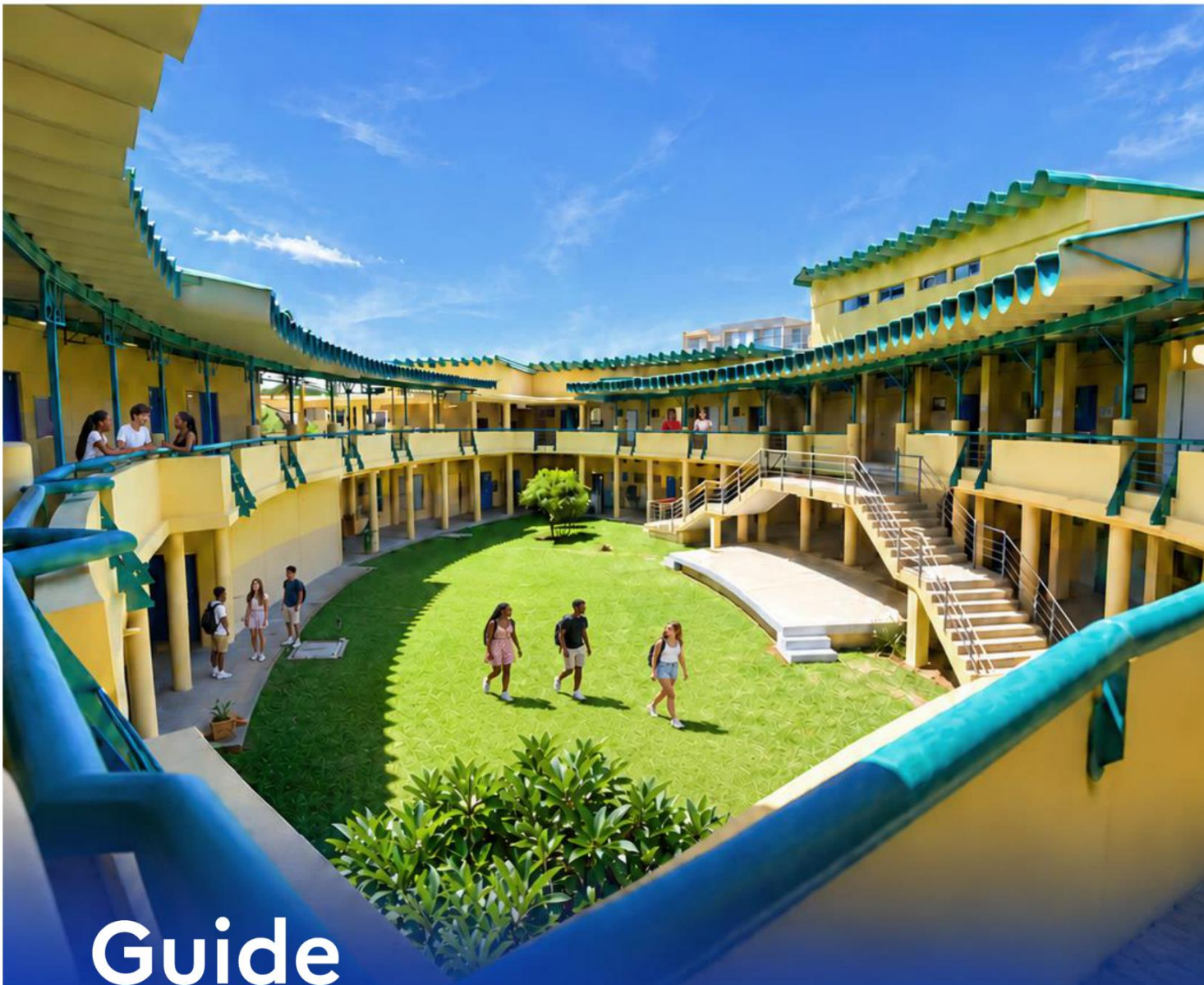
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

aefe
Agence pour l'enseignement français à l'étranger



Guide du bon usage de la convention

Repères opérationnels pour les établissements conventionnés du réseau AEFE

Juin 2026

Table des matières

Éditorial ... 3
Historique ... 5
Objectif du guide ... 5
1. UN CADRE CONTRACTUEL CLAIR ET STRUCTURANT DONT LE BON FONCTIONNEMENT REPOSE SUR UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE ... 6
1.1. L'homologation : le prérequis obligatoire au conventionnement ... 6
1.2. La convention : fondement de la relation entre l'AEFE et l'organisme gestionnaire ... 8
1.3. Les statuts de l'organisme gestionnaire : responsabilités juridiques et fonctionnement ... 11
1.4. La répartition des attributions entre le chef ou la cheffe d'établissement et le comité de gestion ... 13
1.5. Les délégations pour une gestion efficace et rigoureuse ... 16
2. UN PARTAGE DES RESPONSABILITÉS QUI STRUCTURE LE QUOTIDIEN DES ÉTABLISSEMENTS CONVENTIONNÉS ... 18
2.1. Les instances représentatives obligatoires ... 18
2.2. Gestion des personnels détachés et de droit local : statuts, recrutements, dialogue social ... 20
2.3. L'élaboration, l'exécution et le contrôle du budget ... 25
3. ÉTABLIR UNE PERSPECTIVE PLURIANNUELLE POUR GARANTIR CONTINUITÉ ET DÉVELOPPEMENT ... 28
3.1. Le projet d'établissement pour développer des pratiques pédagogiques dans une cohérence partagée pluriannuelle ... 28
3.2. Le plan stratégique de développement : pour un pilotage prospectif et sécurisé de l'établissement 30
ANNEXE 1 – CARTOGRAPHIE DES RESPONSABILITES ... 33
ANNEXE 2. FOIRE AUX QUESTIONS ... 47
FAQ - mode d'emploi ... 47
FAQ- opérationnelle ... 47

Éditorial



La convention est bien plus qu'un cadre juridique : elle est la boussole qui oriente notre action commune.

Elle permet à chacun - organisme gestionnaire, chef ou cheffe d'établissement, poste diplomatique, AEFE - de connaître son rôle, ses responsabilités et ses marges d'action. Nous devons veiller collectivement à ce qu'elle soit comprise et partagée par tous les acteurs, afin de sécuriser les décisions, renforcer la confiance et donner au pilotage de l'établissement toute sa cohérence.

Ce guide a été conçu comme un outil d'usage. Il ne vise pas seulement à rappeler les textes ; il doit aider à agir, décider, anticiper et dialoguer. Il apporte des repères concrets pour clarifier la gouvernance, formaliser les délégations, structurer le budget, accompagner les ressources humaines et inscrire chaque établissement dans une trajectoire de développement soutenable.

Dans un réseau aussi divers que le nôtre, la clarté du cadre est une condition de la confiance. Elle protège les acteurs, facilite le dialogue et permet de concentrer l'énergie collective sur l'essentiel : la qualité de l'enseignement français à l'étranger et la réussite des élèves.

Ce guide, élaboré en concertation avec la FAPEE, que je remercie pour sa précieuse contribution, est donc un document de référence, mais surtout un outil de pilotage partagé. Il doit vivre dans les établissements, être utilisé en comité de gestion, en équipe de direction, dans le dialogue avec les postes et avec l'AEFE.

S'en saisir, c'est renforcer la solidité du réseau, qui est notre bien commun.

Alexandre MOROIS

Directeur général de l'AEFE



Cette nouvelle édition du Guide du bon usage de la convention, à laquelle l'AEFE a souhaité associer la FAPEE, traduit une conviction partagée : la qualité de la gouvernance repose sur une compréhension mutuelle des responsabilités de chacun et sur un dialogue permanent entre les acteurs du réseau.

Pour la FAPEE, les établissements conventionnés constituent une composante essentielle du réseau d'enseignement français à l'étranger. Leur réussite repose sur un partenariat exigeant entre les organismes gestionnaires, les équipes de direction, l'ensemble des personnels, les postes diplomatiques et l'AEFE, chacun exerçant pleinement son rôle.

Parce que les organismes gestionnaires que nous côtoyons sont composés de bénévoles, régulièrement renouvelés, et que les équipes de direction ou les personnels rejoignant un établissement conventionné ne connaissent pas toujours les spécificités de ce modèle de gouvernance, il est essentiel que chacun dispose de repères clairs pour aborder le quotidien avec sérénité. Bien comprendre la convention, les rôles de chacun et les principes qui fondent le fonctionnement des établissements est la condition indispensable d'une coopération efficace.

Ce guide constitue un outil pratique destiné à accompagner les acteurs du réseau dans leur action quotidienne. Il n'a pas vocation à se substituer au dialogue entre les partenaires ; il constitue au contraire un support, en offrant un langage commun et des repères partagés pour éclairer les décisions, prévenir les difficultés et favoriser une gouvernance équilibrée et partagée.

Je forme le vœu que cette nouvelle édition devienne un document de référence pour l'ensemble des acteurs des établissements conventionnés. En favorisant une gouvernance fondée sur la confiance, la transparence et le respect des responsabilités de chacun, elle contribuera à renforcer notre partenariat au service d'une ambition commune : offrir aux élèves un enseignement français d'excellence partout dans le monde et faire vivre durablement le réseau.

Brice BULTOT

Président de la Fédération des associations de parents d'élèves des établissements d'enseignement français à l'étranger (FAPEE)

Historique

Publié pour la première fois en 2007, le *Guide du bon usage de la convention dans les établissements d'enseignement français à l'étranger* a fait l'objet d'une première réécriture en 2012. La nouvelle version, proposée aujourd'hui, est le fruit d'un travail de concertation entre l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE), des chefs et cheffes d'établissement en poste dans le réseau et la Fédération des associations de parents d'élèves des établissements d'enseignement français à l'étranger (FAPEE).

Ce guide s'inscrit dans le respect des textes qui régissent le fonctionnement de l'AEFE et celui des établissements conventionnés de son réseau : le code de l'éducation, les textes du ministère de l'Éducation nationale (MEN) français et ceux de l'AEFE, ainsi que la convention type de l'AEFE de 2019. Il s'appuie par ailleurs sur les retours d'expérience des séminaires de gouvernance des établissements conventionnés et des missions analyse conseil menées dans les établissements conventionnés.

Objectif du guide

L'objectif de ce guide est de fournir les **repères essentiels pour comprendre la mise en œuvre de la convention au sein d'un établissement homologué** et de permettre une gouvernance harmonieuse et efficace des établissements conventionnés, partagée entre les chefs et cheffes d'établissements et les comités de gestion. Il a pour objet de **préciser les responsabilités et les prérogatives de chacun**. Il doit servir de **référentiel commun aux établissements** conventionnés permettant une appropriation locale et garantissant une gouvernance lisible, professionnelle et pluriannuelle.

Dans de nombreux pays, le contexte juridique, fiscal et relatif au droit du travail, se structure et se complexifie. La direction d'établissement doit s'effectuer dans un cadre rigoureux afin de s'assurer que son fonctionnement s'effectue en application des lois et règlements locaux tout en respectant les critères de l'homologation et les articles de la convention.

Le **guide 2026 propose enfin d'inscrire les établissements dans une logique de stratégie de développement, entendue dans ses dimensions qualitatives et quantitatives**. Le secteur de l'éducation internationale est en forte croissance mais de plus en plus concurrentiel. Les changements dans le domaine de l'éducation prennent du temps et mobilisent l'ensemble des dimensions de la gouvernance d'un établissement scolaire. L'action des chefs et cheffes d'établissement et des comités de gestion doit s'inscrire dans une **vision stratégique pluriannuelle, pour garantir la pérennité, la qualité, l'attractivité et le développement** de leurs établissements.

Le guide est présenté sous forme de fiches synthétiques. Celles-ci sont composées de tableaux récapitulatifs, d'encadrés relatifs aux bonnes pratiques et aux points de vigilance, ainsi que de liens hypertextes pour accéder rapidement aux informations recherchées ou aux textes de références évoqués.

1. UN CADRE CONTRACTUEL CLAIR ET STRUCTURANT DONT LE BON FONCTIONNEMENT REPOSE SUR UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE

1.1. L'homologation : le prérequis obligatoire au conventionnement

Les articles 2 et 3 de la convention type précisent que l'homologation est le prérequis obligatoire à la convention. Cette dernière ne s'applique qu'aux niveaux d'enseignement homologués.

QU'EST-CE QUE L'HOMOLOGATION ?

L'homologation est la procédure par laquelle un établissement entre dans le réseau de l'enseignement français à l'étranger que coordonne l'AEFE. Cette homologation, délivrée par décision du ministre chargé de l'éducation et du ministre des affaires étrangères, atteste que cet établissement permet de suivre une scolarité sur programmes français, dans le respect des valeurs et des exigences du système éducatif français.

Pour être homologués, les établissements doivent respecter, compte tenu de la législation locale et des accords signés avec les pays d'accueil, des principes et des critères dans les sept registres définis par un décret et un arrêté, publiés au Journal officiel de la République française (JORF) respectivement le 3 juillet et le 28 août 2025 :

1. Il respecte et met en œuvre les dispositions de l'article R. 451-1 ainsi que celles des articles auxquels il est fait renvoi.
2. Le français est la langue principale d'enseignement, des instances et de vie dans l'établissement et l'enseignement dispensé a notamment pour objectif la maîtrise de la langue française.
3. L'établissement est ouvert aux enfants de nationalité française résidant hors de France ainsi qu'aux enfants de nationalité étrangère.
4. Il propose une politique linguistique plurilingue.
5. Il dispose d'un personnel qualifié et régulièrement formé et met en œuvre une politique de ressources humaines.
6. Il procède à l'évaluation des élèves et les prépare aux examens, diplômes, certifications et attestations du système éducatif français.
7. Il dispose de locaux et d'équipements adaptés aux exigences pédagogiques, d'hygiène et de sécurité. »

L'article R. 451-2-1 du code de l'éducation prévoit que **la liste des établissements d'enseignement français à l'étranger homologués est établie par arrêté du ministre chargé de l'éducation et du ministre des affaires étrangères. Elle fait l'objet d'une publication au JORF et au Bulletin officiel de l'Éducation nationale (BOEN)**, à l'issue d'une campagne annuelle, qui concerne les établissements sollicitant soit une première homologation, soit une extension de l'homologation, ainsi que les établissements qui font l'objet d'une procédure de renouvellement d'homologation ou d'une procédure de contrôle.

L'homologation est accordée par cycle d'enseignement, pour une durée de cinq ans. À titre exceptionnel, elle peut également être accordée par niveau d'enseignement. Les classes de troisième et chaque classe du cycle terminal ne peuvent pas faire l'objet d'une homologation distincte des autres classes du cycle auxquelles elles appartiennent. Tous les établissements homologués font l'objet, tous les cinq ans, d'une procédure de renouvellement d'homologation et peuvent faire l'objet, en cas de signalement, d'une procédure de placement sous observation ou

en année probatoire. L'arrêté du 25 août 2025 précise la procédure et indique explicitement que toute demande de renouvellement doit être effectuée pendant la campagne d'homologation précédant la date d'échéance (donc à l'initiative de l'établissement). La procédure est dématérialisée via une plateforme d'homologation.

Les **établissements homologués sont tenus d'informer sans délai le poste diplomatique, l'AEFE et le ministère chargé de l'éducation de tout changement susceptible de modifier le respect des principes, critères et engagements découlant de l'homologation ou susceptible d'affecter le statut de l'établissement au regard du droit de l'État d'accueil.**

L'absence de telles informations et des diligences est susceptible de constituer un manquement aux obligations résultant de l'homologation, pouvant conduire à un placement en année probatoire ou à un retrait d'homologation.

Les changements de situation visent notamment le changement de locaux d'un établissement ou un agrandissement, le changement de statut ou de gouvernance, la fusion de l'établissement ou la scission, la création d'une annexe, le changement de dénomination de l'établissement.

Dans les établissements conventionnés, le chef ou la cheffe d'établissement, titulaire du ministère français de l'éducation nationale, est nommé par l'AEFE. Il assume l'entière responsabilité pédagogique de l'établissement. **Il est le garant de l'homologation et du respect des textes du ministère des affaires étrangères et des circulaires publiées par l'AEFE.**

Le non renouvellement de l'homologation par la commission interministérielle conduit à la fin du conventionnement de l'établissement.

CARTOGRAPHIE DES RESPONSABILITÉS	
L'HOMOLOGATION	
COMITÉ DE GESTION	• **Valide** les projets d'ouvertures d'annexes et/ou les projets d'extension d'homologation. • **Est informé** par le président ou la présidente ou le chef ou la cheffe d'établissement de la procédure et du calendrier de suivi d'homologation. • **Met les moyens en œuvre** en cas de procédure de contrôle.
CHEF OU CHEFFE D'ÉTABLISSEMENT	• **Garantit** que les critères de l'homologation soient respectés. • **Constitue** les dossiers d'extension d'homologation ou de renouvellement d'homologation.
POSTE DIPLOMATIQUE	• **SCAC : ouvre** la plateforme d'homologation après évaluation de la demande et **donne un avis d'opportunité.**
MEN/MEAE/AEFE	• Conformément à la procédure d'homologation, instruit les dossiers et valide ou non le projet d'homologation. • SDC : **peut accompagner les établissements vers l'homologation**.
TEXTES DE RÉFÉRENCE	
	• Décret n° 2025-611 du 2 juillet 2025 relatif à l'homologation des établissements français à l'étranger, codifié aux articles R. 451-2 à R. 451-2-13 du code de l'éducation. • Arrêté du 25 août 2025 relatif à l'homologation des établissements français à l'étranger.

Homologation : bonnes pratiques et points de vigilance

Bonnes pratiques

- Mettre en place un calendrier annuel de conformité : échéances d'homologation, instances, sécurité, actualisation des pièces et remontée des informations au poste et à l'AEFE.
- Documenter les critères : programmes, langue principale d'enseignement, gouvernance, politique RH, sécurité, inclusion, évaluation des élèves et préparation aux examens.
- Conserver les preuves utiles : procès-verbaux, registres, plans de sécurité, documents RH, procédures, tableaux de suivi et bilans d'actions.

Points de vigilance

- Éviter une approche uniquement documentaire : l'homologation doit refléter des pratiques réelles et vérifiables dans l'établissement.
- Anticiper les renouvellements, extensions, changements de locaux ou de gouvernance afin de ne pas placer l'établissement en situation de fragilité contractuelle.

1.2. La convention : fondement de la relation entre l'AEFE et l'organisme gestionnaire

L'AEFE est l'opérateur public de l'État français, sous tutelle du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) français, qui coordonne le réseau des établissements d'enseignement homologués français à l'étranger.

Les missions et le fonctionnement de l'AEFE sont précisées dans les articles L.452-1 à L.452-10 et R.451- 1 à D.452-11 du code de l'éducation français. L'article L.452-4 indique que l'agence peut, par convention, associer des établissements de droit local à l'exercice de ses missions de service public. Ladite convention est signée, entre l'ambassadeur ou l'ambassadrice de France, représentant ou représentante de l'AEFE, et le président ou la présidente de l'organisme gestionnaire. Le Service de coopération et d'action culturelle (SCAC) de l'ambassade suit l'application de la convention. Le comité de gestion, quant à lui, doit s'assurer que les dispositions communes et les dispositions particulières de la convention respectent le droit local. Il est fortement recommandé qu'il se rapproche d'un avocat spécialiste du droit local pour s'en assurer. En cas d'incompatibilité, un dialogue s'installe avec l'Agence et toutes les parties prenantes pour trouver une solution.

La convention est l'outil de contractualisation de la continuité du service public : elle garantit que l'établissement, bien que de droit local, assume une mission de service public d'éducation en lien avec l'État français. Elle sécurise le pilotage de l'établissement du fait des instances obligatoires, de la transparence budgétaire et du plan stratégique de développement. Elle articule l'action locale et la stratégie AEFE, orientations et politique générale. La convention type est structurée en deux parties : les dispositions communes et les dispositions particulières qui précisent notamment les dispositions spécifiques liées au contexte local, les délégations de pouvoir, les procédures et les instances spécifiques de l'organisme gestionnaire de l'établissement.

La convention indique, dans son article premier, que l'organisme gestionnaire assure la gestion de l'établissement scolaire et qu'il en est juridiquement responsable, sauf dans quelques rares cas où la législation locale ne le permet pas. Il est précisé dans le même article que les parties déclarent qu'à leur connaissance, la convention s'applique dans le respect du droit du pays dans lequel se situe l'établissement.

Du fait du conventionnement, l'AEFE nomme dans ces établissements des personnels titulaires du ministère de l'éducation nationale en tenant compte des spécificités de l'établissement, des attributions de chacun, des lois en vigueur dans le pays hôte et des règlements intérieurs du travail. Ces personnels titulaires sont en détachement administratif auprès de l'AEFE. Il est recensé trois catégories de personnel, dont le nombre varie selon les établissements conventionnés, leur taille et leur contexte :

- **Les détachés D1** : les **personnels d'encadrement** (chef ou cheffe d'établissement et/ou directeur ou directrice administratif et financier et/ou directeur ou directrice du primaire, etc.), dont les rémunérations et charges afférentes incombent à l'AEFE à l'exception d'une contribution à la part patronale de pension civile.
- **Les détachés D2** : les **enseignants ou enseignantes formateurs du 1er et du 2nd degrés**, dont une partie du service est consacré à l'enseignement dans l'établissement d'affectation sous la responsabilité du chef ou de la cheffe d'établissement, et l'autre à la formation des personnels de la zone (voire de plusieurs zones) sous la responsabilité de l'Institut Régional de Formation (IRF). Leur rémunération et les charges afférentes incombent à l'AEFE à l'exception des accessoires de rémunération et d'une contribution à la part patronale de pension civile prise en charge par l'IRF de zone.
- **Les détachés D3** : les **personnels d'enseignement, d'éducation et d'administration** dont le pourcentage de prise en charge financière par les organismes gestionnaires varie selon les établissements conventionnés.

Dans le cadre de la convention, l'AEFE et l'organisme gestionnaire formalisent les missions exercées par le chef ou la cheffe d'établissement, et le cas échéant par le ou la DAF, dans le fonctionnement courant de l'établissement. Certaines de ces missions s'exercent dans le cadre de délégations écrites accordées par l'organisme gestionnaire, sans transfert de la responsabilité juridique, financière et sociale qui demeure celle de l'organisme gestionnaire.

La lettre de mission du chef ou de la cheffe d'établissement relève de l'AEFE. Les éléments qui concernent le fonctionnement de l'établissement, les objectifs partagés et les attendus de gouvernance sont portés à la connaissance de l'organisme gestionnaire, dans le respect du cadre applicable à la gestion des personnels. Cette transparence contribue à sécuriser la relation entre l'AEFE, le chef ou la cheffe d'établissement et l'organisme gestionnaire.

Le chef ou la cheffe d'établissement veille à informer régulièrement l'organisme gestionnaire et rend compte périodiquement à l'AEFE du déroulement de sa mission.

Le chef ou la cheffe d'établissement prend appui sur les services centraux de l'agence et notamment le chef ou la cheffe du secteur géographique, qui l'accompagne dès sa nomination, pour appréhender les nouvelles dimensions de son métier et les spécificités de son action dans le cadre du conventionnement.

FTABLEAU SYNTHÉTIQUE DES DOMAINES ABORDÉS PAR LES ARTICLES DE LA CONVENTION TYPE

DOMAINE	**ARTICLES CONVENTION**	**RESPONSABLE PRINCIPAL**	**RESPONSABLE(S) ASSOCIÉ(S)**
Respect du droit local	Articles 1 et 8	Comité de gestion	Chef ou cheffe d'établissement Tous les personnels (détachés et personnels de droit local)
Homologation	Articles 2 et 3	Chef ou cheffe d'établissement	AEFE, corps d'inspection, comité de gestion
Responsabilité pédagogique	Articles 3 et 5	Chef ou cheffe d'établissement	AEFE, corps d'inspection
Instances du comité de gestion	Articles 4 et 10	Président ou présidente du comité de gestion	Ambassade, chef ou cheffe d'établissement
Instances de l'établissement	Articles 9 et 10	Chef ou cheffe d'établissement	AEFE, ambassade
Budget – Comptes certifiés	Articles 4, 11 et 12	Président ou présidente du comité de gestion, trésorier ou trésorière	Chef ou cheffe d'établissement pour transmission à l'AEFE, DAF
Nomination chef ou cheffe d'établissement	Article 5	AEFE	Ambassade Comité de gestion participe à la définition du profil du chef ou de la cheffe d'établissement
Autorité hiérarchique sur les personnels	Articles 5 et 6	Chef ou cheffe d'établissement	AEFE pour les détachés Comité de gestion pour les personnels en contrat de droit local
Recrutement des personnels détachés	Articles 6, 7 et 11	AEFE	Chef ou cheffe d'établissement (signature du PV d'installation)
Recrutement des personnels de droit local	Articles 6, 7 et 11	Comité de gestion	Chef ou cheffe d'établissement (entretiens et classement des candidats proposés au comité de gestion)
Commission des ressources humaines	Article 7	Comité de gestion	Chef ou cheffe d'établissement, représentants des personnels
Règlement intérieur établissement	Article 8	Chef ou cheffe d'établissement	Ambassade, AEFE, comité de gestion
Sécurité - PPMS	Article 8	Officier de sécurité de l'ambassade/ poste diplomatique	Chef ou cheffe d'établissement, organisme gestionnaire, communauté scolaire
Missions d'expertise	Article 11	AEFE	Chef ou cheffe d'établissement, comité de gestion
Patrimoine organisme gestionnaire	Article 13	Comité de gestion	AEFE (si aide spécifique de l'État français pour acquisition)

TEXTES DE RÉFÉRENCE

- Décret n° 2025-611 du 2 juillet 2025 relatif à l'homologation des établissements français à l'étranger
- Arrêté du 25 août 2025 relatif à l'homologation des établissements français à l'étranger
- Convention-type 2019

Convention : rendre le cadre contractuel opérant

Bonnes pratiques

- Organiser une lecture croisée annuelle de la convention, des statuts et des délégations avec le chef ou la cheffe d'établissement, le bureau du comité de gestion et, lorsque cela est utile, le poste diplomatique.
- Rendre la convention lisible en conseil ou comité de gestion : obligations réciproques, calendrier de dialogue, pièces à produire et niveaux de responsabilité.
- Formaliser une note locale de gouvernance décrivant les circuits de décision, les délégations, les signatures, les modalités de compte rendu et les documents de référence.

Points de vigilance

- Éviter les décisions hors instance ou non tracées : absence de procès-verbal, mandat imprécis, arbitrage informel ou absence de validation écrite.
- Vérifier l'alignement statuts - règlement intérieur - convention afin d'identifier les incompatibilités ou zones grises.

1.3. Les statuts de l'organisme gestionnaire : responsabilités juridiques et fonctionnement

L'article premier de la convention précise que l'organisme gestionnaire est une personne morale, le plus souvent de droit local (association, fondation, société), à but non lucratif. Il est juridiquement responsable, au regard de la législation locale, de l'établissement dont il assure la gestion.

L'organisme gestionnaire a des statuts qui règlent son fonctionnement et organisent, par une assemblée générale, la délégation de sa gestion quotidienne à un conseil d'administration, le plus souvent dénommé comité de gestion mais aussi comité exécutif, Board, Junta, etc. qui peut confier, selon ses statuts, les décisions courantes à un bureau (président ou présidente et vice-président ou vice-présidente, trésorier ou trésorière, secrétaire).

LE « COMITÉ DE GESTION »

Pour des raisons pratiques, on retiendra le terme « comité de gestion » pour évoquer l'instance délibérative de l'organisme gestionnaire et par extension les membres qui la composent.

Le comité de gestion rend compte aux membres de l'organisme gestionnaire dans les conditions prévues par les statuts et le droit local applicable. Selon les statuts, cette reddition de comptes peut prendre la forme d'un rapport moral, d'un rapport d'activité, d'un rapport financier, d'une présentation des comptes, du budget prévisionnel ou d'un vote de quitus. À titre de bonne pratique, il est recommandé que les grandes orientations pluriannuelles de l'établissement soient également présentées aux membres de l'organisme gestionnaire, notamment lorsqu'elles engagent la trajectoire financière, les investissements, l'évolution des effectifs, la politique RH, l'immobilier ou le plan stratégique de développement.

Les statuts de l'organisme gestionnaire précisent son fonctionnement :

- Modalités d'adhésion
- Qualité de ses membres
- Conditions d'élection des membres du comité de gestion
- Durée des mandats
- Modalités des instances délibératives (fréquence, composition, compétences)
- Délégations accordées au comité de gestion le cas échéant
- Nature des décisions restant du ressort de l'assemblée générale
- Rôle du poste diplomatique.

Ni les représentants de l'ambassade de France, ni les membres de l'équipe de direction nommés par l'AEFE ne sont membres du comité de gestion. Néanmoins, l'article 4 de la convention prévoit que l'organisme gestionnaire associe, sans droit de vote, à ses instances délibératives au moins un représentant du poste diplomatique, le chef ou la cheffe d'établissement et, si les fonctions existent, le directeur ou la directrice administratif et financier de l'établissement et le directeur ou la directrice du primaire.

L'organisme gestionnaire bénéficie de l'expertise professionnelle de l'équipe de direction, dans le domaine de la gestion des établissements scolaires, pour prendre ses décisions et établir une stratégie de développement.

Il est fortement recommandé par l'AEFE que les organismes gestionnaires formalisent les domaines de compétences de chacun des membres du comité de gestion (a minima du bureau), les modalités de prises de décisions au sein de leur organe exécutif et la fréquence des réunions entre les membres du bureau dans un règlement intérieur.

De même, il est recommandé que les membres du comité de gestion soient formellement informés des responsabilités et des engagements qui sont les leurs par la rédaction, par exemple, d'une charte déontologique.

Il est fortement recommandé que le règlement intérieur de l'organisme gestionnaire et la charte de déontologie soient signés par l'ensemble des membres du comité de gestion, y compris par les membres de droit.

Il est **recommandé** que les **statuts de l'organisme gestionnaire prévoient des modalités permettant d'assurer la continuité de la gouvernance :** durée de mandat suffisante, idéalement deux à trois ans, possibilité de renouvellement encadré, modalités de remplacement en cas de vacance, et passation formalisée entre membres sortants et entrants. Lorsque le droit local et les statuts le permettent, un renouvellement partiel ou progressif du comité peut également être envisagé.

CARTOGRAPHIE DES RESPONSABILITÉS	
STATUTS DE L'ORGANISME GESTIONNAIRE (ÉLABORATION ET MODIFICATION)	
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	**Valide/vote**.
COMITÉ DE GESTION	• **Prépare** les statuts en conformité avec la réglementation locale • **Associe** l'expertise de l'AEFE, de l'ambassade, du chef ou de la cheffe d'établissement ou de la FAPEE particulièrement pour la conformité des statuts avec la convention. • **Propose** les statuts à l'assemblée générale. • **Dépose** les statuts auprès des autorités françaises ou du pays.
CHEF OU CHEFFE D'ÉTABLISSEMENT	• **S'assure** de la connaissance des statuts. • **Recommande** des évolutions le cas échéant.
POSTE DIPLOMATIQUE/AEFE	• **Propose** des révisions et donne un avis sur les statuts.
TEXTES DE RÉFÉRENCE	
	Exemple de statuts en référence.

Statuts : sécuriser la gouvernance locale

Bonnes pratiques

- Clarifier les rôles respectifs de l'assemblée générale, du comité de gestion, du bureau, du président ou de la présidente, du trésorier ou de la trésorière et du secrétaire.
- Prévoir des mécanismes de continuité : durée de mandat suffisante, renouvellement progressif, modalités de remplacement en cas de vacance, passation formalisée et conservation des archives de gouvernance.
- Inscrire des règles de prévention des conflits d'intérêts et de déport lors des débats et votes concernés.

Points de vigilance

- Éviter des statuts trop généraux ou trop associatifs qui ne traitent pas les responsabilités scolaires, budgétaires, RH et contractuelles d'un établissement conventionné.
- Sécuriser la capacité juridique locale : représentation légale, capacité bancaire, obligations fiscales, responsabilité employeur et modalités de signature.

1.4. La répartition des attributions entre le chef ou la cheffe d'établissement et le comité de gestion

Le chef ou la cheffe d'établissement **exerce sa mission dans une double articulation**. Nommé par l'AEFE, il ou elle garantit l'organisation pédagogique, le respect des critères de l'homologation, la mise en œuvre des orientations du ministère chargé de l'éducation nationale et des textes applicables au réseau. Dans le même temps, il ou elle assure le fonctionnement quotidien de l'établissement et met en œuvre, dans le cadre des délégations écrites accordées par l'organisme gestionnaire, les orientations et décisions arrêtées par le comité de gestion dans ses domaines de responsabilité : trajectoire budgétaire, moyens humains et matériels, politique immobilière, procédures internes et organisation administrative.

Cette articulation ne crée ni subordination ni cogestion. **Elle suppose un dialogue régulier et sincère, une information réciproque, des délégations formalisées et un compte rendu périodique au comité de gestion.** Le comité de gestion définit les orientations relevant de sa responsabilité juridique, financière et sociale ; le chef ou la cheffe d'établissement les met en œuvre au quotidien, dans le respect du cadre conventionnel, de l'homologation et des responsabilités confiées par l'AEFE.

L'article 4 de la convention établit que « le bon fonctionnement de l'établissement repose sur le respect des attributions et fonctions de chaque partie, dans le cadre de la répartition des responsabilités définie par la présente convention et celui d'une gouvernance partagée ».

Cette collaboration est fondée sur trois principes essentiels : transparence, confiance et engagement mutuel.

Si le comité de gestion, et plus particulièrement son président ou sa présidente, assume la responsabilité juridique, financière et sociale de l'organisme gestionnaire, **c'est bien le chef ou la cheffe d'établissement qui est responsable de l'organisation pédagogique de l'établissement et de son fonctionnement quotidien**. Il exerce une autorité hiérarchique sur les détachés de l'AEFE, et une autorité fonctionnelle sur tous les employés en contrat local qui est déléguée par l'organisme gestionnaire, l'employeur.

C'est aussi le chef ou la cheffe d'établissement qui établit chaque année la structure pédagogique de l'établissement pour les niveaux homologués dans le cadre d'un dialogue continu avec le comité de gestion, en respectant un calendrier défini avec ce dernier.

Ainsi, le **chef ou la cheffe d'établissement, appuyé par le ou la DAF, élabore et propose la structure pédagogique et les choix d'organisation des enseignements**. Ces propositions sont soumises au comité de gestion, qui en apprécie la soutenabilité et valide les moyens humains, financiers et immobiliers nécessaires à leur mise en œuvre. Il n'y a pas d'un côté la gestion de l'établissement et, de l'autre, l'activité pédagogique : le **chef ou la cheffe d'établissement tient informé, de façon très régulière, le comité de gestion lors de la préparation de la structure pédagogique de l'année scolaire à venir**. Celle-ci repose sur les prévisions d'effectifs et détermine le tableau des emplois et donc l'évolution de la masse salariale. Il informe aussi très précisément le comité de gestion de l'évolution des effectifs en cours d'année et des prévisions relatives au nombre de futurs élèves. En effet, ces données déterminent l'évolution des futures recettes de l'établissement.

Le chef ou la cheffe d'établissement est aussi le responsable des admissions de nouveaux élèves. C'est lui ou elle qui évalue, en concertation avec ses équipes et dans le cadre préconisé par l'AEFE, la recevabilité de la demande d'inscription et qui valide les éventuels tests d'entrée. Dans ce domaine, le chef ou la cheffe d'établissement tient compte des consignes du poste diplomatique quand il y a plusieurs établissements homologués dans une même ville.

Enfin, **le processus de recrutement des élèves est réfléchi conjointement par le chef ou la cheffe d'établissement et le comité de gestion**, afin qu'il soit efficace et prenne en compte le contexte local. L'inscription d'un nouvel élève issu d'un établissement scolaire en France (public ou privé sous contrat) ou d'un établissement de l'enseignement français à l'étranger doit être réalisée, dans la limite des places disponibles, sans test d'entrée (sauf inscription dans une section spécifique, comme par exemple une section internationale ou sportive) et en application de la décision de passage en classe supérieure prise par le conseil de classe de l'établissement d'origine.

GUIDE DE DÉONTOLOGIE

Le chef ou la cheffe d'établissement et l'ensemble des personnels détachés en poste dans l'établissement sont des fonctionnaires de l'État français. À ce titre, ils doivent inscrire leur pratique professionnelle dans le respect du Guide de déontologie publié par l'AEFE.

Les notions de dignité, d'intégrité, de probité, d'impartialité, de neutralité et de laïcité doivent guider leur action, dans l'intérêt général de l'établissement et de l'AEFE.

Nommé à la tête d'un établissement français à l'étranger, le chef ou la cheffe d'établissement devient aussi l'un des collaborateurs de **l'ambassadeur ou l'ambassadrice**. Dans son domaine, il ou elle représente la France. Cette responsabilité constitue une des dimensions sensibles de sa mission. Une attention particulière doit être portée au contexte local. Des rapports étroits et permanents doivent être entretenus avec le poste diplomatique afin de gérer et prévenir toute difficulté liée à l'insertion de l'établissement dans un environnement différent de celui que le chef ou la cheffe d'établissement a pu connaître dans ses responsabilités antérieures.

Les membres du comité de gestion, lorsqu'ils agissent au nom de l'organisme gestionnaire et représentent l'établissement, veillent à agir dans l'intérêt général de l'établissement, à prévenir les conflits d'intérêts et à respecter les principes qui fondent la mission éducative de l'établissement, dans le cadre du droit local et de la convention.

L'organisme gestionnaire est, en coordination avec le chef ou la cheffe d'établissement, l'interlocuteur officiel des autorités locales. Parallèlement, il maintient à travers le chef ou la cheffe d'établissement un lien étroit avec les autorités françaises dans le pays.

L'organisme gestionnaire et le chef ou la cheffe d'établissement sont les garants de l'image de l'établissement tant aux yeux des autorités locales que de la représentation française dans le pays d'accueil.

CARTOGRAPHIE DES RESPONSABILITÉS			
DOMAINE	**CHEF OU CHEFFE D'ÉTABLISSEMENT**	**COMITÉ DE GESTION**	**AEFE**
ORGANISATION PEDAGOGIQUE	Élabore et met en œuvre la politique pédagogique de l'établissement dans le cadre de l'homologation	Mobilise les moyens nécessaires à la mise en œuvre des orientations pédagogiques élaborées par le chef ou la cheffe d'établissement	Contribue à l'inspection et au suivi de l'homologation.
ORIENTATIONS GENERALES DE GESTION	Apporte son expertise, éclaire les impacts pédagogiques, RH et organisationnels, formule des propositions.	Définit, dans le cadre d'une concertation constante avec le chef ou la cheffe d'établissement, les orientations relevant de la responsabilité de l'organisme gestionnaire : budget, RH de droit local, immobilier, organisation administrative, procédures internes.	Conseille, accompagne, rappelle le cadre conventionnel et les points de vigilance.

MISE EN ŒUVRE QUOTIDIENNE	Met en œuvre les décisions du comité de gestion dans le cadre des délégations écrites ; pilote le fonctionnement quotidien ; rend compte régulièrement.	Délègue par écrit, fixe les seuils, contrôle l'exécution, assume la responsabilité juridique, financière et sociale.	Suit le respect de la convention, de l'homologation et des obligations de reporting.
INSTANCES DE GOUVERNANCE	Préside les instances déterminées par l'AEFE	Préside les instances de l'organisme gestionnaire	S'assure du respect du fonctionnement des instances

Répartition CE / comité de gestion : éviter les zones grises

Bonnes pratiques

- Établir une matrice simple des responsabilités : décide/propose/exécute / contrôle, par grands domaines de gestion.
- Installer un rythme stable : réunion de bureau ou de coordination mensuelle, comité de gestion selon un calendrier fixé, revue annuelle des risques et des orientations.
- Tracer les arbitrages sensibles : RH, budget, admissions, remises ou exemptions, sécurité, immobilier et communication de crise.

Points de vigilance

- Éviter les doubles commandes adressées aux personnels par la direction et par l'organisme gestionnaire.
- Ne pas laisser hors agenda les sujets sensibles : tensions sociales, plaintes, sécurité, impayés, difficultés RH ou divergences de stratégie.

1.5. Les délégations pour une gestion efficace et rigoureuse

Les délégations accordées au chef ou à la cheffe d'établissement, et le cas échéant au ou à la DAF, **ne constituent pas un transfert de responsabilité de l'organisme gestionnaire**. Elles permettent au chef ou à la cheffe d'établissement d'assurer la mise en œuvre des décisions du comité de gestion et le fonctionnement fluide de l'établissement, dans un cadre écrit, borné, connu des parties et régulièrement actualisé.

L'article 5 de la convention indique que la délégation accordée au chef ou à la cheffe d'établissement et le cas échéant au ou à la DAF « est précisée par écrit par l'organisme gestionnaire, en accord avec l'AEFE, et communiquée aux intéressés ». Ce même article précise « La nature et l'étendue des délégations de signature en matière de gestion accordées par l'organisme gestionnaire au chef ou à la cheffe d'établissement et, si la fonction existe, au directeur administratif et financier, expatriés ou résidents, nommés et rémunérés par l'AEFE, sont précisées par écrit par l'organisme gestionnaire, en accord avec l'AEFE, et sont communiquées aux intéressés et à l'ambassadeur de France »

Cette **délégation doit faire l'objet d'une délibération du comité de gestion et être formalisée**, à minima, à chaque nomination de nouveau chef ou de nouvelle cheffe d'établissement ou de nouveau DAF ou de nouvelle DAF. Il est important de préciser que ces délégations ne s'accompagnent pas d'un transfert de responsabilité mais permettent un fonctionnement fluide de l'établissement au quotidien.

Concernant les engagements financiers, les **délégations de signature doivent être nominatives et préciser les natures des dépenses concernées, les montants**, avec ou sans TVA, et éventuellement la limitation au montant budgété dans l'année pour ladite dépense. Il est conseillé d'exclure du champ de cette délégation les contrats à vocation pluriannuelle et les dépenses d'investissement.

En outre, la **signature des contrats de travail, des conventions, des baux et des marchés ne peut être déléguée par l'organisme gestionnaire au profit du chef d'établissement ou du directeur administratif et financier.**

CARTOGRAPHIE DES RESPONSABILITÉS	
DÉLÉGATIONS FINANCIÈRES	
COMITÉ DE GESTION	• **Valide** les natures de dépenses, les montants et la durée.
CHEF OU CHEFFE D'ÉTABLISSEMENT ET DAF	• **Suggèrent, préparent** et **mettent en œuvre** par la délégation**.**
POSTE DIPLOMATIQUE/AEFE	• **Conseille.**

Le directeur exécutif ou la directrice exécutive du comité de gestion : une articulation à clarifier avec l'équipe de direction

Dans certains établissements, le comité de gestion peut être conduit à renforcer ses fonctions support, par la création d'un poste de directeur exécutif ou de directrice exécutive (Direx), afin d'assurer les fonctions administrative et financière, le suivi des décisions du comité de gestion, la préparation des instances, la formalisation des procédures internes, le reporting et la mémoire institutionnelle de l'établissement.

Cette création de poste doit faire l'objet d'**une analyse préalable** associant le comité de gestion, l'AEFE et le poste diplomatique et **est formalisée par une délibération** du comité de gestion. **Elle ne modifie pas la répartition des responsabilités prévue par la convention AEFE**. En particulier, elle ne doit ni créer de ligne hiérarchique parallèle ni introduire de confusion avec les missions du chef ou de la cheffe d'établissement. Elle peut entraîner la suppression du poste de DAF détaché.

Lorsqu'une fonction de Direx est créée, son périmètre doit être défini par écrit, dans une fiche de poste, un organigramme fonctionnel et le règlement intérieur de l'organisme gestionnaire quand il existe.

TEXTES DE RÉFÉRENCE
Articles 5 et 6 de la convention type relatifs à l'autorité du chef ou de la cheffe d'établissement sur l'ensemble des personnels.

Délégations : contrôle interne et seuils de décision

Bonnes pratiques

- Adopter des délégations écrites, nominatives, plafonnées, révisées régulièrement et communiquées aux personnes concernées.
- Mettre en place un circuit d'engagement : demande, devis, validation, bon de commande, service fait, paiement, archivage de la preuve.
- Séparer, lorsque le droit local et l'organisation le permettent, les fonctions de demande, validation, paiement et contrôle.

Points de vigilance

- Éviter les délégations implicites ou orales, ainsi que les seuils trop bas qui paralysent la gestion quotidienne ou trop élevés qui exposent l'établissement.
- Vérifier la conformité bancaire : pouvoirs, mandats, doubles signatures, accès aux comptes et règles de remplacement.
- Point particulier DIREX : la fonction n'est pas prévue par la convention-type et ne doit pas être présentée comme un modèle ordinaire de gouvernance.

2. UN PARTAGE DES RESPONSABILITÉS QUI STRUCTURE LE QUOTIDIEN DES ÉTABLISSEMENTS CONVENTIONNÉS

2.1. Les instances représentatives obligatoires

La mise en place d'instances représentatives obligatoires évoquées par l'article 9 de la convention est un des critères de l'homologation. La liste, le fonctionnement et le périmètre de décisions de ces instances sont définis par **une circulaire AEFE relative à l'organisation et au fonctionnement des instances des établissements d'enseignement français à l'étranger. Pour les établissements conventionnés, celle-ci prévoit l'existence de quinze instances différentes :**

- Le conseil d'établissement
- Le conseil d'école
- Le conseil du second degré
- Le comité d'éducation à la santé, à la citoyenneté et à l'environnement
- Le conseil de la vie collégienne et le conseil des délégués pour la vie lycéenne
- Le conseil de discipline
- La commission hygiène et sécurité de la communauté scolaire
- La commission relative à l'hygiène, à la sécurité et aux conditions de travail des personnels
- La cellule de formation continue
- Le conseil pédagogique
- Le conseil des maîtres et les conseils des maîtres de cycle

- Le conseil école/collège
- La commission éducative

Ces instances ont pour objectif d'assurer une coordination efficace au sein de l'établissement et de faire vivre le dialogue en s'assurant que toutes les voix soient représentées.

La circulaire ne prévoit une représentation des membres du comité de gestion que dans deux instances : le conseil d'établissement et la commission hygiène et sécurité de la communauté scolaire.

Pour le conseil d'établissement, il est précisé que deux représentants du comité de gestion y assistent avec voix consultative. Cette présence est très importante car le conseil d'établissement est l'instance principale de l'établissement, compétente pour le 1er degré et le 2d degré sur les questions de pédagogie au sens large. Y sont présentés les travaux et propositions des autres instances. La présence des deux représentants du comité de gestion s'inscrit dans une volonté de transparence entre la direction de l'établissement et l'organisme gestionnaire et témoigne de l'imbrication des questions pédagogiques et de gestion de l'établissement.

Au conseil d'établissement, siègent aussi des **représentants des parents d'élèves élus** spécialement pour participer à cette instance. Leur nombre varie selon la taille des établissements. Ces parents y disposent de **voix délibérative**. **Les statuts ou le règlement intérieur des organismes gestionnaires doivent prévoir que les membres du comité de gestion ne soient pas dans le même temps élus au conseil d'établissement.**

La circulaire précise aussi qu'un **membre du comité de gestion siège à la commission hygiène et sécurité de la communauté scolaire.** Les sujets qui y sont évoqués peuvent en effet avoir des implications financières et engager la responsabilité du comité de gestion si des sujets impliquent la sécurité des usagers de l'établissement. Il est donc essentiel que le comité de gestion soit informé des sujets discutés dans cette instance. Le chef ou la cheffe d'établissement doit aussi vérifier si la législation locale l'oblige ou non à la mise en place d'une instance aux champs de compétences comparables. Si c'est le cas, il doit s'assurer que la composition de celle-ci est bien celle précisée par la circulaire des instances. Si ce n'est pas le cas, il doit se conformer au droit local.

Enfin, si la **circulaire ne prévoit pas la présence de représentant du comité de gestion à la cellule de formation continue**, elle précise néanmoins **que les travaux de celle-ci sont menés en respectant les orientations stratégiques de l'organisme gestionnaire en matière de formation et qu'ils s'articulent avec le plan régional de formation.** Ces orientations doivent être définies avec le chef ou la cheffe d'établissement, qui les communiquera aux membres de la cellule de formation continue. La formation continue constitue un levier essentiel de qualité et un critère de l'homologation. Sa mise en œuvre mobilise l'IRF, l'AEFE et l'établissement selon les modalités prévues par la convention avec l'IRF. Un représentant élu des organismes gestionnaires d'établissements conventionnés siège au sein du conseil des affaires administratives et financières de l'IRF.

Au-delà de sa dimension financière, la **mise en œuvre de la formation suppose une anticipation des absences et une organisation permettant de préserver la continuité du service d'enseignement**. À titre de bonne pratique, le chef ou la cheffe d'établissement établit en début d'année un calendrier prévisionnel des formations, anticipe les modalités de remplacement, informe le comité de gestion de l'impact organisationnel des formations et articule les priorités de formation avec le projet d'établissement.

Un accord de partenariat doit être signé entre chaque établissement conventionné et **l'institut régional de formation** de la zone. Il précise les modalités de facturation de la formation.

CARTOGRAPHIE DES RESPONSABILITÉS	
FONCTIONNEMENT DES INSTANCES AEFE	
COMITÉ DE GESTION	• **Est représenté** au conseil d'établissement par deux membres avec voix consultative. • **Est représenté** à la commission hygiène et sécurité de la communauté scolaire par un membre avec voix consultative.
CHEF OU CHEFFE D'ÉTABLISSEMENT	• **Est responsable** d'informer la communauté scolaire des instances, de leur fonctionnement et du rôle des représentants. • Est responsable de l'organisation et de la tenue des élections au conseil d'établissement. • **Est responsable** de l'organisation et de l'animation des instances AEFE. • **Établit** des comptes rendus ou des relevés de décisions écrits de toutes les instances. • **Informe** le comité de gestion des sujets traités dans les différentes instances et de leurs conclusions.
POSTE DIPLOMATIQUE/AEFE	• **S'assurent** du respect de la circulaire relative aux instances.
TEXTES DE RÉFÉRENCE	
	• Circulaire relative à l'organisation et au fonctionnement des instances des établissements d'enseignement français à l'étranger relevant de l'AEFE

Qualité des instances : standard minimal

Bonnes pratiques

- Préparer chaque séance par un ordre du jour cadré, hiérarchisé et associé à des verbes d'action : informer, débattre, arbitrer, valider.
- Transmettre les documents préparatoires à l'avance et réserver les annexes techniques aux éléments utiles à la décision.
- Rédiger des comptes rendus orientés décisions : responsable, échéance, preuve attendue et point de suivi à la séance suivante.
- Professionnaliser les élus parents, élèves et personnels : rôle, périmètre, confidentialité, prévention des conflits d'intérêts, prise de parole en instance.

Points de vigilance

- Éviter la confusion entre espaces d'information, de consultation et de décision.
- Maîtriser les messages sensibles : aucune annonce ne devrait être faite sans décision formalisée, vocabulaire partagé et, si nécessaire, FAQ d'accompagnement.

2.2. Gestion des personnels détachés et de droit local : statuts, recrutements, dialogue social

Dans un établissement conventionné deux types de personnels avec des statuts différents coexistent :

Les fonctionnaires français détachés auprès de l'AEFE et affectés à l'établissement

Les personnels de droit local recrutés et employés par l'organisme gestionnaire.

En raison des missions de service public qui sont confiées à l'établissement conventionné, l'AEFE apporte à ce dernier un soutien en y affectant des personnels titulaires du ministère de l'éducation nationale ou des fonctionnaires issus d'autres ministères français. La circulaire 1325

du 14 décembre 2022 relative aux commissions consultatives paritaires centrales (CCPC – au niveau du siège de l'agence) et commissions consultatives paritaires locales (CCPL – au niveau des ambassades) a pour objet de préciser les conditions de recrutement des personnels d'encadrement, d'inspection, de formation et d'enseignement détachés auprès de l'AEFE dont certains sont mis à la disposition des établissements conventionnés. **Chaque année, le chef ou la cheffe d'établissement peut interroger, en concertation avec son comité de gestion pour les impacts financiers induits et la trajectoire stratégique de l'établissement**, les modalités de maintien des personnels détachés dont le départ est prévu l'année suivante (changement de discipline, de fonction, suppression du support). **Le CSA (Comité social d'administration) de l'Agence est consulté sur toutes les mesures relatives à la carte des emplois des détachés enseignants et éducation.** Le recrutement des personnels d'encadrement et des enseignants formateurs d'une part et l'affectation des personnels enseignants détachés d'autre part relèvent de la compétence de l'AEFE.

Les dispositions de l'article 6 de la convention type rappellent que ces personnels détachés auprès de l'AEFE sont placés sous l'autorité hiérarchique du chef ou de la cheffe d'établissement et de l'ambassadeur ou de l'ambassadrice de France, représentant l'Agence. Ce dernier ou cette dernière a autorité sur l'ensemble des fonctionnaires français en poste dans le pays. L'employeur de ces agents n'est pas l'organisme gestionnaire mais l'AEFE. Il est à rappeler qu'en ce qui concerne les enseignants détachés, ces derniers ne peuvent enseigner que sur les niveaux homologués (dans le respect de leurs obligations réglementaires de service, sous réserve des décharges de service légales ou réglementaires applicables).

Les décisions relatives au recrutement et à la gestion administrative des contrats des personnels recrutés localement relèvent de la compétence exclusive du comité de gestion en sa qualité d'employeur. Leur recrutement est opéré sur proposition de la commission ressources humaines et du chef ou de la cheffe d'établissement, ce dernier ou cette dernière assumant l'autorité sur les personnels de droit local. Ces personnels rémunérés par l'organisme gestionnaire bénéficient d'un contrat de travail écrit, signé par le président ou la présidente de l'organisme gestionnaire et par les intéressés. Ce contrat est établi conformément à la réglementation locale du travail. Il est précisé que ces contrats ne doivent contenir aucune référence au droit français, sous peine d'une éventuelle requalification par le juge français en cas de contentieux. À ce titre, il ne saurait être une copie d'un contrat d'un agent public français, le formalisme utilisé par les administrations françaises dans la conclusion de leurs contrats ne doit pas être reproduit.

En aucun cas le chef ou la cheffe d'établissement ne signe ni même ne cosigne le contrat de travail, tout courrier en lien avec une mesure disciplinaire ou une éventuelle lettre de licenciement. Les actes juridiques d'embauche et de licenciement restent légalement de la seule compétence du président ou de la présidente du comité de gestion.

Malgré les différents statuts des personnels, la convention précise que le chef ou la cheffe d'établissement a autorité sur tous les personnels de l'établissement dont il assure l'évaluation administrative.

Tout en respectant le droit local, les contrats de travail des recrutés locaux doivent, dans la mesure du possible, respecter un certain nombre de principes, relatifs à la gestion des personnels de droit local exerçant dans les établissements d'enseignement français à l'étranger gérés directement par l'AEFE ou conventionnés avec l'AEFE.

L'AEFE invite les comités de gestion à respecter les neuf principes suivants :

1. Ne pratiquer aucune discrimination fondée sur l'appartenance ethnique, le sexe ou la religion des personnels.

2. Élaborer des contrats écrits, rédigés dans la langue officielle du pays et traduits en français.

3. Soumettre les personnels de droit local au régime local obligatoire de protection sociale et à la fiscalité locale.

4. Rendre explicites et publiques les procédures de recrutement ou de licenciement qui doivent être conformes à la législation locale du travail.

5. Élaborer et faire valider par les instances représentatives du personnel un règlement intérieur du travail ou une convention collective.

6. Les grilles de rémunération, identiques pour tous, conformes à la législation locale, doivent être communiquées aux personnels concernés et à leurs représentants (en revanche les différences de rémunération peuvent s'expliquer par le niveau de qualification et l'expérience professionnelle).

7. Rémunérer les personnels de droit local en monnaie locale quelle que soit leur nationalité (sauf exception liée à des contraintes particulières).

8. La formation continue doit être proposée à tous les employés à hauteur de 1 % de la masse salariale de l'établissement hors frais de remplacement.

9. La représentation des personnels de droit local doit être assurée par les organisations syndicales ou professionnelles de leur choix sauf limitation imposée par le droit local.

Le respect de ces principes généraux permet de développer un **cadre de travail transparent et prévisible pour les personnels**. Il concourt à **promouvoir une marque employeur positive qui bénéficie ensuite à l'image de l'établissement et à celle du réseau AEFE**. **Dans un contexte de recrutement de plus en plus concurrentiel des personnels**, il est important que les comités de gestion et les chefs ou cheffes d'établissement mesurent la nécessité de **développer une politique de ressources humaines attractive et qui prenne en compte la qualité de vie au travail des personnels.**

Le **tableau des emplois liste l'ensemble des postes et des fonctions de tous les personnels de l'établissement.** Il comprend à la fois les personnels titulaires de l'éducation nationale détachés auprès de l'AEFE en poste dans l'établissement et les personnels de droit local, recrutés par l'organisme gestionnaire.

Proposé chaque année par le chef ou la cheffe d'établissement au regard de la structure pédagogique prévisionnelle, ce tableau est validé par l'organisme gestionnaire pour la seule partie concernant les personnels de droit local. Son élaboration est donc le fruit d'une concertation entre le chef et la cheffe d'établissement et le comité de gestion, en particulier le président ou la présidente et le trésorier ou la trésorière, dans la mesure où il a des implications budgétaires fortes. Le nombre de personnels détachés en poste dans l'établissement est susceptible d'évoluer chaque année.

La convention prévoit l'installation d'une instance consultative, compétente pour les questions relatives au personnel de droit local et architecte de la politique RH de l'établissement. Elle est communément appelée « **commission des ressources humaines** ». Y siègent à minima, le chef ou la cheffe d'établissement, l'équipe de direction, le ou la DAF, des représentants du comité de gestion, des représentants du personnel. Sa composition et son fonctionnement doivent être précisés dans les dispositions particulières. **La présidence de cette instance est assurée par le chef ou la cheffe d'établissement, garant de la qualité du dialogue entre le comité de gestion et les représentants du personnel qui y participent**. Le tableau des emplois locaux peut idéalement y

être communiqué avant d'être partagé avec les membres du conseil d'établissement. Les vacances de poste, les procédures de recrutement et les candidatures retenues pourront être présentées aux représentants du personnel conjointement par le comité de gestion et le chef ou la cheffe d'établissement dans le cadre de cette commission.

Par souci de transparence avec les représentants des personnels, les questions relatives à l'évolution de la grille salariale des recrutés locaux, aux modifications des contrats de travail et aux fins anticipées de contrats seront évoquées dans cette commission des ressources humaines. Il est conseillé aux comités de gestion d'établir des règles écrites de gestion des ressources humaines, diffusées clairement auprès des personnels, faisant l'objet d'un dialogue régulier.

Il est fortement recommandé aux comités de gestion de faire appel à l'expertise d'avocats locaux pour être conseillés sur tous les sujets relatifs aux ressources humaines afin de s'assurer que l'ensemble du documentaire RH, des procédures, ainsi que leurs décisions soient prises en conformité avec le droit local et d'éviter tout contentieux.

Enfin, pour garantir la qualité de l'enseignement dispensé dans les établissements français à l'étranger, la formation continue des personnels constitue une des priorités de l'AEFE. Dans les établissements conventionnés, la cellule de formation continue (CFC), établit le plan local de formation des personnels. La composition de la CFC, présidée par le chef ou la cheffe d'établissement, est précisée par la circulaire des instances. **Elle se réunit au moins trois fois par année scolaire**. Lors de l'élaboration du budget de l'établissement le chef ou la cheffe d'établissement doit s'assurer que la somme allouée à la formation des personnels correspond à minima à la contribution à la formation continue versée à l'IRF. En outre, le chef ou la cheffe d'établissement tient informé le comité de gestion des priorités de formation établies par l'AEFE et par l'institut régional de formation. Comme la circulaire des instances ne prévoit pas la présence d'un représentant ou d'une représentante du comité de gestion à la CFC, le chef ou la cheffe d'établissement **partage avec le comité de gestion les comptes rendus des différentes réunions de cette instance**. Le plan local de formation est par ailleurs présenté à l'ensemble des représentants de la communauté scolaire dans le cadre du conseil d'établissement.

CARTOGRAPHIE DES RESPONSABILITÉS	
DÉCISIONS RELATIVES AU TABLEAU DES EMPLOIS	
COMITÉ DE GESTION	• **Valide,** en amont du conseil d'établissement, le tableau des emplois au regard de la structure pédagogique prévisionnelle proposée par le chef ou la cheffe d'établissement. • **Recrute** les personnels en contrat local sur proposition du chef ou de la cheffe d'établissement après consultation de la CRH. • **Signe** tous les actes administratifs de ses employés depuis le contrat de travail jusqu'au licenciement. • **Se tient** informé du droit du travail local. • **Se protège** grâce aux conseils d'avocats locaux. • **Doit être sensible** à la qualité de vie au travail des personnels à la marque employeur pour recruter et garder des personnels compétents et motivés.

CHEF OU CHEFFE D'ÉTABLISSEMENT	• **Analyse** les besoins relatifs aux ressources humaines après définition de la structure pédagogique, consultation du comité de gestion puis présentation en conseil d'établissement. • **Evalue** annuellement les personnels de droit local, après avoir élaboré avec le comité de gestion le processus d'évaluation. • **Informe** le comité de gestion en cas de problème rencontré avec un personnel. • **Coordonne** avec le poste diplomatique le recrutement par l'AEFE des personnels titulaires détachés D3. • **Informe** le poste diplomatique et le chef ou la cheffe de secteur de l'AEFE en cas de problèmes rencontrés avec un personnel titulaire détaché.
AEFE	• **Recrute** et **rémunère** les personnels titulaires détachés. • **Rédige des lettres de cadrage** qu'elle adresse aux personnels titulaires détachés dont les problèmes d'ordre professionnel ont été signalés par le chef ou la cheffe d'établissement. • **Propose,** dans le respect du droit local, des principes généraux de conditions de travail pour les personnels de droit local à travers la circulaire de l'AEFE n°515 du 08 février 2017. • **Doit être sensible à la qualité de vie au travail des personnels.**
	• Loi n° 2022-272 du 28 février 2022 visant à faire évoluer la gouvernance de l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger et à créer les instituts régionaux de formation • Décret n° 79-433 du 1 juin 1979 relatif aux pouvoirs des ambassadeurs et à l'organisation des services de l'Etat à l'étranger • Circulaire relative à l'organisation et au fonctionnement des instances des établissements d'enseignement français à l'étranger relevant de l'AEFE
CARTOGRAPHIE DES RESPONSABILITÉS	
LA CELLULE DE FORMATION CONTINUE	
COMITÉ DE GESTION	• **Décide** d'un budget annuel dédié à la formation suivant les recommandations de l'AEFE • **Est informé** par le chef ou la cheffe d'établissements des demandes de formation validée dans le cadre de la Cellule de formation continue.
CHEF OU CHEFFE D'ÉTABLISSEMENT	• **Réunit la cellule de formation continue au moins trois fois par année scolaire pour recueillir** les demandes de formation et identifier les besoins de l'établissement. • **Préside la cellule de formation continue** où siègent des représentants du personnel. • **Priorise les demandes de formation des personnels**.
AEFE	• **Établit** le plan régional de formation continue en fonction des priorités de la zone géographique. • **Organise** les formations continues et initiales dans le cadre des IRF. • Les demandes de formations sont remontées par les établissements via Atena vers les IRF. Les présidents et présidentes de CAAF procèdent à la validation des demandes en fonction des places disponibles.

Carte des emplois et formation continue : anticiper les besoins, sécuriser les compétences

Bonnes pratiques

- Adosser la politique RH au projet d'établissement et au PSD : besoins en compétences, structure pédagogique, attractivité, fidélisation, formation et qualité de vie au travail.
- Objectiver la masse salariale : suivi mensuel des dépenses réelles de personnel par rapport au budget, effets de l'inflation, du change, des charges et des revalorisations.
- Outiller le comité de gestion avec une note RH périodique : effectifs, postes vacants, absentéisme, heures supplémentaires, coûts de remplacement, risques et mesures à décider.
- Installer ou activer réellement la CRH comme espace consultatif de transparence sur les emplois, recrutements, évolutions salariales, modifications contractuelles et fins de contrat.
- Formaliser un règlement intérieur du travail et des procédures RH : recrutement, intégration, évaluation, discipline, signalements, santé-sécurité, fin de contrat.

Points de vigilance

- Éviter les recrutements opportunistes sans fiche de poste, sans budget et sans traçabilité de la procédure.
- Sécuriser le droit local : contrats, temps de travail, fiscalité, protection sociale, procédures disciplinaires et licenciements.
- Veiller à l'équité des décisions RH : grilles, primes, formations, promotions, sanctions et reconnaissance professionnelle.

TEXTES DE RÉFÉRENCE

- Loi n° 2022-272 du 28 février 2022 visant à faire évoluer la gouvernance de l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger et à créer les instituts régionaux de formation
- Circulaire relative à l'organisation et au fonctionnement des instances des établissements d'enseignement français à l'étranger relevant de l'AEFE
- Note n° 0443 du 5 juin 2024 relative à l'Orientation stratégique de la formation des personnels des établissements d'enseignement français à l'étranger (2025-2030)

2.3. L'élaboration, l'exécution et le contrôle du budget

L'élaboration et le contrôle de l'exécution du budget constituent l'un des principaux actes de pilotage de l'organisme gestionnaire à qui est déléguée une mission de service public (article 11 de la convention type). Le budget traduit les orientations stratégiques de l'établissement, la structure pédagogique, la politique RH, les choix d'investissement et les engagements liés au conventionnement. Son élaboration doit permettre de concilier soutenabilité financière, qualité du service éducatif, respect des critères d'homologation et obligations de transparence à l'égard de l'AEFE.

L'esprit de la convention prévoit que le chef ou la cheffe d'établissement travaille, en liaison avec le trésorier ou la trésorière et le président ou la présidente du comité de gestion, à la préparation du projet de budget au-delà de la simple détermination du montant des crédits pédagogiques. Lorsqu'un ou une DAF est nommé par l'AEFE, il ou elle prépare le budget en coordination étroite avec le chef ou la cheffe d'établissement, le président ou la présidente et le trésorier ou la trésorière du comité de gestion. Lorsque l'établissement ne dispose pas d'un ou d'une DAF nommé par l'AEFE, l'organisme gestionnaire identifie la personne ou le service chargé de la préparation budgétaire, en associant étroitement le chef ou la cheffe d'établissement.

Dans la mesure du possible, l'élaboration du budget de l'établissement s'organise en quatre temps :

1. **Fixation du cadre de la politique générale** du budget et le calendrier de la construction budgétaire.
2. **Préparation du budget** par l'équipe de direction et le trésorier ou la trésorière de l'organisme gestionnaire.
3. Examen de **l'adéquation du budget proposé à la politique générale** préalablement définie. Des allers-retours et un dialogue constant entre le comité de gestion et l'équipe de direction sont nécessaires pour aboutir à une version assurant la pérennité de l'établissement et la bonne mise en œuvre du projet d'établissement et des projets envisagés.
4. **Validation**, selon les modalités prévues dans les statuts de l'organisme gestionnaire, du budget.

Le chef ou la cheffe d'établissement et le directeur ou la directrice administratif et financier ne doivent pas seulement exprimer leurs préoccupations pédagogiques ou les demandes formulées par le conseil d'établissement et le conseil d'école. Ils **doivent être impliqués sur les sujets de politique générale d'établissement (l'évolution des tarifs, des salaires et la carte des emplois) et être attentifs à l'évolution raisonnable de ratios de bonne gestion**. La formalisation et la publication de ces ratios élaborés par le ou la DAF permettront d'éclairer le comité de gestion sur les choix à faire. Ils permettront aussi d'alerter à temps le poste diplomatique et l'Agence en cas d'évolution inquiétante des paramètres essentiels de gestion.

Une fois élaboré, **le budget est soumis à l'adoption du comité de gestion ou de l'assemblée générale selon les modalités prévues dans les statuts de l'organisme gestionnaire**. Si l'établissement conventionné dispose d'un DAF détaché ou d'une DAF détachée par l'Agence, c'est lui ou elle qui a vocation à présenter le projet de budget conjointement avec le trésorier ou la trésorière de l'organisme gestionnaire.

Responsable du budget, selon les statuts, **le comité de gestion, décide de l'évolution des droits de scolarité et valide chaque année le règlement financier, document qui rassemble l'ensemble des tarifs pratiqués par l'établissement et les modalités pour s'acquitter de ceux-ci**. Il peut s'appuyer, pour prendre ses décisions financières, sur les recommandations de l'AEFE et demander conseil au chef ou à la cheffe de secteur géographique.

Il est fortement **recommandé d'inscrire l'évolution des droits de scolarité dans une logique pluriannuelle** en anticipant de possibles investissements importants à effectuer. L'évolution des droits de scolarité doit être fondée sur une analyse pluriannuelle des coûts, des effectifs, de l'inflation, des investissements et de l'accessibilité financière pour les familles, afin de préserver les équilibres et la pérennité de l'établissement.

Il relève de la responsabilité du chef ou de la cheffe d'établissement de demander au comité de gestion, dans le cas où certaines dispositions seraient considérées par lui comme préjudiciables aux intérêts de l'établissement, un réexamen du projet de budget et d'en informer les services centraux de l'Agence. Celle-ci appréciera si le différend justifie l'envoi d'une mission d'expertise qui sera conduite par l'AEFE.

Il est vivement recommandé de prendre avis auprès de l'Agence pour toute décision qui pourrait avoir une incidence sur la pérennité de l'établissement ou sa réputation.

Les "dispositions particulières" de la convention doivent prévoir de déléguer au chef ou à la cheffe d'établissement ou au DAF ou à la DAF détaché par l'Agence la responsabilité de l'engagement de la dépense et de la constatation de la recette dans la limite des délégations fixées par le comité de gestion. Cette compétence du chef ou de la cheffe d'établissement lui fait obligation de rendre régulièrement compte au comité de gestion. Toutefois, le chef ou la cheffe

d'établissement n'est pas l'ordonnateur principal ou ordonnatrice principale. La responsabilité juridique du paiement des fournisseurs comme du recouvrement des droits de scolarité incombe au président ou à la présidente et au trésorier ou à la trésorière de l'organisme gestionnaire. **Le trésorier ou la trésorière, en conformité avec les statuts de l'organisme gestionnaire, est responsable de la tenue des comptes.**

Comme cela a été précisé dans la fiche 4, l'élaboration de procédures écrites définissant le processus d'élaboration budgétaire, son exécution et son compte-rendu ceux de mise en concurrence des fournisseurs et plus généralement tous les processus présentant un risque pour l'établissement est très fortement recommandée. Ainsi, les chefs ou cheffes d'établissement sont invités à travailler avec les représentants de l'organisme gestionnaire à la rédaction d'un manuel de procédures.

La **comptabilité de l'organisme gestionnaire est tenue selon les normes comptables locales** (article 4 de la convention). La **régularité de la tenue des comptes doit être certifiée par le recours à un cabinet comptable extérieur** présentant les garanties de compétence et de rigueur.

Le même article 4 précise qu'en complément des obligations que lui impose la réglementation locale, **l'organisme gestionnaire présente chaque année à l'AEFE, selon les règles de la comptabilité publique française reprises dans un formulaire numérique fourni par l'Agence, sous couvert de l'ambassadeur ou de l'ambassadrice de France, les documents financiers, tels que le budget prévisionnel de l'établissement et le compte financier de chaque exercice, exigés par les statuts de l'organisme gestionnaire.** Le respect de cette obligation, qui relève de la responsabilité du chef ou de la cheffe d'établissement, est essentiel et permet à l'agence d'accompagner et de soutenir l'établissement. Il se fait via l'application MAGE accessible depuis la plateforme de l'AEFE ORION.

Les budgets et comptes financiers saisis dans MAGE sont analysés par les adjoints aux affaires administratives et financières des secteurs géographiques sur la base des comptes certifiés transmis. Ces contrôles constituent un élément substantiel de la convention.

CARTOGRAPHIE DES RESPONSABILITÉS	
ÉLABORATION DU BUDGET ANNUEL	
COMITÉ DE GESTION	• Le président ou la présidente et le trésorier ou la trésorière soumettent le budget au vote de l'instance compétente, comité de gestion ou assemblée générale, selon les statuts. • Les comptes de l'exercice et le budget prévisionnel sont présentés aux membres de l'organisme gestionnaire selon les modalités prévues par les statuts. • **Décide** de l'évolution des droits de scolarité et de l'évolution de la grille salariale des personnels en contrat local.
CHEF OU CHEFFE D'ÉTABLISSEMENT	• **Prépare** le budget avec le DAF en étroite collaboration avec le président ou la présidente et le trésorier ou la trésorière de l'organisme gestionnaire.
AEFE	• **Analyse** par l'équipe du ou de la cheffe de secteur géographique du budget et du compte financier et envoi de recommandations au comité de gestion s'il y a lieu.

Budget annuel : un outil de pilotage partagé

Bonnes pratiques

- Les délégations doivent prévoir une limitation des engagements tant sur un montant donné que sur les crédits budgétaires de l'établissement. Une exception peut parfois être rencontrée sur les dépenses liées à la sécurité des élèves et des personnels.
- Des états financiers trimestriels, voire mensuels, mentionnant la consommation du budget ligne à ligne et l'état de la trésorerie sont présentés par le ou la DAF au chef ou à la cheffe d'établissement et au comité de gestion. Leur format est construit collégialement entre équipe de direction et comité de gestion.
- La communication des éléments financiers aux familles est réfléchie entre équipe de direction et comité de gestion afin que les enjeux de l'établissement soient compris par les familles.
- Un tableau de bord mensuel est élaboré. Il précise : effectifs, recettes encaissées, impayés, trésorerie, résultat d'exploitation, masse salariale, investissements et risques.
- Les hypothèses budgétaires sont documentées : effectifs, tarifs, inflation, change, masse salariale, énergie, contrats, investissements et taux d'impayés.
- Un calendrier budgétaire est établi, il précise : budget initial, budget révisé, clôture, audit, remontée MAGE et dialogue de gestion.
- Les missions clés du DAF sont précisées : pilotage budgétaire annuel ; reporting et tableau de bord ; trajectoire pluriannuelle ; contrôle interne ; préparation du dialogue de gestion.

Points de vigilance

- Éviter les arbitrages sans trajectoire pluriannuelle ni scénario prudent.
- Surveiller la trésorerie et les créances familles : ancienneté des impayés, échéanciers, contentieux et impact sur le fonds de roulement.
- Sécuriser les achats : seuils, mise en concurrence, traçabilité, conflits d'intérêts, contrats récurrents et délégations.

3. ÉTABLIR UNE PERSPECTIVE PLURIANNUELLE POUR GARANTIR CONTINUITÉ ET DÉVELOPPEMENT

3.1. Le projet d'établissement pour développer des pratiques pédagogiques dans une cohérence partagée pluriannuelle

S'inscrivant dans les axes du système éducatif français, dans les priorités pédagogiques identifiées par l'AEFE et dans le cadre du projet de zone, le **projet d'établissement est l'expression de l'autonomie de l'établissement conventionné dans son pilotage pédagogique et éducatif.** Il est adopté par le conseil d'établissement pour une durée de 3 à 5 ans. Il est communiqué au poste diplomatique et à l'AEFE.

L'article L.401-1 du code de l'éducation précise que « le projet d'école ou d'établissement définit les modalités particulières de mise en œuvre des objectifs et des programmes nationaux et précise les activités scolaires et périscolaires qui y concourent. Il précise les voies et moyens qui sont mis en œuvre pour assurer la réussite de tous les élèves et pour associer les parents à cette fin. Il détermine également les modalités d'évaluation des résultats atteints ».

L'élaboration du projet d'établissement est pilotée par le chef ou la cheffe d'établissement et son équipe en s'appuyant sur l'ensemble des acteurs de la communauté éducative. Son élaboration doit s'appuyer sur l'analyse fine et partagée d'indicateurs précis : conclusions de l'évaluation du projet d'établissement précédent, résultats des évaluations nationales, résultats aux examens, admissions post-baccalauréat et données statistiques précises sur les cohortes d'élèves. Pour faire ces analyses, le chef ou la cheffe d'établissements s'appuie sur le conseil des maîtres au primaire et le conseil pédagogique au secondaire.

Le projet doit **définir des axes et préciser des objectifs généraux et opérationnels qui peuvent se décliner en fiches action**. Le projet d'établissement ne saurait néanmoins être un catalogue de fiches. Ces dernières doivent s'inscrire dans un ensemble cohérent, compris par la communauté éducative. En ce sens, la **qualité de la formalisation du projet d'établissement** (mise en page, lisibilité, langues), tout comme celle du plan stratégique de développement (cf. fiche consacrée au plan stratégique de développement) **participe pleinement à son appropriation par l'ensemble de la communauté** et à **son rayonnement externe en tant qu'expression de l'identité et de l'ambition de l'établissement**. Le projet d'établissement est ensuite adopté par le conseil d'établissement, sur proposition du conseil d'école et du conseil du second degré.

La mise en œuvre du projet d'établissement nécessite le plus souvent une ventilation nouvelle de moyens financiers existants ou la mobilisation de moyens nouveaux. Ce peut être le cas pour l'ouverture de sections ou d'enseignements nouveaux, du développement de projets culturels, d'investissements dans le domaine du numérique ou de bien d'autres actions. Le chef ou la cheffe d'établissement, premier ou première pédagogue de l'établissement, a l'entière responsabilité du projet d'établissement. **Il veille à bien informer le comité de gestion de son élaboration, les moyens nécessaires à sa mise en œuvre nécessitant sa validation.**

Pour tenir informé le comité de gestion et la communauté scolaire de la mise en œuvre du projet d'établissement, le chef ou la cheffe d'établissement met en place un tableau de suivi avec des indicateurs de réalisation et des valeurs initiales et finales. Le projet d'établissement est un outil de pilotage pour le chef ou la cheffe d'établissement afin de prioriser les projets et les demandes de dépenses à soumettre au comité de gestion.

CARTOGRAPHIE DES RESPONSABILITÉS	
PROJET D'ÉTABLISSEMENT	
CHEF OU CHEFFE D'ÉTABLISSEMENT	• **Soumet** le projet d'établissement à l'adoption du conseil d'établissement. • **Élabore** le projet d'établissement dans le cadre du conseil d'école et du conseil pédagogique en cohérence avec les orientations de l'AEFE et du MEN, et tenant compte des orientations du plan stratégique de développement de l'établissement. • **Présente** le projet d'établissement en conseil d'établissement puis le communique à l'ensemble de la communauté scolaire. • **Suit et évalue** régulièrement l'avancement du projet d'établissement à l'aide d'un tableau de bord. • **Informe** le conseil d'établissement.
COMITÉ DE GESTION	• **Valide** les moyens humains, immobiliers et financiers pour le déploiement du projet d'établissement.
AEFE	• **Indique** les grandes orientations stratégiques des projets d'établissements (COM, projet de zone). • **Le secteur géographique valide, après consultation de l'IEN ou IA-IPR référent,** le **projet d'établissement** (format synthétique en lien avec la lettre de mission du chef ou de la cheffe d'établissement).
TEXTES DE RÉFÉRENCE	
	• Circulaire relative à l'organisation et au fonctionnement des instances des établissements d'enseignement français à l'étranger relevant de l'AEFE

Projet d'établissement : articulation pédagogique, ressources et attractivité

Bonnes pratiques

- Relier le projet d'établissement aux données disponibles : résultats, climat scolaire, besoins des élèves, attractivité, retours des familles, contraintes de locaux et ressources humaines.
- Traduire les axes en plan d'action annuel : objectif, indicateur, responsable, calendrier, moyens, état d'avancement et preuve de réalisation.
- Rendre visible le volet premier degré, soit par un projet d'école intégré, soit par une rubrique explicite dans le projet d'établissement.

Points de vigilance

- Éviter un projet catalogue sans priorités, sans moyens identifiés et sans indicateurs de suivi.
- Ne pas dissocier les ambitions pédagogiques des contraintes RH, budgétaires, immobilières et de sécurité.

3.2. Le plan stratégique de développement : pour un pilotage prospectif et sécurisé de l'établissement

Le **projet d'établissement et le plan stratégique de développement (PSD) poursuivent des logiques complémentaires** mais distinctes. La portée et le périmètre des champs d'intervention sont les points principaux de différenciation.

Le projet d'établissement est un outil à visée pédagogique et éducative qui répond à une attente institutionnelle, encadrée par les critères d'homologation du ministère français de l'éducation nationale. À l'étranger, le contexte local et l'aspect règlementaire prennent une résonance particulière.

Le PSD offre une vision plus large, intégrant l'ensemble des leviers de transformation nécessaires pour assurer le dynamisme et la pérennité de l'établissement. Il englobe l'ensemble des dimensions de l'organisation : gouvernance, ressources humaines, immobilier, politique d'attractivité, processus internes, évolution des effectifs élèves, rayonnement local et partenariats. Le développement s'entend au sens qualitatif et quantitatif.

Les deux documents doivent être **cohérents et partagent souvent le même diagnostic**. Le PSD doit permettre de porter et de mettre en œuvre les axes du projet d'établissement, tout en les articulant avec les autres leviers de transformation. Le chef ou la cheffe d'établissement qui pilote le projet d'établissement est fortement associé à l'élaboration du PSD copiloté avec le comité de gestion. L'articulation et la cohérence entre le PSD et le projet d'établissement sont essentielles. Elles fonctionnent d'autant mieux si les temporalités sont alignées.

Le **plan stratégique de développement doit permettre à l'établissement de s'adapter et d'anticiper les évolutions de son environnement pour assurer sa pérennité**. Les écoles internationales évoluent dans des contextes démographiques et/ou économiques parfois défavorables, avec des besoins des familles en mutation rapide, une concurrence croissante, des transformations technologiques, des contraintes règlementaires et des dynamiques géopolitiques qui peuvent impacter directement les effectifs. Construit à partir d'un diagnostic structuré, le plan stratégique de développement permet la prise de recul nécessaire pour s'adapter, anticiper et faire émerger une offre éducative et de services adaptée aux enjeux locaux.

Le **PSD permet de clarifier et valoriser les valeurs et l'identité de l'établissement**. Il assure une continuité de la vision et des projets au-delà des mandats d'un comité de gestion ou d'un chef ou d'une cheffe d'établissement. Il implique une programmation pluriannuelle des investissements,

des orientations pédagogiques, en matière de RH. Il est aussi un moyen pour le comité de gestion de rendre lisible son action auprès de l'ensemble de la communauté scolaire.

Le plan stratégique permet donc de fixer un cap clair pour les années à venir : ouvrir une nouvelle section, développer le périscolaire, rénover les locaux, gagner en notoriété, renforcer les partenariats locaux, assainir les finances, etc.

Le **PSD est aussi un outil fédérateur**. Il permet de **structurer un dialogue de gestion** (dialogue stratégique) entre comité de gestion et équipe de direction, évite les décisions isolées, sécurise les arbitrages et contribue à prévenir les conflits. Élaboré de manière partagée avec l'ensemble de la communauté éducative, il donne du sens à l'action collective, suscite l'adhésion et renforce le sentiment d'appartenance de l'ensemble de la communauté.

Face aux partenaires institutionnels, aux banques, aux entreprises mécènes ou aux familles exigeantes, un plan stratégique bien construit donne à voir la solidité du pilotage et la qualité de la vision éducative. Il est la démonstration d'un dialogue de gestion coconstruit.

En lien avec les chefs et cheffes de secteur, l'équipe de la sous-direction du développement et du conseil est à la disposition du comité de gestion et du chef ou de la cheffe d'établissement pour les accompagner dans la construction de leur plan stratégique de développement.

CARTOGRAPHIE DES RESPONSABILITÉS	
PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT	
COMITÉ DE GESTION	• **Formalise** et **valide** le plan stratégique de développement dans le cadre de ses compétences ; le soumet à l'assemblée générale pour information ou approbation selon les statuts. • **Pilote** la construction du plan stratégique de développement en lien avec l'équipe de direction. • **Mobilise** des moyens pour mettre en œuvre le plan stratégique de développement. • **Évalue** sa mise en œuvre en lien avec le chef ou la cheffe d'établissement.
CHEF OU CHEFFE D'ÉTABLISSEMENT	• **Coconstruit** avec le comité de gestion le plan stratégique de développement. • **Copilote** la mise en œuvre de la stratégie de développement.
AEFE	La sous-direction du Développement et du Conseil peut accompagner en concertation avec les chefs ou cheffes de secteur géographique.

PSD : diagnostic, scénarios et trajectoire

Bonnes pratiques

- Appuyer le PSD sur un diagnostic consolidé : effectifs, offre éducative, concurrence, immobilier, RH, finances, satisfaction des familles, risques et opportunités locales.
- Aligner PSD, budget, politique RH, projet immobilier, projet d'établissement et stratégie d'attractivité dans une trajectoire commune à 3-5 ans.
- Fixer un nombre limité d'objectifs stratégiques, chacun assorti d'un indicateur, d'un responsable, d'un calendrier, d'un coût estimatif et d'une preuve attendue.
- Prévoir une revue semestrielle ou annuelle du PSD avec le comité de gestion et la direction, en lien avec le dialogue de gestion AEFE lorsque cela est pertinent.

Points de vigilance

- Éviter un PSD uniquement marketing, sans modèle économique, sans scénario prudent et sans traduction budgétaire.
- Vérifier la capacité immobilière, la sécurité, les autorisations locales et la soutenabilité RH avant de retenir des objectifs de croissance.
- Sécuriser l'acceptabilité communautaire : instances, communication, calendrier réaliste et explicitation des arbitrages.

ANNEXE 1 – CARTOGRAPHIE DES RESPONSABILITES

Clarifier les rôles au sein d'un établissement conventionné et sécuriser le dialogue de gestion

Finalité de l'annexe :

- **Donner une lecture opérationnelle des responsabilités entre assemblée générale, comité de gestion, chef ou cheffe d'établissement, AEFE/MEN/poste.**
- **Distinguer les orientations et arbitrages du comité de gestion, leur mise en œuvre quotidienne par le chef ou la cheffe d'établissement dans le cadre des délégations écrites, et l'accompagnement de l'AEFE et du poste diplomatique.**
- **Faciliter une lecture croisée des fiches du guide, de la cartographie et de la foire aux questions.**

Gouvernance

Rôles et responsabilités de :	Assemblée générale (AG)	Comité de gestion (CG)	Chef ou cheffe d'établissement (CE)	AEFE/MEN/ poste	Commentaires	Ressources
Orientations générales de gestion	Valide ou est informée selon les statuts.	Définit les orientations relevant de l'organisme gestionnaire : budget, RH de droit local, immobilier, organisation administrative et procédures internes.	Apporte son expertise, éclaire les impacts pédagogiques, RH et organisationnels et formule des propositions.	Conseille, accompagne, rappelle le cadre conventionnel et les points de vigilance.	Distinguer clairement l'orientation et l'arbitrage, la mise en œuvre quotidienne, puis l'accompagnement et le contrôle conventionnel.	Convention-type AEFE 2019, art. 4 et 5.
Mise en œuvre quotidienne		Fixe le cadre d'exécution, contrôle les résultats et assume la responsabilité juridique, financière et sociale de l'organisme gestionnaire.	Met en œuvre les décisions du comité de gestion dans le cadre des délégations écrites ; pilote le fonctionnement quotidien ; rend compte régulièrement.	Suit le respect de la convention, de l'homologation et des obligations de reporting.	Reconnaître la double redevabilité du chef ou de la cheffe d'établissement - mise en œuvre de la politique définie par le comité de gestion et respect du cadre AEFE / MEN / poste.	Convention-type AEFE 2019, art. 4 et 5.

Délégations de gestion et de signature		Formalise les délégations par délibération ; en définit l'objet, la durée, les seuils, les exclusions et les modalités de compte rendu.	Exerce les délégations accordées dans les limites fixées ; alerte en cas de difficulté ou de risque pour l'établissement.	Donne son accord lorsque la convention le prévoit ; conseille sur la sécurisation du dispositif.	Les délégations organisent l'exécution courante ; elles ne transfèrent pas la responsabilité juridique, financière ou sociale de l'organisme gestionnaire.	Convention-type AEFE 2019, art. 5.
Statuts de l'organisme gestionnaire (élaboration et modification)	Validation/vote en AG.	Prépare en concertation avec l'ambassade et le CE. Propose à l'AG. Dépose auprès des autorités françaises ou du pays.	S'assure de la connaissance des statuts. Recommandation pour évolution le cas échéant.	Poste : révision et avis sur les statuts.	CE, DAF et postes présents en CDG sans voix délibérative.	Exemple de statuts en référence.
Nomination au CG et au bureau du CG	Vote de l'Assemblée des parents pour le comité de gestion. Avec les associations de parents, quand elles existent, vote de la liste élue pour les membres du bureau.				Nomination selon statuts.	

Autorisations et licences locales		Recensement et obtention de toutes les autorisations nécessaires. Recensement et respect des obligations en matière de gestion d'écoles.	A à disposition toutes les autorisations et licences locales.	Poste : a à disposition toutes les autorisations et licences locales. Aide et accompagne si nécessaire auprès des autorités locales.	Titres de propriétés, autorisation d'exercer en tant qu'école, en tant qu'association de parents d'élèves…	
Règlementation en matière scolaire		Recensement et obtention des obligations en matière de gestion d'écoles.	Est informé par le CG des obligations en matière de gestion d'écoles. Signale au CG tout manquement au regard de ces obligations.	Le poste fait le lien avec les autorités locales pour la validation des diplômes des enseignants, si nécessaire.	Concerne toutes les dispositions s'appliquant aux écoles : sanctions, règlement intérieur, règlementation RH, curriculaire, bâtiments. Bonnes pratiques à mettre en œuvre : veille partagée entre tous sur les sujets avec les autorités locales.	
Instances locales/ AEFE		Recensement des instances locales obligatoires et information au CE.	A la responsabilité de mettre en place toutes les instances locales obligatoires et les instances AEFE.		Tout le monde doit connaître le cadre de gouvernance : accès à une présentation, un support de présentation de la convention.	Convention + guide de gestion et gouvernance + bon usage de la gouvernance + circulaire n° 0732 du 21/06/2022 relative à l'organisation et au fonctionnement des instances des établissements d'enseignement français à l'étranger relevant de l'AEFE.

Gestion des signalements ou préoccupations portées contre le personnel ou toute personne de la communauté scolaire		Décision conjointe avec la Direction de la stratégie à suivre pour les PDL. Décision en cas de licenciement des PDL. Pour les personnels AEFE, information partagée. Instruction coconstruite même si décision est de la compétence AEFE.	Instruction du dossier ou réponse à la plainte ; proposition au CG de la stratégie à suivre et mise en œuvre de la stratégie. Si personnel AEFE, proposition à l'AEFE de la stratégie à suivre et mise en œuvre. Information au CG.	Information ambassade et AEFE pour tous les cas. Stratégie avec l'AEFE pour les personnels AEFE. Partage de l'information et instruction avec le CG.	Règlementation locale. Question de la temporalité de l'information : information au président du CG si « sans préjudice du risque sur la procédure ». Dès que la responsabilité administrative et juridique de l'établissement est engagée, le CG doit être informé. Le processus lors de l'instruction par le SRH doit être partagé pour éloigner toute défiance.	Note 430 du 20 janvier 2021 relative à la protection fonctionnelle.
Plan stratégique (de développement)	Validation en AG (selon statuts).	Pilote la construction du plan stratégique de développement en lien avec l'équipe de direction ; évalue.	Accompagne le comité de gestion dans la construction du PSD ; met en œuvre la stratégie de développement.	SDC/secteurs peuvent accompagner.		Méthodologie du diagnostic ; questionnaire type SDC.

Enseignement

Rôles et responsabilités de	Assemblée générale (AG)	Comité de gestion (CG)	Chef ou cheffe d'établissement (CE)	AEFE/MEN/poste	Commentaires	Ressources
Projet d'établissement		Validation des moyens humains, immobiliers et financiers pour le déploiement du PE : dialogue construit avec le CE.	Élabore avec la communauté scolaire et pilote avec son équipe le PE, cohérent avec les orientations de l'AEFE et du MEN, et tenant compte des orientations du plan stratégique de développement de l'établissement. Le PE est validé en conseil d'établissement. Il est communiqué à l'ensemble de la communauté.	L'AEFE/MEN indique les grandes orientations stratégiques des projets d'établissements (COM, projet de zone). Le secteur AEFE valide le PE (format synthétique en lien avec la lettre de mission du CE).	Les projets d'établissements sont saisis sous ATENA. La structure pédagogique est présentée, explicitée au CG.	Contrat d'objectifs et de moyens. Projet de zone + décret d'homologation, éduscol, bulletin officiel, Qualéduc.
Suivi du projet d'établissement			Suit et évalue régulièrement l'avancement du PE et en informe le conseil d'établissement.			Qualéduc + supports Conseil d'évaluation de l'École : auto-évaluation, guides et méthodologie.
Calendrier scolaire			Définit le calendrier scolaire et le fait valider en conseil d'établissement.	Validation préalable de l'inspecteur de l'éducation nationale en résidence dans la zone. Validation et transmission par le poste diplomatique à l'AEFE.	Respect de la réglementation locale.	Circulaire 0844 du 6 octobre 2026 relative à l'organisation du temps scolaire et à l'élaboration des calendriers scolaires.

Rôles et responsabilités de	Assemblée générale (AG)	Comité de gestion (CG)	Chef ou cheffe d'établissement (CE)	AEFE/MEN/poste	Commentaires	Ressources
Homologation		Valide les projets d'extension d'homologation. Est informé par le CE de la procédure et du calendrier de suivi d'homologation. Met les moyens en œuvre en cas de suivi d'homologation.	Garantit que les critères de l'homologation soient respectés. Instruit les dossiers d'extension d'homologation ou de renouvellement d'homologation.	MEN / AEFE : selon procédure d'homologation précisée chaque année. COCAC : ouverture de la plateforme et avis d'opportunité. SDC : accompagnement possible.		NDS homologation / homologation principes et procédure
Structure pédagogique		Validation des moyens humains (recrutés locaux), immobiliers et financiers induits par la structure pédagogique proposée par le CE. Émet un avis d'opportunité budgétaire sur le support des détachés.	Construit la structure pédagogique (nombre de classes et répartition des classes). Organise les emplois du temps et les charges horaires des enseignants.	Dialogue de gestion entre les secteurs et les chefs d'établissement.	La question des effectifs élèves : a minima, argumentation reçue.	
Mesures disciplinaires à l'encontre des élèves			Instruit, met en œuvre et convoque les instances dédiées.	Support possible du CTEVS et du chef de secteur.	Vigilance sur la cohérence entre le droit local et le régime des sanctions.	

Gestion des ressources humaines

Rôles et responsabilités de	Assemblée générale (AG)	Comité de gestion (CG)	Chef ou cheffe d'établissement (CE)	AEFE/MEN/poste	Commentaires	Ressources
Vote de la carte des emplois : création et suppression des postes des personnels de droit local		Décision budgétaire du CG.	Analyse des besoins après définition de la structure pédagogique, consultation du CG puis présentation en conseil d'établissement.			
Recrutement des personnels de droit local		Décision du CG, sur proposition du CE après avis de la CRH, signature du contrat de travail par le représentant légal du CG.	Publication des postes, présélection des personnels, entretiens, réunion de la CRH pour présélection.		Mettre en place la CRH prévue par la convention ; préciser sa composition et son fonctionnement dans les dispositions particulières. Format de carte des emplois. Élaboration d'un processus de recrutement. Se reporter à la circulaire de gestion des PDL visée par la convention.	Art. 7. Circulaire 515 du 8 février 2017. RI ou convention collective (principe 5).
Règlement intérieur du travail		Décision du CG.	Préparation, recommandations au CG, mise en œuvre.			Circulaire 515 du 8 février 2017.
Règlements spécifiques des personnels locaux de l'établissement		Décision du CG.	Préparation en lien avec le CG, concertation du CG, recommandations au CG, mise en œuvre.		Si nécessaire : vigilance avec le droit du travail local. Travail avec les représentants des personnels locaux.	Circulaire 515 du 8 février 2017.

Rôles et responsabilités de	Assemblée générale (AG)	Comité de gestion (CG)	Chef ou cheffe d'établissement (CE)	AEFE/MEN/poste	Commentaires	Ressources
Recrutement des personnels détachés		D1 : donne des éléments de profilage à l'AEFE.	D3 : instruction du dossier et organisation de la CCPL.	D3 : arbitrage du secteur géographique en cas de poste vacant. Arbitrage de la Direction des ressources humaines en cas de désaccord de la CCPL.	D1 : le comité de gestion est consulté sur le profil du poste. D3 : le comité de gestion peut faire connaître à l'AEFE ses besoins d'évolution des supports, notamment au regard de la structure pédagogique et des contraintes financières. Les décisions relèvent de l'AEFE.	Instruction générale pour le recrutement des détachés IGRD.
Encadrement, animation, supervision et évaluation des personnels		Assume la responsabilité employeur pour les personnels de droit local et reçoit un compte rendu régulier, sans créer de double commandement opérationnel.	A la responsabilité de l'autorité fonctionnelle sur l'ensemble des personnels de droit local ; rend compte au CG. A l'autorité hiérarchique sur l'ensemble des personnels détachés.		La clarification de l'autorité fonctionnelle du CE et de la responsabilité employeur du CG doit éviter qu'un DIREX crée une ligne hiérarchique parallèle ou soit perçu comme une réponse ordinaire aux zones grises de gouvernance.	Droit du travail local applicable. Contrats de travail et fiches de poste. RIT ou convention collective. CRH ou commission de dialogue social. PPCR (détachés) et Guide de déontologie.
Mesures disciplinaires, hors congédiement, des personnels locaux		Mise en application des mesures disciplinaires ; information continue par le CE.	Recommande et signale au CG.		Pas seul compte rendu au CG, mais dialogue.	

Rôles et responsabilités de	Assemblée générale (AG)	Comité de gestion (CG)	Chef ou cheffe d'établissement (CE)	AEFE/MEN/poste	Commentaires	Ressources
Licenciement des personnels locaux		Validation de la procédure juridique. Décide et exécute la procédure (dont notification par un membre du CG au personnel concerné).	Instruction du dossier, avis au CG et préparation juridique et administrative de la procédure en exécution.		Règlementation locale.	
Mesures disciplinaires des personnels expatriés, résidents et détachés			le CE signale les difficultés rencontrées et transmet à la DRH les éléments nécessaires à leur examen. La DRH assure l'instruction de la procédure et associe, le cas échéant, la DDAR et le poste diplomatique selon la nature de la situation. La décision est notifiée à l'agent selon les modalités définies par la DRH. En lien avec l'AEFE, le poste diplomatique et le comité de gestion sont informés des suites de la procédure. Le conseil d'établissement est informé des conséquences sur le fonctionnement de l'établissement, dans le respect de la confidentialité de la situation individuelle de l'agent.	La DRH instruit le dossier qui peut aboutir à une fin de mission anticipée. La décision relève de la direction générale de l'AEFE, après avis de la commission consultative paritaire centrale (CCPC).	Information sur l'ensemble du processus avec les réserves énoncées dans « gestion des signalements et préoccupations ».	Annexe 1 sur la prévention des conflits de la circulaire AEFE du 14/12/2022 ; annexe 2 FMA de la circulaire AEFE du 14/12/2022 ; article du code de l'éducation.
Politique de formation de l'établissement (plan interne de formation)		Validation des formations complémentaires à celles de l'IRF et proposées par la CFC.	Proposition par la CFC (cellule de formation continue) présidée par le CE du plan de formation.			

Rôles et responsabilités de	Assemblée générale (AG)	Comité de gestion (CG)	Chef ou cheffe d'établissement (CE)	AEFE/MEN/poste	Commentaires	Ressources
Instances locales		Voir réglementation locale.	Voir réglementation locale + recommandations AEFE.		CHSCT.	
Commission dialogue social		Décision du CG. Participation active aux réunions et au dialogue.	Préparation, animation de la commission, recommandations au CG et mise en œuvre. Le CE préside la CDS.			Commission prévue par l'article 7 de la convention.

Finances

Rôles et responsabilités de :	Assemblée générale (AG)	Comité de gestion (CG)	Chef ou cheffe d'établissement (CE)	AEFE/MEN/poste	Commentaires	Ressources
Budget annuel	Approbation ou information*.	Donne les orientations principales du budget. Approuve ou présente le budget à l'AG*.	Préparation avec le DAF et l'équipe de direction, proposition au CG pour validation et exécution.	Prise de connaissance par le secteur / AAF, renvoi et recommandations au CG s'il y a lieu.	*Selon les statuts en vigueur.	Guide de gestion et gouvernance. Art. 4 : l'Agence met à disposition son expertise en matière de gestion et de bonne gouvernance. Projections : hypothèses trajectoire budgétaire.
Délégations financières		Valide les natures de dépenses, les seuils, la durée, les exclusions et les modalités de compte rendu.	Suggère, prépare et met en œuvre les délégations avec le DAF, dans la limite du budget voté et du cadre arrêté par le comité de gestion.	Conseille et donne son accord lorsque le cadre conventionnel le prévoit.	La délégation ne transfère pas la responsabilité juridique, financière et sociale de l'organisme gestionnaire ; elle fluidifie l'exécution courante.	Article 5 de la convention.
Engagement des dépenses		Validation de la procédure d'engagement par le CG.	Selon délégation définie par le CG, dans la limite du budget voté.			

Rôles et responsabilités de :	Assemblée générale (AG)	Comité de gestion (CG)	Chef ou cheffe d'établissement (CE)	AEFE/MEN/poste	Commentaires	Ressources
États financiers	Approbation ou information*.	Préapprobation ou approbation des comptes financiers*.	Préparation avec auditeurs et le DAF.	Prise de connaissance par le secteur / AAF, renvoi et recommandations au CG s'il y a lieu. Vérification des comptes financiers, rapprochement sur la base du rapport d'audit.	*Selon les statuts en vigueur.	Art. 4 convention : le compte financier est établi à partir des états financiers certifiés par un cabinet d'expertise comptable et approuvés par les instances délibératives de l'organisme gestionnaire.
Désignation des auditeurs comptables		Décision et contractualisation par le CG*.	Évaluation, sélection, recommandation au CG, exécution du contrat.		*Selon statuts et règlementation locale.	Article 4 de la convention.
Droits de scolarité et autres frais, règlement financier	Approbation ou information*.	Validation dans le cadre du budget prévisionnel et soumission à l'AG.	Préparation, recommandations au CG dans le cadre de la préparation du budget et mise en œuvre.		*Selon les statuts en vigueur.	
Ouverture et fermeture des comptes bancaires		Décision du CG ; exécution du CG.			Le CE ne dispose pas de signature sur les comptes bancaires.	
Financement du plan pluriannuel des investissements		Validation par le CG.	Préparation par le DAF ; identification des différentes sources de financement.		Emprunts bancaires, mécénat, partenariats, CAF.	
Création, augmentation ou renouvellement des prêts		Décision du CG.	Préparation, recommandations au CG et mise en œuvre.	Instruction du dossier par l'AEFE si COGAREF.	Garantie de l'État français.	Arrêté du 2 avril 2021 JORF Garantie de l'État.

Matériel, maintenance et sécurité

Rôles et responsabilités de	Assemblée générale (AG)	Comité de gestion (CG)	Chef ou cheffe d'établissement (CE)	AEFE/MEN/poste	Commentaires	Ressources
Plan pluriannuel d'entretien et de maintenance		Prise de connaissance et arbitrage par le CG.	Préparation avec le DAF, proposition au CG et mise en œuvre, dans la limite du budget voté.		Vérifier les contrôles règlementaires locaux obligatoires (équipements sportifs). Traduire le plan pluriannuel dans la trajectoire budgétaire.	
Plan d'investissement		Suggestion, mise en cohérence avec le plan stratégique, arbitrage par le CG.	Préparation, échange et apport d'expertise auprès du CG ; mise en œuvre, en lien avec le DAF.		Possibilités de demander des subventions à l'AEFE. Travail en co-construction entre CG et CE / DAF / Directions.	
Procédure d'achat		Validation de la procédure d'achat (seuils, modalités de mise en concurrence…).	Proposition (en lien avec sa DAF) de seuils et de modalités de mise en concurrence selon les produits et services.			
Contrats récurrents dont entretien et maintenance		Validation du choix des prestataires et signature des contrats.	En lien avec le DAF, mise en concurrence régulière ; suivi des échéances de fin de contrat et des prestations.		Disposer d'une liste à jour de tous les contrats récurrents avec leur date de fin.	
Plan particulier et de mise en sûreté (PPMS)		Reçoit la présentation du PPMS à la prise de fonction de ses membres exécutifs et respecte les consignes du poste diplomatique.	Élabore, présente au CDG et met en œuvre le PPMS (exercices et rapport) et la politique sécurité de l'établissement.	Officier de sécurité du poste : relit et vise le PPMS dans l'application PPMS, visa de l'officier de sécurité. Poste diplomatique : relit et transmet le PPMS dans l'application dédiée.	AEFE : subventions sécurités possibles. Cas d'une fermeture : le CDG doit être dans la boucle sans nier la compétence et responsabilité exclusive du poste.	Note 1334 du 11 novembre 2020 relative à la sécurité des établissements + ressources sur ORION et plateforme PPMS.

Développement et communication

Rôles et responsabilités de	Assemblée générale (AG)	Comité de gestion (CG)	Chef ou cheffe d'établissement (CE)	AEFE/MEN/poste	Commentaires	Ressources
Stratégie de communication		Valide la stratégie de communication externe à l'établissement.	Prépare la stratégie de communication externe et recommande ; met en œuvre.	Services centraux de communication.	Le CE informe de sa stratégie interne de communication auprès des instances. Recommandation : disposer d'un responsable communication.	Co-construction / référent communication de zone / services centraux : communication et Bureau des évènements et de la valorisation du réseau (BEVR) / ressources ORION.
Annexe, nouveau site, nouveau bail, déménagement		Pilote l'analyse immobilière (avec éventuellement l'aide d'un programmiste), valide les engagements contractuels, signe les baux.	Accompagne le CG dans la programmation des besoins (effectifs, surface, personnel).	Accompagnement possible de la sous-direction à l'immobilier (revue du programme, revue des plans).	Le CE ne dispose pas de signature sur les comptes bancaires. Voir partie homologation.	Référentiel immobilier DDAR / SDI ; documents MEN Bâtis scolaires ; programmation ; référentiel bâtis scolaires MEN.
Mesure de la satisfaction, en lien avec le PSD, des familles, élèves et personnels		Pilote la mesure de la satisfaction (rythme, modalités et mise en œuvre).	Accompagne dans la rédaction du questionnaire et les modalités d'interrogation.		La mesure de la satisfaction et le diagnostic peuvent servir à la fois le PSD et le projet d'établissement. Dans ce cas, une co-construction en CG et CE est nécessaire.	Questionnaire SDC + conseil évaluation école (Groupe 12 FDR).

ANNEXE 2

Foire aux questions - mode d'emploi

Aider les usagers à s'emparer du Guide du bon usage de la convention

Finalité de l'annexe :

- **Donner aux usagers une entrée concrète dans le guide, sans lecture linéaire obligatoire.**
- **Clarifier les questions récurrentes de gouvernance, d'homologation, de délégations, de RH, de budget et de développement.**
- **Renvoyer systématiquement vers les parties du guide, les encarts de bonnes pratiques et la cartographie des responsabilités.**

Entrées rapides par profil

Profil utilisateur	Entrée utile dans le guide
Nouveau président / nouvelle présidente de comité de gestion	Lire en priorité : convention, statuts, délégations, budget, cartographie. Organiser une lecture croisée avec le chef ou la cheffe d'établissement et le DAF.
Chef ou cheffe d'établissement arrivant	Identifier les délégations, les procédures, le calendrier des instances, la situation budgétaire, le tableau des emplois et le niveau de maturité du PSD.
DAF ou responsable administratif et financier	Stabiliser le tableau de bord, la chaîne d'engagement et de paiement, les échéances MAGE, la trajectoire budgétaire et le reporting au comité de gestion.
Membre nouvellement élu au comité de gestion	Comprendre le périmètre : responsabilité juridique et financière de l'OG, voix consultative de l'équipe de direction, rôle des instances et prévention des conflits d'intérêts.
Poste diplomatique / SCAC	Utiliser le guide comme repère de dialogue, de prévention des tensions et de suivi du respect de la convention, sans se substituer aux instances de l'OG.
Parent ou représentant en conseil d'établissement	Distinguer les espaces : conseil d'établissement pour la pédagogie et la vie scolaire ; comité de gestion pour les décisions juridiques, budgétaires et employeur.

Mode d'emploi recommandé

- Pour une prise de fonction : lire la FAQ avec la cartographie des responsabilités et les délégations.
- Pour une situation sensible : commencer par identifier le domaine, le responsable principal et l'instance compétente.
- Pour une revue annuelle : utiliser les questions comme support de diagnostic rapide de gouvernance.

Foire aux questions opérationnelle

Les intitulés de fonctions employés dans cette FAQ désignent indifféremment les femmes et les hommes qui les exercent.

A. Comprendre le guide et son architecture

Q1. À quoi sert cette FAQ ?

Elle propose une porte d'entrée opérationnelle dans le guide. Elle ne remplace ni la convention, ni les statuts, ni les circulaires de référence ; elle aide les acteurs à savoir où chercher, comment agir et quels points sécuriser.

À lire dans le guide : *Introduction ; sommaire ; cartographie des responsabilités.*

Q2. Qui sont les principaux usagers du guide ?

Le guide s'adresse aux chefs et cheffes d'établissement, aux présidents et membres de comités de gestion, aux DAF, aux postes diplomatiques, aux services de l'AEFE et aux représentants impliqués dans les instances.

À lire dans le guide : *Objectif du guide ; annexe cartographie.*

Q3. Comment utiliser le guide sans le lire comme un texte juridique continu ?

L'entrée recommandée est thématique : homologation, convention, statuts, délégations, instances, RH, budget, projet d'établissement, PSD. Pour chaque sujet, il convient de croiser quatre niveaux : le texte du guide, la cartographie des responsabilités, puis les bonnes pratiques et points de vigilance.

À lire dans le guide : *Sommaire ; encarts bonnes pratiques / points de vigilance ; annexe cartographie.*

Q4. Quelle est la différence principale avec le guide de 2012 ?

Le guide rénové conserve l'objectif de clarification des rôles, mais il va plus loin : il explicite les responsabilités, intègre des points de vigilance, propose des bonnes pratiques, articule la convention avec la cartographie des responsabilités et introduit une logique de pilotage pluriannuel par le projet d'établissement et le PSD.

À lire dans le guide : *Historique ; objectif du guide ; parties I à III.*

Q5. Le guide est-il opposable juridiquement ?

Le guide est un outil de référence et d'appropriation. Les textes opposables demeurent la convention signée, les statuts de l'organisme gestionnaire, le droit local et les textes réglementaires applicables. Le guide aide à sécuriser leur mise en œuvre.

À lire dans le guide : *Convention ; statuts ; textes de référence.*

Q6. Quelle est la différence entre homologation, convention, statuts et procédures internes ?

L'homologation garantit la conformité au système éducatif français. La convention fixe le cadre contractuel entre l'AEFE et l'organisme gestionnaire. Les statuts organisent la personne morale locale. Les procédures internes décrivent les circuits concrets de décision et d'exécution.

À lire dans le guide : 1.1 ; 1.2 ; 1.3 ; 1.5 ; fiche 1.2 sur la convention et annexe 1 Cartographie des responsabilités.

B. Homologation, convention, statuts

Q7. Pourquoi l'homologation est-elle le point de départ ?

Sans homologation, il n'y a pas de conventionnement. L'homologation atteste que l'établissement respecte les principes, programmes, valeurs et exigences du système éducatif français, dans le cadre local applicable.

À lire dans le guide : 1.1 Homologation.

Q8. Quels changements doivent alerter au regard de l'homologation ?

Les changements de locaux, de gouvernance, de statut juridique, d'annexe, de dénomination, de capacité, d'organisation pédagogique ou toute évolution susceptible d'affecter les critères d'homologation doivent être anticipés et signalés selon la procédure applicable.

À lire dans le guide : 1.1 Homologation ; cartographie homologation.

Q9. Comment éviter que la convention reste un document dormant ?

La convention doit être relue au moins une fois par an avec les statuts, les délégations et la cartographie. Cette revue peut être placée au moment de la rentrée, de l'arrivée d'un nouveau chef d'établissement, du renouvellement du comité de gestion ou de la préparation budgétaire.

***À lire dans le** guide : 1.2 Convention ; encarts bonnes pratiques.*

Q10. À quoi servent les dispositions particulières ?

Elles adaptent le cadre type au contexte local : délégations, procédures, instances spécifiques, modalités RH et circuits de décision. Elles doivent être cohérentes avec la convention, les statuts et le droit local.

***À lire dans le guide** : 1.2 Convention ; 1.5 Délégations.*

C. Gouvernance, rôles et délégations

Q11. Que signifie "gouvernance partagée" ?

Elle ne signifie pas cogestion indifférenciée. Elle désigne une organisation où chaque acteur exerce ses responsabilités propres, dans un dialogue régulier et transparent : le comité de gestion assume la responsabilité juridique, financière et employeur ; le chef d'établissement pilote le pédagogique et met en œuvre la politique élaborée avec le comité de gestion et validée par ce dernier ; l'AEFE accompagne, suit et contrôle le cadre conventionnel.

***À lire dans le** guide : 1.4 Répartition des attributions ; annexe cartographie.*

Q12. Comment éviter le double commandement ?

Les personnels doivent recevoir des consignes opérationnelles par la chaîne hiérarchique ou fonctionnelle appropriée. Les demandes du comité de gestion ne doivent pas contourner le chef ou la cheffe d'établissement, notamment pour les sujets touchant aux personnels, à l'organisation pédagogique, à la sécurité ou à la vie scolaire.

À lire dans le guide : 1.4 ; annexe 1 Cartographie des responsabilités, rubriques Gouvernance et Gestion des ressources humaines.

Q13. Quel est le rôle du DAF ?

Le DAF sécurise le pilotage financier, administratif et matériel. Il prépare les données, documente les hypothèses, alerte sur les risques, structure le tableau de bord et appuie le chef d'établissement comme le comité de gestion. Il ne se substitue ni au chef d'établissement ni à l'organisme gestionnaire.

***À** lire dans le guide : 2.3 Budget ; fiche 2.3 et encart Budget annuel, notamment les missions du DAF et le tableau de bord.*

Q14. La fonction de DIREX est-elle un modèle de gouvernance ?

La fonction de DIREX n'est pas prévue par la convention-type AEFE, mais elle peut exister dans certains établissements lorsque l'organisme gestionnaire souhaite renforcer ses fonctions support. Elle ne constitue pas un modèle de gouvernance et ne modifie pas les responsabilités prévues par la convention.

***À lire dans le** guide : 1.5 Délégations ; point particulier DIREX.*

Q15. Que doit contenir une délégation sécurisée ?

Elle doit être écrite, nominative, datée, approuvée par l'instance compétente, plafonnée, limitée dans son objet, communiquée aux personnes concernées et accompagnée d'un circuit de compte rendu. Elle doit préciser ce qui est exclu, notamment contrats de travail, baux, marchés structurants ou dépenses d'investissement selon le cadre retenu. Une délégation sécurisée précise également les modalités de compte rendu au comité de gestion. Elle organise l'exécution quotidienne, mais ne transfère pas la responsabilité juridique, financière ou sociale de l'organisme gestionnaire.

***À** lire dans le guide : 1.5 Délégations ; annexe 1 Cartographie des responsabilités, ligne Délégations de gestion et de signature.*

D. RH, instances et transparence

Q16. Qui signe les contrats de travail des personnels de droit local ?

L'organisme gestionnaire est l'employeur légal. Les contrats de travail, lettres disciplinaires ou décisions de licenciement relèvent de la compétence de son représentant habilité, dans le respect du droit local. Le chef d'établissement participe au processus selon les responsabilités définies, mais ne signe pas ces actes employeur.

***À lire dans le** guide : 2.2 RH ; circulaire PDL ; cartographie RH.*

Q17. À quoi sert la Commission des ressources humaines ?

Elle permet d'installer un dialogue structuré sur les personnels de droit local : besoins, emplois, recrutements, conditions de travail, évolution des grilles, formation, procédures et climat social. Elle ne retire pas à l'organisme gestionnaire sa responsabilité d'employeur.

***À lire dans le** guide : 2.2 RH ; cartographie tableau des emplois.*

Q18. Comment traiter une situation RH sensible ?

Il faut distinguer le statut de l'agent, préserver la confidentialité, documenter les faits, respecter le droit local ou les procédures AEFE selon le cas, informer les acteurs compétents au bon niveau et éviter toute décision informelle ou communication prématurée.

***À lire dans le** guide : 2.2 RH ; FAQ Q20 et annexe 1, ligne Gestion des signalements.*

Q19. Quel est le bon usage des instances ?

Chaque instance doit avoir un objet clair, un ordre du jour préparé, des documents transmis à l'avance, un compte rendu et un suivi des décisions. Il faut distinguer information, consultation, débat et décision.

***À lire dans le** guide : 2.1 Instances ; encart Qualité des instances de la fiche 2.1.*

Q20. Faut-il tout communiquer au nom de la transparence ?

Non. La transparence porte sur les règles, les procédures, les responsabilités, les équilibres financiers et les décisions tracées. Les situations individuelles, données RH sensibles, éléments de sécurité ou contentieux relèvent d'une confidentialité maîtrisée.

***À lire** dans le guide : 2.1 Instances ; 2.2 RH ; annexe 1, ligne Gestion des signalements.*

E. Budget, DAF et pilotage financier

Q21. Pourquoi le budget est-il un outil de gouvernance ?

Le budget traduit les choix pédagogiques, RH, immobiliers, numériques, de sécurité et de développement. Il ne doit pas être lu comme un simple document comptable, mais comme un acte d'arbitrage stratégique au service de la qualité et de la soutenabilité.

***À lire dans le** guide : 2.3 Budget.*

Q22. Quels indicateurs financiers suivre régulièrement ?

À minima : effectifs, recettes encaissées, impayés, trésorerie, masse salariale, résultat d'exploitation, engagements d'investissement, reste à faire et scénarios pluriannuels. Ces données doivent être partagées dans un format intelligible.

***À lire dans le** guide : 2.3 Budget ; encart Budget annuel de la fiche 2.3.*

Q23. Que faire en cas de désaccord sérieux sur le budget ?

Le différend doit être documenté : hypothèses, impacts, risques et scénarios. Le chef d'établissement peut demander un réexamen si une décision lui paraît préjudiciable à l'établissement et informer l'AEFE. L'objectif est d'éviter l'arbitrage informel ou la cristallisation du conflit.

***À lire dans le** guide : 2.3 Budget ; 1.4 Répartition des attributions.*

Q24. Comment parler des finances aux familles ?

La communication doit être pédagogique, agrégée et contextualisée : grands équilibres, trajectoire, hypothèses, investissements, contraintes et choix. Elle doit éviter les données sensibles non expliquées ou les éléments susceptibles d'alimenter des interprétations erronées.

***À lire dans le** guide : 2.3 Budget ; FAQ Q20 sur la transparence et la confidentialité.*

F. Projet d'établissement, PSD et développement

Q25. Quelle différence entre projet d'établissement et PSD ?

Le projet d'établissement porte prioritairement les objectifs pédagogiques et éducatifs. Le PSD organise une trajectoire stratégique plus globale : effectifs, offre, RH, finances, immobilier, communication, attractivité, partenariats et qualité de service. Les deux doivent être en cohérence.

***À lire dans le** guide : 3.1 Projet d'établissement ; 3.2 PSD.*

Q26. Le développement signifie-t-il uniquement croissance des effectifs ?

Non. Le développement s'entend à la fois quantitativement et qualitativement : stabilisation, qualité pédagogique, attractivité, pérennité financière, qualité RH, amélioration des services, capacité immobilière, sécurité et rayonnement local.

***À lire dans le** guide : Objectif du guide ; 3.2 PSD.*

Q27. Comment construire un PSD utile ?

Un PSD utile repose sur un diagnostic partagé, un nombre limité de priorités, des objectifs mesurables, un calendrier, des responsables, un coût estimatif et une revue annuelle. Il doit être aligné avec le budget, le projet *d'établissement, la politique RH et l'immobilier.*

À lire dans le guide : 3.2 PSD ; encart PSD de la fiche 3.2.

Q28. À quoi sert la cartographie des responsabilités ?

Elle rend visible qui intervient à quel niveau : assemblée générale, comité de gestion, chef d'établissement, DAF, AEFE, poste, MEN. Elle aide à prévenir les zones grises, les doubles commandes, les oublis de validation et les conflits de périmètre.

***À lire dans le guide :** Annexe cartographie des responsabilités.*

G. S'approprier le guide dans les situations fréquentes

Q29. Comment utiliser le guide à l'arrivée d'un nouveau comité de gestion ?

Organiser une séquence courte : présentation de la convention et des statuts, lecture du Guide du bon usage de la convention et de la cartographie des responsabilités, rappel des délégations, état budgétaire, tableau des emplois, calendrier des instances, points sensibles et trajectoire PSD.

À lire dans le guide : Check-list d'appropriation du guide, en fin d'annexe 2 ; 1.2 ; 1.3 ; 1.5 ; annexe cartographie.

Q30. Comment utiliser le guide à l'arrivée d'un chef ou d'une cheffe d'établissement ?

Prévoir une réunion de cadrage avec le président, le trésorier, le DAF, le poste si nécessaire : convention, délégations, budget, RH, sécurité, instances, cartographie et PSD. Un relevé de décisions ou une note de cadrage évite les malentendus initiaux.

***À lire dans le** guide : 1.4 ; 1.5 ; Check-list d'appropriation du guide, en fin d'annexe 2.*

Q31. Que faire si le guide révèle une zone grise locale ?

Ne pas chercher à la régler oralement. Il faut l'objectiver : texte concerné, pratique observée, risque, solutions possibles, instance compétente, validation et calendrier. La clarification doit ensuite être intégrée dans les délégations, le règlement intérieur ou le manuel de procédures.

***À lire dans le guide** : 1.5 Délégations ; 1.3 Statuts ; annexe 1, rubriques Statuts et Délégations.*

Q32. Quelle routine annuelle installer ?

Une revue annuelle peut porter sur cinq objets : convention et statuts ; délégations et procédures ; fonctionnement des instances ; tableau de bord budget/RH/sécurité ; avancement du projet d'établissement et du PSD. Cette routine transforme le guide en outil vivant.

À lire dans le guide : Sommaire ; encarts bonnes pratiques ; Check-list d'appropriation du guide, en fin d'annexe 2.

Check-list d'appropriation du guide

Un parcours en six étapes pour faire du guide un outil concret de gouvernance et de pilotage.

Étape	Action	Finalité
1	Lire la convention, les statuts et les délégations	Comprendre le cadre avant de traiter les situations particulières.
2	Repérer les responsabilités dans la cartographie	Identifier qui propose, qui décide, qui exécute, qui contrôle.
3	Vérifier les pièces de gouvernance	PV, ordre du jour, calendrier, mandats, délégations, procédures, archives.
4	Installer le tableau de bord	Effectifs, finances, RH, sécurité, projet d'établissement, PSD.
5	Préparer les sujets sensibles	RH, budget, sécurité, impayés, communication et conflits d'intérêts.
6	Programmer une revue annuelle	Convention, statuts, délégations, instances, PSD et risques principaux.

Comment utiliser cette check-list ?

- En début d'année, avant une assemblée générale, lors d'un renouvellement du comité de gestion ou à l'arrivée d'un nouveau chef ou d'une nouvelle cheffe d'établissement.
- Comme support d'un atelier court : partir d'une situation concrète, repérer les responsabilités dans la cartographie et identifier les bonnes pratiques à mettre en place.

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

aefe
Agence pour l'enseignement français à l'étranger



Clarifier les responsabilités

Sécuriser la gouvernance

Outiller le pilotage

Photographie de couverture : Lycée français international Gustave Eiffel – Maputo – Mozambique.
Photographie retravaillée à l'aide de l'intelligence artificielle.