux temps périscolaires. Il est associé à la réflexion quant au fonctionnement de ces emplois.

## ○ | *Développement professionnel - L'écosystème*

### ► **Formation initiale et continue, accompagnement**

Il incombe au directeur (ou à son coordonnateur) d'accompagner les néotitulaires dans leur première prise de fonction et d'assurer leur formation initiale, en mobilisant toutes les possibilités offertes par l'établissement et l'écosystème de développement professionnel du réseau mlfmonde.



Depuis plusieurs années, le réseau propose une offre de développement professionnel à l'échelle mlfmonde ou au niveau régional de ses deux centres de développement professionnel (CDP) à Abidjan et à Rabat. Des temps de formation quotidiens sont proposés sur le Forum pédagogique et dans l'offre des CDP<sup>2</sup>. Les formations peuvent être de courte durée sous forme de sessions uniques, ou bien inscrites dans la durée, avec les communautés d'apprentissage (premier et second degrés ou par thématique transversale) ou encore des parcours de formation en ligne. Cet écosystème de développement professionnel inclut des formations certifiantes ou diplômantes – diplômes universitaires (DU) et masters – ouvertes à tous les personnels dont des DU pour néo-recrutés.

#### ➤ **Comité local de développement professionnel**

Au sein de chaque établissement Mlf se mettent en place des Comités Locaux de Développement Professionnel (CLDP).

Ils ont pour objectif d'analyser collégialement et répondre au mieux aux besoins des personnels et de l'établissement.

Il existe également des formations proposées par l'AEFE pour lesquelles on se réfère à l'accord cadre Mlf/AEFE qui en régit la participation et le financement.

Le Plan Régional de Formation est un des outils de professionnalisation des maîtres proposé par la zone AEFE.

Il fait partie d'un ensemble de propositions, étudiées par le CLDP.

Le directeur peut être conduit à construire un plan de formation interne, faisant appel à des intervenants extérieurs éventuels, selon les projets spécifiques de l'école et ses capacités financières.

### 🕒 | *Développement professionnel - Accompagnement par le directeur : plusieurs dispositifs*

#### ➤ **Tutorat, organisation interne**

✔ Organisation du tutorat des nouveaux enseignants par un collègue expérimenté, éventuellement titulaire du diplôme de CAFIPEMF ou d'un diplôme universitaire de formation de formateur, d'une expérience de maître d'accueil ou d'une certification du CDP, sollicité par le directeur pour remplir cette tâche.

2 - Consulter l'offre de développement professionnel du réseau mlfmonde



[bit.ly/dev-pro-plaquette](https://bit.ly/dev-pro-plaquette)

- ✔ Organisations de moments d'observations dans d'autres classes de même niveau ou cycle sur des objectifs précis. Mise en place de la Charte ananas<sup>3</sup>.
- ✔ Organisation interne de temps spécifiques de formation initiale, d'animations pédagogiques ciblées, encadrés par le directeur ou des maîtres compétents.
- ✔ Avec l'université de Laval (Québec), par exemple, les directeurs, en tant que personnels d'encadrement, peuvent s'inscrire à une certification sur le Leadership où des thèmes propres à un établissement privé international sont abordés (gestion des ressources humaines, reddition de comptes, stratégies de communication et de marketing, gestion de crises, etc.)<sup>4</sup>.

#### › Visites régulières d'aide et de conseil du directeur dans les classes

Les visites sont d'autant plus nécessaires quand elles s'adressent à des enseignants non titulaires voire formés localement. Le directeur planifie des entretiens avec ces personnels pour assurer leur suivi, en liaison éventuelle avec un maître formateur si l'établissement en est doté. Il s'assure ainsi de la conformité des pratiques des recrutés locaux avec les attentes institutionnelles et celles de la Mlf.

Pour émettre l'avis définitif sur le recrutement d'un enseignant débutant, le directeur peut s'appuyer sur une grille relevant les compétences indispensables à l'exercice du métier, en suivant les prescriptions du réseau si elles existent.

Les visites des titulaires de l'Éducation nationale sont sensibles car elles ne s'inscrivent pas dans une pratique usuelle, néanmoins il convient de rappeler que les écoles Mlf sont des établissements privés dotés d'un statut particulier qui ne reproduit pas *in extenso* celui de la fonction publique française. Dans le but d'apaiser d'éventuelles tensions, le directeur peut organiser en concertation avec les intéressés un programme de visites de l'ensemble des titulaires, accompagné d'entretiens. Il peut également mettre à profit la visite de l'IEN de zone en l'accompagnant dans les classes. En cas de réticences trop vives des professeurs, le directeur s'appuiera sur le chef d'établissement.

Les visites dans les classes permettent au directeur de veiller à la cohérence et à l'harmonisation des pratiques pédagogiques et éducatives au sein de l'école. Elles facilitent également les échanges avec les parents : le directeur connaît son équipe, sait comment elle travaille, peut actionner des leviers de progrès. Il est le pilote pédagogique de son école.

3 - La Charte ananas : développer l'expertise interne par une culture d'accueil.



[bit.ly/charte-ananas](https://bit.ly/charte-ananas)

4 - Catalogue des Centres de développement professionnel Pierre-Deschamps.



[bit.ly/catalogue-cdp-mlf-22-23](https://bit.ly/catalogue-cdp-mlf-22-23)

Le directeur peut être associé à l'évaluation des enseignants dans le cadre d'un avis formulé au chef d'établissement pour la rédaction du PPCR.



### 🕒 | *Animation d'équipe, impulsion pédagogique, pilotage pédagogique de l'école*

Le directeur a une fonction de pilotage pédagogique. À ce titre il développe des compétences en matière d'animation, d'impulsion et de pilotage. Il se dote et il crée des outils pour cela.

Ses principales missions ont lieu :

- ✔️ **Après des enseignants néo-titulaires de classe.** À l'étranger, il est fréquent d'avoir dans son équipe une grande part de non titulaires, dont certains débudent dans le métier. Le directeur les accompagne dans leur formation initiale et continue, y compris par des visites d'observations en classe. Il s'appuie sur des relais enseignants au sein de l'équipe pour tutorer ces collègues débutants. La Mlf a mis en place un écosystème de formation. Au Maroc (Rabat) et en Côte d'Ivoire (Abidjan), le directeur assure un relais entre les Centres de développement professionnel (CDP) et les enseignants en formation, au sein de son école ou dans des lycées du réseau.
- ✔️ **Pour accompagner l'équipe dans son développement professionnel.** Des comités locaux de développement sont mis en place. Le directeur organise la tenue et veille à ce que chacun puisse poursuivre sa formation personnelle en fonction de ses besoins et en corrélation avec les besoins de l'établissement.
- ✔️ **Pour faire vivre le volet premier degré du projet d'établissement.** Il s'assure d'une participation collective à son écriture et ensuite à son application. Il veille à ce que les nouveaux recrutés en aient connaissance et se l'approprient. Le projet d'école est le volet pour le premier degré du projet d'établissement. Il est élaboré en équipe, présenté en conseil d'école avant de l'être en conseil d'établissement. Il décline stratégie, objectifs et plan d'actions propres à l'école primaire.

Le directeur en coordonne l'élaboration, engageant les enseignants dans cette démarche. Il veille à ce que ce projet s'inscrive dans le cadre des orientations ministérielles et des orientations stratégiques Mlf, prenne en compte les spécificités de l'école dans son contexte national, et prévoie un dispositif d'évaluation régulier.

Il mobilise l'équipe pédagogique sur les objectifs partagés, en se dotant des outils numériques facilitant le suivi et programmant un suivi régulier de sa mise en œuvre lors des conseils de maîtres et de cycles.

- ✔ Animations pédagogiques : il organise au sein de son établissement des animations, par cycle ou équipe, selon la taille de l'établissement. Il peut être directement à la manœuvre ou solliciter les personnes à même d'animer. Les réseaux Europe, Maroc, Amérique du nord, disposent de conseillers pédagogiques. Les animations pédagogiques ne fonctionnent pas comme en France, puisque la circonscription en tant que telle n'existe pas. La Mlf dispose d'un système de formation de pair à pair et/ou avec l'intervention d'expert. Le directeur diffuse l'information, accompagne les enseignants et les ASEM pour qu'ils aient tous accès à la plateforme de formation en ligne.
- ✔ Il coordonne et facilite le travail des enseignants : il veille à la tenue des conseils de maîtres et de cycles, qu'il préside et dont il organise les travaux.
- ✔ Il s'assure de la bonne diffusion des instructions et programmes officiels, de la mise en place des réformes, en particulier avec l'éloignement par rapport à la France et les enseignants non titulaires, afin de respecter les critères de l'homologation.
- ✔ Il veille à la mise en place des dispositifs de soutien, des plans et aménagements nécessaires aux élèves à besoin particulier, aux dispositifs d'évaluation des besoins en langues, pour les élèves allophones et non-francophones.
- ✔ Il met en place les différents conseils et impulse la liaison entre les cycles.
- ✔ Il participe à l'évaluation des enseignants dans le cadre de leur développement professionnel.
- ✔ Le directeur est également un relais entre l'inspecteur (dont le bureau peut être situé dans une zone géographique éloignée) et l'équipe enseignante. L'équipe de direction réfléchit à l'articulation entre le projet de zone, les orientations de la Mlf et le projet d'établissement pour élaborer le projet de la partie primaire du lycée.

Le directeur se dote des outils de pilotage nécessaires à une bonne connaissance de l'école, à son organisation, au suivi des élèves, à l'évaluation du projet d'école.

#### › Les emplois du temps (EDT) : un levier indispensable

Parce qu'ils contribuent à l'architecture globale de son pilotage, la construction des emplois du temps est un élément fondamental à ne pas négliger pour le directeur.

En fin d'année, il anticipe la rentrée et bâtit sa stratégie. Contrairement à la France, il y a plusieurs intervenants dans une classe :

- ✔ L'enseignant de la classe en français et les enseignants de langue. On évitera de mettre à la suite plusieurs plages de langue, qui ont pour objectif de libérer l'enseignant de français au détriment de l'intérêt pédagogique de



l'élève. Par contre les plages libérées par les langues peuvent et doivent être judicieusement réemployées pour mettre en place des temps pédagogiques élaborés en concertations : APC, plus de maîtres que classe, FLE, groupes de besoins, de compétences, etc.

- ✔ Dans ses tableaux de bords, le directeur aura les EDTS des classes et celui des enseignants qui renseigneront leur présence lors des temps de langues.
- ✔ D'autres temps peuvent nécessiter une organisation : occupation de la BCD, intervenants éventuels en sport ou autres. Là aussi le directeur les enregistre dans ses tableaux de bord.

### › Service annuel des 108 heures

Le directeur organise et coordonne au sein de l'école le service des 108 heures des enseignants. C'est une tâche rendue difficile par la taille souvent importante des écoles, qui exige beaucoup de rigueur.

Dès le début de l'année, il conçoit un tableau de service précisant dates et heures des réunions, qui sera sans doute amené à évoluer, mais fixera pour tous les temps de rencontre.

Une attention particulière est portée à la répartition des enseignants aux conseils d'école, pour les écoles de plus de 15 classes.

### › Tableau de bord

Il élabore le tableau de bord de l'école, en choisissant des indicateurs pertinents.

*Exemples pour les élèves : suivi de cohortes élèves, résultats des évaluations sur plusieurs années, nombre d'élèves inclus dans les dispositifs d'aide, nombre de maintiens ou taux de redoublement, retards scolaires, parcours de langues parlées par chacun, etc.*

*Exemples pour les enseignants : diplômes professionnels, spécialisations, niveau linguistique, suivi des stages de développement professionnel effectués.*

Les établissements ayant vocation à renouveler leur homologation tous les cinq ans, un tableau des personnels pour les suivis de formation est un gain de temps précieux.

### ► Tenue des conseils de maîtres, de cycles

Dans les écoles où le nombre de classes est très important, le directeur ne peut participer systématiquement à tous les conseils de cycles qui se multiplient, même si on attend de lui un investissement fort dans l'animation de ces équipes, bien au-delà des obligations de service officielles. Il peut nommer un référent/coordonnateur de cycle/niveau qui sera son relais auprès de l'équipe et lui communiquera les comptes-rendus de conseils.

Il veille à leur tenue en les programmant de façon rigoureuse.

Il s'assure du bon déroulement de ces conseils : présidence assurée par un adjoint, désignation d'un rapporteur de séance, détermination de la forme de restitution, diffusion des conclusions et des décisions prises. L'archivage est un élément primordial dans un établissement. Le directeur veille à ce que les relevés de conclusions soient accessibles à son équipe, en créant un espace de travail partagé.

Ce suivi strict est essentiel lorsque le nombre de classes et de maîtres s'avère conséquent.

## ◎ | *Le suivi des élèves, l'éducation inclusive, l'évaluation*

### ► Évaluation des acquis des élèves

Le directeur organise de façon cohérente l'évaluation des élèves. Il met en place les évaluations institutionnelles, nationales ou de zone, en lien avec l'IEN, impulse si nécessaire des évaluations communes de niveau, ou en lien avec des projets particuliers.

Il détermine avec son équipe la fréquence et les modalités de remise des livrets aux familles, qui peuvent être différentes entre la maternelle et l'élémentaire. Il veille à faire de ce moment un temps personnalisé pour chaque élève et sa famille.

Le directeur conduit avec son équipe une réflexion constante sur les modalités et finalités d'évaluations, et sur les outils de communication avec les familles. Entre autres, il accompagne son équipe en maternelle dans la constitution et utilisation du carnet de suivi des apprentissages, dans le cadre d'une évaluation bienveillante et positive.



### ► Elèves à besoins particuliers

Les élèves atteints de maladie chronique, souffrant de handicap, rencontrant des difficultés scolaires et/ou d'apprentissage plus ou moins sévères et durables doivent bénéficier d'aménagements et/ou d'adaptations de nature pédagogique nécessaires pour qu'ils puissent poursuivre leur parcours scolaire dans les meilleures conditions<sup>5</sup>.

L'école inclusive est comprise au sens large d'une inclusion de tous les élèves. Elle intègre les élèves à haut potentiel, les allophones, *etc.* La Mlf s'engage fortement dans cette politique inclusive. Un dossier complet est à retrouver sur son site<sup>6</sup>.

Différents protocoles existent, quand il est nécessaire de formaliser un parcours :

- ✔ Projet d'accueil individualisé (PAI) : pour les élèves souffrant de maladie chronique ou ponctuelle invalidante.
- ✔ Projet personnalisé de scolarisation (PPS) : pour les élèves ayant un handicap.
- ✔ Programme personnalisé de réussite éducative (PPRE) : pour les difficultés passagères.
- ✔ Plan d'accompagnement personnalisé (PAP) : pour les difficultés scolaires liées à un ou des troubles d'apprentissage (inscrits dans la durée).

Le directeur doit pouvoir assurer toute l'aide nécessaire à ces élèves en difficultés, dans un environnement particulier. Il s'efforce d'avoir une bonne connaissance des structures médicales ou paramédicales locales vers lesquelles familles et école se retourneront : psychologue, médecine spécialisée, orthophonistes, ...

Certaines écoles peuvent ne pas disposer de ces ressources. Il existe des services de prise en charge à distance par des spécialistes, comme ceux de la plateforme *Dismed*, agréée par l'ARS<sup>7</sup>.

Le directeur veille à ce que les équipes éducatives fonctionnent au mieux et établit avec les familles des relations de confiance pour les sensibiliser aux difficultés de leurs enfants, aux aides nécessaires, pour évoquer les possibilités et limites d'une scolarisation en milieu ordinaire sans structure spécifique adaptée si tel est le cas. Il invite les participants aux équipes éducatives qu'il préside. Les comptes-

5 - Répondre aux besoins éducatifs particuliers des élèves : quel plan pour qui ?



[bit.ly/livret-eduscol](https://bit.ly/livret-eduscol)

6 - L'éducation inclusive (dossier)



[bit.ly/educ-inclusive-mlfmonde](https://bit.ly/educ-inclusive-mlfmonde)

7 - Plateforme Dismed



<https://dismed.fr>

rendus sont consignés, communiqués aux familles et aux intéressés (enseignants, intervenants), dans la limite de la confidentialité des éléments médicaux éventuels. En aucun cas l'enseignant ne décide seul avec les parents des besoins de rééducation.

Un accompagnant des élèves en situation de handicap (AESH) se révèle parfois indispensable pour aider enfant et enseignant. En l'absence de MDPH, une réflexion approfondie de l'équipe éducative doit être initiée pour justifier sa présence et déterminer sa mission.

Cet accompagnant est en général recruté par la famille concernée, en lien avec l'école. La famille de l'élève prend en charge sa rémunération.

#### ► Structures de protection de l'enfance

La communication sur les élèves faisant l'objet de mauvais traitements et privations, constatés ou présumés, s'impose au directeur et aux personnels des établissements scolaires.

Pour les enfants de nationalité française, le signalement s'effectue auprès des services de l'Ambassade de France ou du Consulat.

Pour les enfants du pays d'accueil, la loi locale s'applique. Dans tous les cas de figure, le directeur alerte son chef d'établissement.

À son arrivée dans le pays et en concertation avec le chef d'établissement, le directeur prend contact avec les autorités légales, ayant en charge la protection de l'enfance, pour connaître les procédures à suivre et réagir de façon rapide et judicieuse en cas de besoin. Il peut être relayé par le service de santé de l'établissement quand il y en a un. De la même manière, le directeur s'appropriera les démarches locales à suivre en cas de suspicion d'abus sexuels.

#### 🕒 | *La bibliothèque centre documentaire (BCD)*

Le directeur travaille en étroite collaboration avec l'enseignant responsable de la BCD afin de mettre à disposition des ressources pédagogiques en bibliothèque ou sous forme numérique, à destination de l'équipe.

Il instaure une politique d'achats de livres et de documents à la BCD, incluant l'équipe à une réflexion globale avec la personne en charge de

la BCD. Cette dernière fait partie de l'équipe et participe aux concertations quand elles ont un lien avec sa fonction.



Le cas échéant, le directeur s'assure auprès de son équipe que les apprentissages programmés dans ces espaces et menés par le responsable de la BCD seul trouvent un lien réel avec ceux effectués en classe par le maître. Il convient de veiller aux choix des livres et des documents en faisant toute sa place à l'approche interculturelle prônée par la Mlf. Dans la mesure du possible, la promotion d'auteurs nationaux, de thèmes, d'ouvrages relatant l'histoire, la langue, la culture du pays d'accueil est à privilégier.

Le directeur reste vigilant sur l'organisation de ces temps de fréquentation : masses horaires, classe dédoublée, présence ou non du maître de la classe, projets partagés ou articulés.

La BCD est intégrée au projet de l'école : lieu de culture, de lecture, de formation, elle est un élément clef pour les élèves comme pour les personnels. À l'inverse de la France, la plupart des écoles sont équipées de BCD gérées par du personnel responsable de l'organisation, de la maintenance et parfois de l'animation pédagogique de ces lieux, en co-intervention avec l'enseignant ou en toute autonomie.

Mais ce « métier » n'existant pas, contrairement aux profs-docs du secondaire, il revient au directeur d'accompagner, le cas échéant, la personne en charge de la BCD si elle n'est pas formée.



## 6 La politique des langues

### ◎ | *Pour les parcours d'élèves*

#### › **Certifications linguistiques**

Une grande partie des élèves des établissements scolaires bénéficient d'un enseignement renforcé en langue(s), répondant au projet de la Mlf élaboré autour de sa devise « Deux cultures, trois langues ».

Le directeur valorise ces dispositifs d'enseignement et peut proposer aux élèves de passer des certifications linguistiques, référencées dans le Cadre Européen Commun de Référence pour les Langues (CECRL), en se rapprochant des organismes présents localement (Cervantès, Cambridge, Goethe, ...)

Les certifications répondent à une politique des langues plus large, avec un engagement de l'établissement à proposer aux élèves une formation et des compétences solides depuis leur entrée en maternelle jusqu'à la fin de leur scolarité. Les élèves étudient en trois langues dès la maternelle dans la majorité des établissements Mlf et l'objectif visé est un niveau minimum C1 dans les trois langues en fin de scolarité.

### ⦿ | *Dans la communication avec les usagers*

Les usagers de l'établissement ne sont pas tous francophones, loin s'en faut.



On visera autant que possible une communication la plus large possible, en français, langue nationale et anglais, dans les échanges importants avec la communauté ainsi que dans la signalétique.

### ⦿ | *Dans la formation des enseignants*

Dans certains cas, des enseignants ou personnels éducatifs recrutés locaux montrent des niveaux divers de maîtrise de la langue française.

Comme pour les élèves, le directeur peut proposer, en accord avec le chef d'établissement, des possibilités de certifications linguistiques, pour valoriser et professionnaliser davantage ce personnel.

L'obtention par exemple du label CELF pour un établissement atteste que les compétences linguistiques en français de la majorité de l'équipe enseignante ont été certifiées par l'obtention d'un diplôme délivré par le Ministère français de l'Éducation nationale et reconnu internationalement.

Le Label linguistique CELF a été délivré  
par l'Ambassade de France au Liban  
(Institut français du Liban)  
**au Lycée Alphonse de Lamartine**  
Etablissement de la MLF conventionné avec l'AEFE  
Tripoli - Kfarkahel, le 20 décembre 2017  
**هازت لبيسة الفونسي دو لامارتين**  
البيعة العلمانية الفرنسية  
المتعاقدة مع AEFÉ  
على شهادة التصنيف اللغوي المعتمدة من السفارة الفرنسية  
المعهد الفرنسي في لبنان  
مركزها - كفرخايل، ٢٠ كانون الأول ٢٠١٧

# En conclusion, des compétences développées par une nouvelle fonction

🕒 | *La direction d'une école privée de droit local nécessite d'opérer une mue par rapport aux fonctions d'une direction en France*

Le directeur au fil de son expérience va développer des compétences nouvelles dans divers domaines.

## ➤ **Pilotage pédagogique**

Plus qu'en France encore, le directeur est le premier pilote pédagogique de son équipe. De par son statut différent à l'étranger d'adjoint au chef d'établissement, de par l'éloignement avec la France, et enfin par la mixité de son équipe avec titulaires et non titulaires, il appartient au directeur d'être force d'impulsion et d'encadrement de la pédagogie, au service des élèves qui lui sont confiés.

## ➤ **Le numérique au service de la pédagogie et de la communication**

La nécessité de communiquer régulièrement avec sa communauté (parents, collègues), sur des supports nouveaux comme le site de l'établissement, les réseaux sociaux, l'impérieuse nécessité aussi pour lui d'accompagner son équipe dans les domaines du numérique pédagogique, accrue par l'enseignement à distance, amènent le directeur à approfondir, voire mettre en place de solides compétences numériques.

## ➤ **Le Relationnel**

De tous ordres. Tout d'abord avec un public qui n'est pas toujours acquis à l'école française et qu'il faut séduire, convaincre, attirer.

Le directeur va côtoyer et échanger avec des partenaires très divers, l'amenant à maîtriser écrits et échanges aussi bien avec un ambassadeur, un consul, qu'avec des institutions et personnels variés, et ce, dans différentes langues la plupart du temps.

### › **L'adaptabilité : gestion du temps**

Si la direction en France demande beaucoup de temps car bien souvent peu déchargée, la direction à l'étranger est encore plus chronophage, tant les dossiers sont variés. Très souvent les écoles sont de taille plus importantes également et surtout, il n'y a pas toutes les aides que l'on peut avoir en France (notamment pour la prise en charge de la difficulté scolaire). Il faut donc faire preuve de créativité, et de beaucoup d'investissement.

### › **Une relation à construire avec le chef d'établissement ...**

C'est une relation au quotidien, basée sur la confiance réciproque, la loyauté, qu'il faut découvrir et construire. Sans cette relation, c'est l'équilibre de l'école qui est menacé.

### › **... et avec l'équipe**

Le directeur à l'étranger occupe une place différente dans la hiérarchie avec ses collègues. Pour autant, il ne s'agit pas de « jouer au chef », mais bien au contraire, d'animer cette équipe, de l'embarquer avec soi, en arrivant à convaincre et rassurer. La plupart du temps, une grande disponibilité est de mise, et le travail plus administratif, commence quand l'équipe est partie.

### › **Gestion de l'interculturel**

Enseigner à l'étranger ne peut se concevoir sans être attentif au pays d'accueil, dont nous sommes les invités. Cela nécessite de bien connaître le pays hôte afin de travailler dans une dynamique de respect de la culture locale. Cela passe par un regard très attentif aussi en classe afin de pas tout simplement omettre de parler de la culture nationale locale et par un respect attentif des us et coutumes.

De la même manière, les établissements du réseau pratiquant la langue anglaise dès la maternelle, le directeur sera attentif à ce que figure une part culturelle importante dans l'apprentissage de cette langue, notamment dans les affichages.

### › **Gestion des ressources humaines (GRH)**

Le directeur à l'étranger développe d'importantes compétences en terme de recrutement, d'accompagnement, d'évaluation des pratiques professionnelles.

### › De management

Membre à part entière de l'équipe de direction, le directeur à l'étranger développe indéniablement des habiletés managériales, qui souvent, lui confèrent un rôle proche de celui de chef d'établissement, dont il est l'adjoint.

En conclusion,  
des compétences  
développées par une  
nouvelle fonction

### ⊙ | *Et après ?*

Le retour en France, après de telles fonctions, nécessite un temps de réflexion et de préparation. Ce peut être le moment de s'orienter vers de nouvelles fonctions de chef d'établissement, qui permettront de valoriser les compétences acquises et développées.



## GLOSSAIRE

**AEFE** > Agence pour l'enseignement français à l'étranger

**AESH** > Accompagnant d'élèves en situation de handicap

**AFLEC** > Association franco-libanaise pour l'éducation et la culture

**ARS** > Agence régionale de santé

**ASEM** > Agent spécialisé des écoles maternelles

**ATOSS (personnels)** > Personnels administratifs, techniques, ouvriers, sociaux et de santé

**CDP** > Centre de développement professionnel

**CELF** > Certifications des enseignants en langue française

**COCAC** > Conseiller de coopération et d'action culturelle

**DAF** > Directeur administratif et financier

**DSEN** > Direction des services départementaux de l'Éducation nationale

**EFE** > Enseignement français à l'étranger

**ENT** > Environnement numérique de travail

**IA-DASEN** > Inspecteur d'académie-directeur académique des services de l'éducation nationale

**IA-IPR** > Inspecteur d'académie - Inspecteur pédagogique régional

**IEN** > Inspecteur de l'Éducation nationale

**MDPH** > Maison départementale des personnes handicapées

**PPMS** > Plan particulier de mise en sûreté

**SCAC** > Service de coopération et d'action culturelle



## NOTES



## réseau mlfmonde



9 rue Humblot -  
F - 75 015 Paris

+33 (0) 145 786 171

accueil.mlf@mlfmonde.org

www.mlfmonde.org

### Directeur de publication

Jean-Marc Merriaux

### Rédacteurs

Michel Bur, Dominique Collado, Michèle Lambiotte,  
Jacky Morelet

### Avec la collaboration de :

Wilfried Prudhon (directeur Florence, Italie), Sophie Labre (proviseure Nabatieh, Liban), Christophe Bertin (directeur Murcie, Espagne), Xavier Lavieville (directeur Addis Abeba, Éthiopie), Julien Lepagney (directeur Ténérife, Espagne), Alix Martelly (directrice Villanueva de la Cañada, Espagne), Muriel Fabre-Romero (directrice Valladolid, Espagne), Eric Tell (directeur Reus, Espagne), Juliette Kudlikowski (directrice Alexandrie, Égypte), Alexandre Debarre (directeur Palma, Espagne), Didier Pereme (directeur Muharraq, Bahreïn), Kamel Lamssirine (directeur Casablanca, Maroc), Marc Zemmouche, conseiller pédagogique OSUI, Maroc, lors d'un atelier du séminaire des EPR, décembre 2021.

### Suivi d'édition

Dominique Collado

### Relecture

Dominique Collado, Catherine Gufflet

### Conception/réalisation

Alexis Oukkal

### Crédits photographiques

© photos - freepik.com > wayhomestudio, 8photo,  
wavebreakmedia\_micro, cookie\_studio, rawpixel.com,  
storyset.com

### Impression

Lettering

Novembre 2022



## réseau mlfmonde



[mlfmonde.org](http://mlfmonde.org)