

Contrat d'objectifs et de performance (COP) 2023 – 2026

France Éducation international

Contrat d'Objectifs et de Performance (COP)

2023 – 2026

Table des matières

AXES STRATEGIQUES DU COP 2023 -2026.....	6
1. FEI, une ambition renouvelée au service de l'attractivité de la France et de la coopération éducative internationale	6
A – France Education International, un opérateur pour la coopération éducative dans le monde	6
1. 1 Renforcer l'identification de FEI comme opérateur ensembleur de la coopération en éducation	6
1.2. Mettre en œuvre une coopération éducative au service des orientations stratégiques du ministère et en phase avec les attentes des pays bénéficiaires et des bailleurs	9
1.3. Contribuer aux ambitions européennes et internationales de la France en matière de mobilité.....	10
1.3.1. Informer sur la reconnaissance internationale des diplômes et appuyer la mise en œuvre au niveau national des engagements de notre pays en la matière.....	11
1.3.1.1. Renforcer les mobilités en informant sur et en développant la reconnaissance des diplômes étrangers en France et français à l'étranger :	11
1.3.1.2. Contribuer à la mise en œuvre au niveau national des engagements pris par notre pays sur la scène européenne en matière de reconnaissance des diplômes	11
1.3.1.3. Accompagner les établissements d'enseignement supérieur français dans l'application de la reconnaissance automatique	12
1.3.1.4. Participer à des projets européens financés sur le programme Erasmus +, notamment sur la reconnaissance automatique des diplômes.....	13
1.3.2. Promouvoir l'éducation à la citoyenneté	13
B – France Education International, au service de l'ouverture internationale et de l'attractivité de l'éducation et de la formation	15
1.4. Conforter l'établissement en tant qu'acteur majeur de la promotion du français à l'international.....	15

1.4.1. Garantir la qualité continue des dispositifs BELC (BELC France, BELC régionaux, BELC numériques)	15
1.4.2. Développer le dispositif PROFLE+	16
1.4.3. Développer la plateforme FEI +.....	16
1.4.4. <i>Améliorer et développer l'ensemble des dispositifs « langue française »</i>	16
1.4.5. Promouvoir le bi- et le plurilinguisme.....	16
1.5. Consolider encore le dispositif global des certifications	17
1.5.1. Renforcer la promotion des tests et certifications en langue française.....	17
1.5.2. Renforcer la promotion d'Ev@lang	18
1.5.3. Renforcer l'offre d'expertise	18
1.6. Contribuer à la politique d'accueil et d'intégration de la France.....	18
1.6.1. Renforcer le rôle des évaluations et des certifications gérées par FEI dans la politique d'intégration et d'accueil de la France	18
1.6.2. Renforcer le rôle de la reconnaissance des diplômes et du DRD – centre ENIC-NARIC France dans la politique d'intégration des migrants et réfugiés.....	19
1.6.2.1. Appuyer les primo-arrivants dans leurs démarches.....	19
1.6.2.2. Collaborer avec les acteurs nationaux et internationaux de l'intégration des migrants et des réfugiés.	20
1.6.3. Renforcer la qualité des structures d'apprentissage du français langue étrangère pour les étrangers arrivant en France	20
1.6.4. Appuyer la diffusion du français dans la population des primo-arrivants.....	21
2. FEI, au cœur de nouveaux enjeux globaux et de la révolution du numérique.....	22
2.1. Un modèle économique performant, à consolider et assurant la soutenabilité budgétaire de l'établissement	22
2.1.1. <i>La mise en œuvre de mesures générales et transversales aux activités de FEI.....</i>	23
2.1.2. <i>L'adéquation des ressources humaines à la croissance de l'établissement.....</i>	24
2.1.3. <i>le déploiement efficace des plateformes et applications.....</i>	24
2.1.4. <i>La recherche de gains d'efficacité, de productivité, et d'accroissement des ressources propres dans le cadre du déploiement des évaluations et des certifications.....</i>	24
2.1.5. La recherche de gains d'efficacité, et d'accroissement des ressources propres en ce qui concerne l'activité de délivrance des attestations de diplômes	26
2.1.6. La recherche de gains d'efficacité, de productivité, et de ressources propres dans le département de coopération en éducation	27

2.1.7. La recherche de gains d'efficacité, de productivité, et d'accroissement des ressources propres dans les autres départements	27
2.1.8. La recherche d'une évolution générale des ressources propres de FEI estimée à ce stade avec prudence mais qui nécessitera une réévaluation régulière sur la période 2023-2026	28
2.2. FEI, un établissement en prise avec les évolutions du monde contemporain	30
2.2.1. <i>Pour prendre en compte les leçons de la crise pandémique, s'adapter aux nouvelles demandes de travail et de formation en développant les pratiques hybrides</i>	30
2.2.2. <i>Être à la pointe des nouveaux enjeux de l'éducation</i>	31
2.2.3. <i>FEI, acteur engagé du débat public sur l'éducation à l'échelle internationale</i>	32
2.2.3.1. La Revue internationale d'éducation de Sèvres	32
2.2.3.2. Le Laboratoire d'innovation et de ressources en éducation (LIRE)	33
2.3. Consolider les acquis et développer de nouveaux projets numériques articulés aux défis de la coopération éducative et de la diffusion de la langue française.....	33
2.3.1. <i>Un « établissement numérique » : des services ressources à la pointe de la dématérialisation</i>	33
2.3.2. <i>Contribuer à la promotion de l'approche française du numérique éducatif sur la scène internationale et au renforcement des projets de coopération dans le domaine du numérique éducatif</i>	34
2.3.3. <i>Ouvrir et publier les données publiques (open data)</i>	34
2.3.4. <i>Les certifications : poursuivre la numérisation, expérimenter les passations et la surveillance (proctoring) à distance</i>	34
2.4. L'hybridation de la coopération, de la formation et des mobilités : la montée en puissance de la FOAD.....	35
3. FEI, « patrimoine innovant » : une équipe, un lieu et une marque	36
3.1. Une équipe	36
3.1.1. <i>Des femmes et des hommes à valoriser</i>	36
3.1.1.1 Assurer la qualité de vie au travail (QVT).....	37
3.1.1.2. Promouvoir l'égalité femmes/hommes	37
3.1.1.3. Mettre en œuvre un plan de formation ambitieux	37
3.1.2. <i>Une culture de l'accueil</i>	38
3.1.2.1. Le nouvel espace du Laboratoire d'innovation et de ressources en éducation (LIRE)	38

3.1.2.2. Les travaux de l'aile Versailles (cuisines, espaces de restauration et de réception)	39
3.1.3. <i>Une ambition d'exemplarité</i>	39
3.2 Un lieu	40
3.2.1 <i>La stratégie immobilière</i>	40
3.2.2 <i>Un patrimoine d'exception : restaurer le jardin japonais, don d'Albert Kahn</i>	40
3.3. Une marque	41
3.3.1. <i>Terminer l'implantation d'une marque encore jeune</i>	41
3.3.1.1. Renforcer la publication de contenus de grande qualité	41
3.3.1.2. Renforcer les relations presse	42
3.3.2. <i>Développer la communication des « produits » de FEI dans tous les domaines</i>	42
3.3.2.1. La promotion des produits du DEC	43
3.3.2.2. La promotion des produits du DLF	43

AXES STRATEGIQUES DU COP 2023 -2026

1. FEI, une ambition renouvelée au service de l'attractivité de la France et de la coopération éducative internationale

A – France Education International, un opérateur pour la coopération éducative dans le monde

1. 1 Renforcer l'identification de FEI comme opérateur ensemblier de la coopération en éducation

L'action de FEI, dans son cadre juridique actuel, celui d'établissement public administratif¹, s'articule autour de deux dimensions fondamentales, qui perdureront au cours du COP 2023-2026 : l'établissement est à la fois :

- Un foyer d'expertise dans ses différents champs d'intervention (langue française et plurilinguisme, mobilités, coopération en éducation),
- Et le fédérateur des expertises d'autres opérateurs ou acteurs nationaux de l'éducation mobilisables dans le champ international.

C'est dans cette seconde capacité que FEI a vocation à s'appuyer sur l'ensemble des acteurs constitutifs du dispositif national d'éducation et de formation, les directions et services de l'administration centrale (tel l'IH2EF), les opérateurs nationaux ou agences, y compris dans l'orbite de l'enseignement supérieur (tel le Hcéres), les académies métropolitaines et ultramarines en capacité de mobiliser les compétences nécessaires, les organisations relevant des domaines connexes (orientation, insertion, emploi, travail), les organismes ou universités en pointe en matière d'innovation, de recherche et de développement, etc.

Dans le domaine de la coopération en éducation *stricto sensu*, il s'agira :

- D'une part de consolider et valoriser une expertise nationale de qualité de la part des acteurs de l'éducation, tout en développant le vivier d'experts locaux dans les pays partenaires, en adéquation avec les besoins des pays partenaires et les nouvelles orientations des principaux bailleurs, en conformité avec les objectifs de développement durable,
- D'autre part de répondre en matière d'assistance technique aux défis liés à la transformation des systèmes d'éducation et de formation, notamment la transition numérique et la transition environnementale.

¹. Ce statut n'a jamais été un obstacle au développement de FEI, et n'appelle donc pas de modifications, sinon très marginales. Ainsi, il sera procédé (article D.314-55 du code de l'éducation, alinéa 3) à une modification de la composition du Conseil d'administration, avec la création d'un seul collège pour tous les personnels et agents de FEI (suppression des deux collèges existants, issus d'un état antérieur de la réglementation). Le nombre de membres titulaires et suppléants resterait identique.

FEI, à travers son **Département de coopération en éducation (DCE)**, a pour double objectif de poursuivre la mise en œuvre de projets en matière de modernisation institutionnelle et de renforcement de capacités à l'international des acteurs de l'éducation et de la formation, et de se positionner sur des thématiques porteuses d'avenir.

Avec la nécessité de mieux prendre en compte l'ensemble du continuum éducatif dans les projets mis en œuvre par le département, le DCE sera conduit à renforcer la collaboration entre ses différentes unités techniques (enseignement général, enseignement supérieur, enseignement et formation techniques et professionnels et Europe) et son unité administrative et de gestion (AG-Pro). Pour faire mieux face à l'augmentation considérable du portefeuille de projets, chacune d'entre elles sera fortement encouragée à mutualiser plus largement, avec les autres unités, sa capacité d'expertise pour le montage, la réalisation et l'évaluation de projets. Le département devra aussi actualiser son vivier d'experts, nationaux et locaux, pour répondre aux enjeux contemporains d'éducation et de formation.

Pour renouveler son réseau d'experts, le DCE renforcera encore les partenariats avec les institutions et opérateurs nationaux de l'éducation et de l'enseignement supérieur (inspection générale, Réseau Canopé, CNED, IH2EF, HCERES, France Universités...) et les acteurs des académies (DAFPIC, corps d'inspections territoriaux, GIP et Campus des métiers et des qualifications, établissements scolaires...) mais se fixera aussi comme objectif de les diversifier en direction d'autres ministères, par exemple celui de l'agriculture et la souveraineté alimentaire.

Le DCE poursuivra également la recherche de partenariats avec les opérateurs économiques nationaux (Orange, Schneider Electric, Dassault Systèmes, Safran, Naval Group...) dans le but d'accompagner leurs stratégies de qualification du capital humain à l'international et d'opérationnaliser technologiquement les projets mis en œuvre.

Afin de renforcer la complémentarité et les synergies entre les opérateurs français dans le champ de la coopération internationale en éducation, d'améliorer le positionnement de l'Equipe France dans la réponse aux appels à projets et d'assurer des prestations de qualité dans les pays partenaires, FEI renouvellera également sa convention avec Expertise France, dans le cadre d'une convention tripartite entre FEI, Expertise France et la DREIC du ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, en mettant en valeur, dans le cadre de l'« équipe France » de l'éducation, toutes les complémentarités qui existent entre les deux opérateurs.

Dans le cadre des projets exécutés dans les pays partenaires, le DCE accueillera également en formation et sur site les cadres éducatifs des pays bénéficiaires des projets, conformément aux contenus des offres signées entre les parties.

Par ailleurs, l'un des objectifs premiers de FEI reste de soutenir les politiques publiques en faveur du français et du plurilinguisme. Désormais très identifié par les donneurs d'ordre en matière de coopération éducative, FEI s'est illustré dès le COP précédent par l'accroissement considérable des projets qu'il a menés dans une logique partenariale et de co-construction avec les pays partenaires, avec notamment la montée en puissance du **département de la langue française (DLF)** sur les enjeux de coopération éducative autour de la langue française, et une articulation renforcée entre les fonds de solidarité prioritaires innovants du ministère de l'Europe et des affaires étrangères (FSPI) et les fonds AFD. Le DLF continuera d'engager son expertise sur des projets jugés structurants dans des pays stratégiquement prioritaires (pays du pourtour méditerranéen, Afrique francophone, pays d'Amérique latine et centrale, Chine, Inde, etc.).

Pour cela, le département de la langue française de FEI :

- Poursuivra la gestion, à la demande du MEAE, de FSPI majeurs pour lesquels l'établissement est conduit à intervenir et à être ensemblier de l'expertise issue d'autres opérateurs publics ou privés (comme Réseau Canopé, la CCIP, l'AFPIF, Euromena etc.) ;
- Conduira, à la demande des ministères nationaux de l'éducation, des actions contextualisées et coconstruites, accompagnant les réformes des programmes scolaires et des curricula ou la création de supports visant à améliorer la qualité des dispositifs d'enseignement du et en français (comme la création de référentiels de compétences professionnelles, par exemple en appui à l'enseignement bilingue au Maroc ou en vue de professionnaliser la formation initiale des Instituts supérieurs pédagogiques en République démocratique du Congo) ;
- Portera, à la demande d'institutions, des projets partenariaux modélisants, comme le projet OIF-ONU MINUSMA au Mali ou celui financé par les ministères des Outre-mer et des Armées, dans le cadre du Service Militaire Adapté (SMA).

Le **service des délégations étrangères** de FEI, quant à lui, occupe une place essentielle par rapport à ces recompositions internes. Son rôle stratégique transversal se verra ainsi renforcé dans la mesure où il vise à faire découvrir et mieux connaître aux cadres éducatifs étrangers la variété des missions de l'établissement, les différents opérateurs du ministère de l'éducation et le système éducatif français dans toutes ses composantes, dans l'objectif de développer les activités de coopération en éducation à l'international au profit de l'ensemble de l'écosystème du ministère et des pays partenaires.

Naturellement, le rôle d'ensemblier de FEI sera également réaffirmé dans le cadre des autres activités de l'établissement, et notamment celles dédiées à la reconnaissance des diplômes, à travers l'action du **département reconnaissance des diplômes (DRD) – Centre ENIC-NARIC France**. Ce dernier compte en effet parmi ses missions prioritaires celle de fédérer les expertises d'autres opérateurs ou acteurs nationaux tels que France Universités, les établissements français d'enseignement supérieur, dans le cadre du soutien à la mise en œuvre pratique de la Convention de Lisbonne de reconnaissance par les autorités nationales compétentes, ou encore France Compétences. Cette dimension d'ensemblier de l'activité du DRD sera renforcée dans le cadre de ce COP, au-delà de ses activités classiques au service de la reconnaissance des diplômes étrangers en France et français à l'étranger.

Par ailleurs, il faut souligner que FEI reste le seul opérateur du MENJ en ce qui concerne les certifications en langue française à l'international et les enjeux liés à l'augmentation et à la diversification des assistants de langue en France et à l'étranger, à travers son **département de l'évaluation et des certifications (DEC)** et son **service des assistants et de la mobilité (SAM)**.

Enfin, dans le cadre du prochain COP, FEI pourra également renforcer son rôle d'ensemblier en :

- Rassemblant et en tenant à jour, en lien avec la tutelle et les opérateurs du MENJ, l'information sur les coopérations dans le domaine de l'éducation entre les acteurs de l'éducation dépendant du MENJ et les pays tiers. A cette fin, FEI proposera à l'ensemble des acteurs concernés de créer et héberger une base de données centralisée par l'opérateur afin de permettre d'assurer le maximum de synergies entre les projets de coopération existants et à venir ;

- Proposant systématiquement le recours à FEI comme ensemble de l'expertise française en éducation dans le montage et la gestion de projets de coopération éducative lorsque plusieurs acteurs constitutifs du dispositif national français d'éducation et de formation dont FEI, sont sollicités.

1.2. Mettre en œuvre une coopération éducative au service des orientations stratégiques du ministère et en phase avec les attentes des pays bénéficiaires et des bailleurs

Le **département coopération en éducation de FEI** a pour objectif de continuer à accompagner les réflexions sectorielles sur les enjeux contemporains d'éducation et de formation, de soutenir un dialogue d'expertise avec les organismes de financement bilatéraux et multilatéraux et d'accompagner les ajustements structurels qui vont, d'une part, permettre la résilience des systèmes d'éducation et de formation gravement atteints par la crise économique et sanitaire et, d'autre part, accompagner les transformations à venir.

FEI travaillera à structurer sa capacité d'intervention selon les orientations stratégiques suivantes, en lien avec les pays partenaires, les bailleurs de fonds et le MENJ :

- Organisation du « continuum éducatif » entre les différents niveaux : éducation de base, enseignement secondaire, enseignement technique et professionnel, enseignement supérieur universitaire et post secondaire non universitaire.
- Organisation de l'articulation des parcours et de la reconnaissance des qualifications entre les différents systèmes (éducation formelle, non formelle et informelle).
- Organisation du lien entre économie, emploi, compétences et formation, et du lien entre innovation technologique, formation continue et formation initiale, notamment par le développement des centres des métiers et des qualifications (CMQ) franco-étrangers.
- Organisation de la transition numérique et environnementale des systèmes éducatifs, diversification des modalités d'enseignement et de formation.
- Renforcement du capital humain dans une logique de compétences : développement des compétences de vie, actualisation des curricula, formation des enseignants, soutien aux nouvelles économies (économie et mobilité vertes, économie numérique...), renforcement de capacité institutionnelle des ministères en charge de l'éducation et de la formation.
- Réponse aux enjeux sociétaux des systèmes en matière : d'équité et d'égalité de genre, de diversité des publics accédant à la formation, d'inclusion et de non-discrimination, d'assurance qualité et d'efficacité interne et externe des services d'éducation et de formation.
- Développement des centres des métiers et des qualifications (CMQ) franco-étrangers.

FEI travaillera ainsi à promouvoir les domaines d'excellence de la France en éducation et formation qui répondent aux besoins exprimés par les pays, aux orientations stratégiques des bailleurs de fonds et aux attentes plus spécifiques des pays émergents. Ce vaste champ d'expertise pluri-acteurs conduira donc FEI à renforcer également, dans les projets de coopération en éducation, son rôle d'ensemble des savoir-faire du MENJ, tout en précisant et renforçant sa complémentarité avec Expertise France et en s'appuyant sur l'ensemble des éléments constitutifs du dispositif national d'éducation et de formation : instances de gouvernance, organisations relevant des domaines connexes (orientation, insertion, emploi, travail), le cas échéant organismes en pointe en matière d'innovation, de recherche et de développement, opérateurs nationaux et académies en capacité de mobiliser les compétences nécessaires.

Par ailleurs, le **département langue française de FEI** contribue de manière croissante à la mise en œuvre des priorités présidentielles. Le plan du Président de la République en faveur de la langue française et du plurilinguisme, fortement soutenu par l'AFD, sur les sujets liés à l'enseignement de la langue française et à la promotion de la francophonie, offre à FEI des perspectives nouvelles, qui trouveront leur pleine expression dans le COP 2023-2026. Déjà engagé dans le projet ASTRE au Maroc, FEI gère depuis 2021, à la demande de l'AFD, le projet TREFLE portant sur l'enseignement-apprentissage de la langue française en Egypte. Dans ce cadre, l'AFD, manifestant ainsi sa confiance en France Éducation international, a choisi de ratifier avec FEI le premier contrat en système de « quasi-régie horizontale », accord permettant un gré à gré direct avec FEI pour la gestion du projet.

Chef de file du projet TREFLE, pour trois ans, FEI a formé un consortium avec Canopé et l'Institut français d'Egypte visant à soutenir l'extension de l'enseignement du français LV2 dans les écoles gouvernementales égyptiennes. FEI gère, à cet effet, l'enveloppe globale du projet qui avoisine deux millions d'euros.

L'AFD ayant jugé ce projet pilote modélisant et répliquable, un projet similaire devrait être mis en œuvre à partir de 2023 en Tunisie, dans le cadre d'un plan stratégique, pensé sur 5 ans (2023-2028). Il vise la formation à grande échelle des enseignants tunisiens avec un double objectif : l'amélioration des compétences linguistiques des élèves du système éducatif tunisien d'une part ; l'amélioration de l'articulation des deux langues d'enseignement arabe/français de l'autre. Ce nouveau projet serait cofinancé par l'AFD et l'UE, à hauteur de 15 M d'€. FEI devrait jouer un rôle central dans sa mise en œuvre.

Le positionnement de FEI sur ce type de projet constitue donc un enjeu stratégique majeur et renforce le rôle de l'établissement en tant qu'ensemblier de l'expertise éducative française pour une meilleure projection à l'international. Il s'agit d'une nouvelle opportunité, pour l'établissement, d'accéder à de grands projets structurants ainsi qu'à de nouvelles et importantes sources de financement.

Sa gestion, notamment administrative et financière, nécessitera cependant une mobilisation conséquente des services supports de FEI et un renfort RH au DLF.

1.3. Contribuer aux ambitions européennes et internationales de la France en matière de mobilité

FEI contribue aux ambitions européennes et internationales de la France notamment sur les questions de mobilité. Cette question des mobilités à FEI s'organise autour de deux pôles :

- La reconnaissance des diplômes étrangers, avec comme sous-ensemble le travail d'intégration des systèmes d'enseignement supérieur au niveau européen,
- Les programmes d'assistants de langue et les mobilités d'enseignants, qui contribuent au développement de l'espace européen de l'éducation.

A travers ces deux pôles et conformément à son rôle fédérateur, FEI pourra engager un travail plus étroit avec les autres acteurs nationaux de la mobilité (Agence Erasmus+ en particulier).

1.3.1. Informer sur la reconnaissance internationale des diplômes et appuyer la mise en œuvre au niveau national des engagements de notre pays en la matière

Le **Département de reconnaissance des diplômes – centre ENIC-NARIC France de FEI** est membre d'un réseau international de 57 centres dans 54 pays : le réseau ENIC-NARIC, *European Network of Information Centres – National Academic Recognition Information Centres*. Ce réseau a été créé en lien étroit avec la Commission Européenne, l'UNESCO et le Conseil de l'Europe, qui en assurent conjointement le secrétariat. A ce titre, le DRD – Centre ENIC-NARIC France « apporte son soutien et aide à la mise en œuvre pratique de la Convention de Lisbonne de reconnaissance par les autorités nationales compétentes » (article X-3 de la Convention de Lisbonne de reconnaissance).

L'action du DRD – Centre ENIC-NARIC France se situe au cœur des ambitions européennes et internationales de la France en matière de mobilités.

1.3.1.1. Renforcer les mobilités en informant sur et en développant la reconnaissance des diplômes étrangers en France et français à l'étranger :

Le DRD – Centre ENIC-NARIC France renforcera son rôle central dans le développement des mobilités, en continuant notamment de répondre à la demande croissante d'attestations explicitant les parcours académiques effectués à l'étranger en vue d'une poursuite d'études ou d'une recherche d'emploi en France, dans le contexte d'une accentuation des crises et de l'instabilité internationale. Le nombre de demandes d'attestations a en effet augmenté de plus de 156% en cinq ans.

Le processus qualité du département sera encore amélioré (formalisation et rationalisation des procédures). Le DRD améliorera ainsi ses réponses aux questions du public et des institutions sur la reconnaissance des diplômes étrangers en France et français à l'étranger. Afin de faire face à cette demande, elle aussi croissante, le DRD a lancé en juin 2021 l'agent conversationnel Cybèle qui a répondu dès 2022 à 80% des près de 280 000 questions posées. FEI investira pour perfectionner ce robot conversationnel, déjà particulièrement performant, en complétant ses compétences, en renforçant sa visibilité et en améliorant son ergonomie.

1.3.1.2. Contribuer à la mise en œuvre au niveau national des engagements pris par notre pays sur la scène européenne en matière de reconnaissance des diplômes

FEI, à travers le DRD, renforcera son rôle de coordination au niveau européen et international, notamment dans le cadre de la coprésidence, aux côtés de l'Albanie et de l'Italie, du « groupe de soutien aux pairs sur l'application de la Convention de Lisbonne de reconnaissance ». Ce groupe rassemble 39 pays et 8 institutions européennes, dont la Commission Européenne et le Conseil de l'Europe. Il a été créé lors de la Conférence ministérielle de Paris en mai 2018 et renouvelé à l'occasion de la Conférence ministérielle de Rome en novembre 2020.

1.3.1.3. Accompagner les établissements d'enseignement supérieur français dans l'application de la reconnaissance automatique

Le DRD, pleinement conscient des enjeux liés à la mise en œuvre de l'application de la reconnaissance automatique des diplômes pour la construction de l'espace européen de l'éducation, participera activement aux réflexions et aux travaux à venir sur cette problématique.

La Recommandation en faveur de la reconnaissance mutuelle automatique des qualifications² prévoit notamment que, d'ici à 2025, les titulaires de diplômes d'Etats membres auront accès aux études supérieures dans les mêmes conditions que les titulaires de diplômes nationaux, sans procédure distincte ou démarche complémentaire (telle que l'obtention d'une attestation de comparabilité d'un centre ENIC-NARIC). Elle mentionne également la nécessité de renforcer les capacités et le rôle des centres ENIC-NARIC afin de leur permettre d'accompagner les acteurs nationaux, notamment les établissements d'enseignement supérieur, dans l'application de cet engagement.

Le DRD – centre ENIC-NARIC France, en lien étroit avec le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, informera les établissements d'enseignement supérieur sur la reconnaissance automatique et les bonnes pratiques en la matière, notamment au travers de séminaires et de webinaires d'information et de ses modules FOAD. Il mettra en place des outils facilitant le partage d'information sur les diplômes étrangers, et participera à la mise en œuvre de projets visant la mise en œuvre de la reconnaissance automatique des diplômes dans l'espace européen.

Dès lors, et comme le suggère le rapport de la Commission au Conseil sur la mise en œuvre de la reconnaissance automatique du 23 février 2023, « il y a lieu de renforcer les capacités et de conforter le rôle des centres nationaux d'information sur la reconnaissance académique des diplômes » afin d'accompagner les établissements d'enseignement supérieur dans la mise en œuvre de la reconnaissance automatique. En effet, en France comme dans la grande majorité des pays de l'EEES, les décisions de reconnaissance sont prises au niveau des établissements d'enseignement supérieur. Le centre ENIC-NARIC France devra notamment mettre en place et actualiser régulièrement des outils numériques (bases de données) permettant aux établissements d'enseignements supérieurs d'accéder aux informations sur les diplômes éligibles à la reconnaissance automatique des 49 pays de l'Espace européen de l'enseignement supérieur sans avoir recours aux attestations de comparabilité.

2. « Recommandation en faveur de la reconnaissance mutuelle automatique des qualifications de l'enseignement supérieur, des qualifications de l'enseignement et de la formation secondaires de 2ème cycle et des acquis des périodes d'apprentissage effectuées à l'étranger », adoptée par le Conseil de l'Union Européenne le 26 novembre 2018.

La reconnaissance automatique des diplômes correspond au droit d'un candidat titulaire d'une certification d'un certain niveau académique d'être pris en compte pour une poursuite d'études au niveau supérieur dans n'importe quel autre pays de l'Espace européen de l'enseignement supérieur. Il convient de bien différencier accès et admission : le titulaire d'un baccalauréat a automatiquement accès à une première année de licence, mais n'est pas automatiquement admis ; le titulaire d'une licence a accès automatiquement à un master, mais n'est pas automatiquement admis. Une reconnaissance automatique d'un diplôme signifie donc qu'il donne automatiquement accès au niveau supérieur, sans autre procédure, mais ne signifie pas que l'admission est automatique.

Pour lui permettre de remplir le rôle qui lui incombe en matière de mise en œuvre (et de suivi) de la reconnaissance automatique au niveau national, et de lui permettre de faire face à l'accroissement considérable de son activité année après année, tout en continuant à assurer un service de qualité, il conviendra de renforcer le DRD.

1.3.1.4. Participer à des projets européens financés sur le programme Erasmus +, notamment sur la reconnaissance automatique des diplômes

Le programme Erasmus + peut contribuer à favoriser la reconnaissance des diplômes étrangers à l'échelle de l'Espace européen de l'éducation et de l'enseignement supérieur mais aussi du reste du monde.

Dans ce cadre, le DRD participera à trois projets financés par le programme Erasmus+ sur la thématique de la reconnaissance automatique des diplômes : les projets I-AR (qui se terminera fin 2023) et AR-25 (qui sera lancé en 2023), portés par le centre ENIC-NARIC néerlandais NUFFIC, et le projet MAReN (qui sera lancé en 2023), porté par le centre ENIC-NARIC italien CIMEA.

1.3.2. *Promouvoir l'éducation à la citoyenneté*

Afin d'accompagner les stratégies politiques françaises et européennes pour penser l'école de demain, France Éducation international poursuivra également sa réflexion sur la contribution de la mobilité et du plurilinguisme à l'éducation à la citoyenneté.

Le programme d'échange d'assistants de langue ainsi que les programmes de mobilité et de formation des enseignants français sont des axes historiques et structurants des politiques d'internationalisation du système éducatif français, en réponse entre autres aux ambitions européennes de la France en faveur du plurilinguisme, du respect de la diversité et de l'éducation à la citoyenneté.

Leur gestion a été confiée au service des assistants de langue et de la mobilité de FEI qui œuvre pour atteindre à la fois les objectifs quantitatifs (nombre de personnes en mobilité entrante et sortante, nombre de personnes formées) et qualitatifs, en adéquation avec les attentes nationales et académiques.

Sur ces deux volets, de nouveaux défis devront être relevés durant la période 2023-2026. Pour les assistants de langue, il s'agira d'accroître significativement leur nombre devant les classes, en réponse au souhait du ministre de l'Éducation, et de s'adapter aux nouvelles attentes des enseignants en matière de formation et de mobilité.

Dans le cadre du COP 2023-2026, il conviendra :

- De contribuer à augmenter la présence des assistants de langue vivante étrangère en France devant les classes, principalement pour la langue anglaise : information aux recteurs, modification des calendriers et des critères d'éligibilité, formation des correspondants académiques, analyses et préconisations régulières sur l'état d'évolution des contingents ;

- De contribuer à réduire le nombre de démissions : améliorer l'information et la formation des candidats retenus, travailler avec les correspondants académiques pour accélérer la gestion des dossiers ;
- D'augmenter le nombre d'assistants de langue française en appui aux politiques de coopération éducatives et linguistiques portées par le ministère de l'Europe et des affaires étrangères ;
- De poursuivre autant que possible l'élargissement du programme à de nouveaux pays ;
- D'améliorer la notoriété du programme d'échange d'assistants de langue et de dynamiser le réseau d'*alumni* ;
- De redynamiser les échanges d'assistants entre la France et l'Allemagne : modifications des calendriers, travail sur la reconnaissance des acquis de la mobilité ;
- De faire évoluer les formats des programmes de mobilité, des stages linguistiques et des formations destinées aux enseignants des sections internationales et binationales en fonction des contraintes budgétaires et des attentes institutionnelles et des bénéficiaires : simplifier les procédures, améliorer le niveau d'information des publics cibles, proposer de nouveaux formats ;
- De mieux ancrer les programmes destinés aux enseignants dans les politiques académiques ;
- De contribuer à la valorisation des expériences et compétences acquises pendant la mobilité des étudiants et professeurs.

Par ailleurs, une attention toute particulière sera accordée à l'attractivité du programme avec comme objectif de dynamiser et d'accroître les mobilités en les structurant et en les adossant à des parcours de formation diplômants. Il s'agira par exemple d'internationaliser le Diplôme universitaire (DU) créé avec l'université de Paris Nanterre, au profit du programme d'assistants de langue. De premiers échanges ont été initiés à cette fin avec le poste diplomatique à Washington pour permettre aux jeunes du programme TAPIF (*Teaching Assistant Program in France*) de suivre les enseignements du D.U. de Nanterre « Didactique du FLE : Principes et notions de base » dans le cadre de leur mission en France, afin qu'ils puissent accéder à leur retour au master de la *Boston University*.

Entre 2023 et 2026, FEI cherchera à mener l'initiative à son terme et à créer d'autres partenariats universitaires internationaux. Ainsi, une action systématique sera menée dès 2023, en partenariat notamment avec l'OFAJ, pour sensibiliser les universités allemandes à la nécessité de reconnaître le parcours des ALVE de langue allemande.

Enfin, fort d'une expérience internationale riche (68 pays impliqués dans ses programmes de mobilité) et reconnue dans des secteurs diversifiés, l'établissement public est en mesure de fédérer les partenaires pour conduire des projets ambitieux dans le cadre du plan d'action en faveur de l'intégration et de l'inclusion pour la période 2021-2027.³ Des projets, notamment sur fonds européens, et des produits de formation seront pensés à destination des professeurs et des cadres éducatifs pour le développement de l'éducation à la citoyenneté.

Les programmes de mobilité, dans la mesure où ils permettent de véhiculer et de transmettre les valeurs fondatrices de l'Union européenne, seront l'occasion pour FEI de porter un plaidoyer en faveur d'une « charte de la citoyenneté » des assistants de langue, dans un premier temps au sein de l'espace européen lui-même. Cette charte à visée programmatique et pédagogique s'appuiera sur les orientations de la Commission dans le domaine des valeurs et de la transparence et visera à promouvoir, au même titre que le dialogue des cultures et des langues dans leur diversité, les

3. Plan d'action défini par la Commission européenne et repris au niveau national y compris dans le secteur éducatif.

valeurs de respect fondamental des droits humains, de liberté d'expression, de transparence et de lutte contre la désinformation, entre autres acquis fondamentaux.

B – France Education International, au service de l'ouverture internationale et de l'attractivité de l'éducation et de la formation

1.4. Conforter l'établissement en tant qu'acteur majeur de la promotion du français à l'international

La diffusion du français à l'international concerne le domaine de la formation des enseignants du et en français, mais aussi les certifications : il s'agit de défendre les positions solides occupées par FEI dans ces domaines mais aussi de monter en puissance à travers de nouvelles façons de travailler, notamment par le développement d'un ancrage et d'une expertise locaux.

Dans le domaine de la promotion de la langue française à l'international, la formation des cadres et des enseignants du et en français ainsi que l'expertise qualité, notamment dans le domaine du bi/plurilinguisme, restent le cœur de métier et la valeur ajoutée indéniable du département langue française (DLF) de FEI.

L'ensemble des dispositifs gérés dans ce cadre ont été articulés en une offre intégrée, renouvelée et enrichie des leçons de la crise sanitaire en termes de formation à distance. L'objectif général de FEI est de maintenir le statut d'excellence des formations dispensées sur ses dispositifs phares, tout en garantissant aux bénéficiaires un choix plus grand de modalités et la possibilité d'options « sur mesure ».

Un certain nombre de mesures pour garantir la qualité de tous ces dispositifs, décrites ci-dessous, seront prises dans le cadre de ce COP.

Des synergies (travaux, projets et séminaires menés en commun) seront recherchées avec le Centre européen pour les langues vivantes (CELV) du Conseil de l'Europe, dont FEI est le point de contact national pour la France, de façon à encourager l'excellence et l'innovation dans l'enseignement des langues vivantes et à encourager le plurilinguisme, notamment en Europe.

1.4.1. Garantir la qualité continue des dispositifs BELC (BELC France, BELC régionaux, BELC numériques)

Pour accroître l'attractivité du BELC été, l'urgence pour 2023 sera de lancer un nouveau marché multi-attributaires et d'assurer dès 2024 le déménagement du BELC de Nantes vers une autre structure d'accueil, idéalement universitaire.

Il s'agira également de consolider le master existant « Ingénieries de l'enseignement et de la formation en FLE » en simplifiant l'offre sur un an.

Enfin, le DLF enrichira encore, pour les BELC France comme les BELC régionaux, la palette de modalités d'accès à la formation, afin d'offrir une solution à chaque participant : du 100 % à distance (parcours hors connexion, tutorés asynchrones, classes virtuelles) à l'hybride, jusqu'au 100% présentiel.

1.4.2. Développer le dispositif PROFLE+

PROFLE+ est un outil complet de professionnalisation en FLE, dont la refonte technico-pédagogique a été entièrement achevée.

Une stratégie et un plan de communication seront mis en place pour déployer le dispositif dans les pays où il n'est pas implanté et dans ceux où un second souffle lui serait nécessaire.

Surtout, il s'agira de mettre en place les conditions nécessaires pour que les postes puissent être distributeurs de PROFLE+ (comme cela se fait pour le DELF-DALF). Une étude de faisabilité juridique sera lancée, en lien avec le CNED, en vue de conduire une action pilote avec un ou plusieurs postes diplomatiques.

1.4.3. Développer la plateforme FEI +

Le COP 2023-2026 permettra de créer de nouveaux contenus pour les dispositifs de soutien à la pratique du Français Langue Maternelle (FLAM) pilotés par l'AEFE, et d'entreprendre la nécessaire réactualisation des modules DLF (modules hors connexion compris), en termes pédagogiques (contenus) et techniques (intégration de la charte graphique et création de contenus et d'activités interactifs grâce à l'outil H5P disponible sur la plateforme Moodle).

1.4.4. Améliorer et développer l'ensemble des dispositifs « langue française »

Pour l'ensemble des produits de promotion de l'enseignement du et en français (BELC, PROFLE+ et FEI +), le nouveau COP aura pour objectifs de :

- Finaliser une version pilote d'un outil d'auto-positionnement permettant aux utilisateurs de mieux se repérer dans l'offre de produits de FEI ;
- Mener les démarches nécessaires à l'inscription des formations au Répertoire national des compétences professionnelles (RNCP), pour permettre le financement des formations de formateurs, levier considérable pour accroître le nombre de bénéficiaires des formations.
- Se donner les moyens d'obtenir la certification Qualiopi pour l'ensemble des formations de FEI.

1.4.5. Promouvoir le bi- et le plurilinguisme

L'action au service de la langue française de FEI se concentre aussi sur l'expertise reconnue de l'opérateur dans le champ de la didactique bi/plurilingue.

Afin d'améliorer la qualité de l'enseignement bi/plurilingue dans le monde, le département de la langue française s'attachera à :

- Mener un nombre conséquent d'actions d'expertise et de formation pour renforcer les compétences des enseignants exerçant en sections bilingues francophones ;
- Poursuivre le déploiement de la démarche qualité dans les établissements scolaires bilingues et, en dialogue étroit avec l'AEFE, accompagner les établissements vers la labellisation FrancÉducation ;

- Proposer, dans le cadre du projet E-INSPE, un parcours de formation sur les doubles diplômes Esabac / Abibac / Bachibac ;
- Dans la suite des actions menées pendant la PFUE en 2022, et dans l'objectif de contribuer à la construction de l'espace européen de l'éducation, organiser en 2024 ou 2025, dans les locaux de l'établissement, une formation spécifique pour les professeurs européens enseignant en sections binationales en France, en Allemagne, en Italie et en Espagne.

Le DLF poursuivra par ailleurs le développement et l'animation du site Fil plurilingue et initiera de nouveaux projets avec les partenaires de son comité scientifique :

- Production de ressources pour la classe (par disciplines), d'outils de communication et d'argumentaires à destination des chefs d'établissements, des enseignants, des parents et des élèves des sections bilingues francophones ;
- Poursuite de la production de fiches pays et réalisation, avec l'appui du MEAE, d'une cartographie interactive mondiale des sections bilingues ;
- Animation de webinaires thématiques et disciplinaires, publications d'articles et veille scientifique ;
- Développement d'un dispositif de jumelage.

1.5. Consolider encore le dispositif global des certifications

L'objectif de renforcer le développement des outils et de l'expertise en matière d'évaluation des compétences en langue française mais aussi en langue étrangère et dans le cadre de la promotion complémentaire du bi-plurilinguisme, reste bien entendu une priorité pour FEI.

1.5.1. Renforcer la promotion des tests et certifications en langue française

Il s'agit d'abord de poursuivre les efforts d'accroissement des certifications en langue française (diplômes et tests), au service de la qualité de son enseignement, auprès des établissements à autonomie financière (instituts français et alliances françaises) du réseau culturel à l'étranger, des lycées français et des partenaires locaux.

Il convient aussi d'accompagner les politiques publiques portées par les services de coopération et d'action culturelle auprès des autorités éducatives locales et d'implanter les examens du DELF-DALF dans les établissements scolaires et d'enseignement supérieur.

Enfin, FEI intensifiera sa politique de gestion des centres de passation du TCF afin de répondre aux besoins et aux demandes des étudiants étrangers qui souhaitent faire valider leur niveau de compétences en langue française pour répondre aux critères d'admission des universités et grandes écoles françaises et être en mesure de commencer ou de poursuivre leurs études supérieures en France.

1.5.2. Renforcer la promotion d'Ev@lang

Le développement du test de positionnement non-certifiant Ev@lang, en français, anglais et arabe, fera l'objet d'actions de promotion soutenues auprès des établissements du réseau, des entreprises et des organisations internationales pour moderniser les pratiques d'évaluation, mais aussi d'orientation des étudiants vers les offres adaptées de formation en langue, notamment en ce qui concerne la langue française.

Il sera également nécessaire de faire évoluer les supports de passation de ce test en proposant à une partie identifiée des candidats la possibilité de passer les épreuves sur smartphone. Une étude d'opportunité sera conduite dès 2023 afin de disposer de cette modalité de passation avant 2026.

1.5.3. Renforcer l'offre d'expertise

FEI confortera sa mission en matière d'expertise scientifique et logistique en méthodologie de l'évaluation afin de renforcer ses partenariats avec les ministères étrangers en charge de l'Éducation et de la mobilité professionnelle ainsi qu'avec les organisations internationales.

1.6. Contribuer à la politique d'accueil et d'intégration de la France

FEI a un rôle de premier plan dans la politique d'accueil et d'intégration, à travers plusieurs de ses composantes : reconnaissance des diplômes et concertation européenne sur le passeport des réfugiés, mais aussi formations en langue française et tests de langue. Ce rôle et le dialogue interministériel qui l'accompagne doivent être consolidés.

1.6.1. Renforcer le rôle des évaluations et des certifications gérées par FEI dans la politique d'intégration et d'accueil de la France

Les évaluations et les certifications gérées par FEI jouent depuis des années⁴ un rôle majeur dans l'accompagnement des politiques publiques en matière d'accueil et d'intégration des non-francophones en France.

France Éducation international continuera à se tenir aux côtés des administrations centrales en charge de l'accueil, de l'intégration et de la naturalisation des étrangers pour leur proposer ses outils et son expertise en matière d'évaluation de la maîtrise de la langue française. FEI développera à cette fin ses centres de passation du TCF afin d'achever la couverture intégrale de toutes les régions de France.

Par ailleurs, les certifications en langue française continueront à être proposées, en étroite collaboration avec la DGESCO, sur l'ensemble du territoire auprès des enfants nouvellement

⁴ Un arrêté du ministère français de l'intérieur en date du 1er janvier 2012 a rendu obligatoire la passation d'un test de français pour les étrangers résidant en France désireux d'acquérir la nationalité française. En 2016, le ministère de l'intérieur, dans le cadre d'un décret portant diverses dispositions relatives à l'entrée, au séjour et au travail des étrangers en France, a invité les demandeurs de la carte de résident à passer un test de français, dont le seuil de réussite est fixé au niveau A2.

arrivés en France. Chaque année, environ 30 000 élèves de 11 à 18 ans se présentent aux épreuves du DELF dans les établissements scolaires. L'objectif de ce projet restera de favoriser l'intégration des élèves primo-arrivants, de les motiver à l'apprentissage de la langue et, surtout, de valoriser leurs premiers acquis en français dans le cadre de leur nouvel environnement d'instruction et de vie.

Enfin, le Diplôme initial de langue française (DILF) continuera à jouer un rôle essentiel dans l'intégration sociale des étrangers non-francophones installés en France et, en particulier, auprès de ceux, plus vulnérables, qui peuvent être considérés comme non-lecteurs et/ou non-scripteurs. Ce diplôme répond, sur le territoire national, à une demande spécifique : en 2022, il a concerné plus de 4000 candidats, tous inscrits dans des formations en français devant faciliter leur intégration sociale et professionnelle.

Grâce aux diplômes d'Etat du DELF et du DILF ainsi que du TCF, les services du DEC poursuivront l'accompagnement des actions publiques en matière de lutte contre l'illettrisme et en faveur de l'apprentissage et de l'amélioration de la maîtrise de la langue française, qui font désormais partie de la formation professionnelle tout au long de la vie (article L6111-2 du code du travail).

A ce titre et en raison des orientations prises par le gouvernement en matière de politique d'intégration, de maîtrise de la langue française et d'accès à l'emploi, il convient que toutes les certifications proposées par France Éducation international, opérateur de l'Etat, soient inscrites au répertoire spécifique de France Compétences. Tout sera donc mis en œuvre, avec l'aide de la tutelle de FEI, pour assurer la reconnaissance officielle de l'ensemble de ces tests et diplômes en tant que certifications professionnelles : cela permettra aux étrangers salariés en France de mobiliser leur compte personnel de formation (CPF) pour se former en français et être en mesure de prouver leur niveau de compétence dans la maîtrise de la langue au quotidien.

1.6.2. Renforcer le rôle de la reconnaissance des diplômes et du DRD – centre ENIC-NARIC France dans la politique d'intégration des migrants et réfugiés

1.6.2.1. Appuyer les primo-arrivants dans leurs démarches

L'activité du DRD – Centre ENIC-NARIC France, à l'heure où la question des populations déplacées est brûlante pour de multiples raisons, doit répondre efficacement à l'augmentation des demandes d'attestations du public primo-arrivant.

Quelques chiffres : le nombre total de demandes d'attestations a augmenté de 45% entre 2019 et 2022. Les demandes provenant de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient représentaient 45% du total et celles en provenance de l'Afrique sub-saharienne 23% du total en 2022. Dans le classement des pays de provenance des diplômes soumis à expertise, l'Algérie, la Tunisie, le Maroc, le Sénégal, le Congo, la Côte d'Ivoire, le Cameroun et désormais l'Ukraine figurent en tête.

L'action du DRD vient en soutien à la politique nationale d'intégration des migrants définie par le Comité interministériel à l'immigration et à l'intégration du 6 novembre 2019, qui promeut un meilleur accès à la reconnaissance des diplômes des primo-arrivants.

Pour faire face à l'augmentation considérable de la demande et y répondre au mieux, l'Inspection générale de l'administration, l'Inspection générale des affaires sociales et l'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche ont recommandé « d'augmenter les moyens alloués au

centre ENIC-NARIC afin de renforcer l'équipe pour qu'elle puisse faire face à l'afflux des demandes » (recommandation n° 5 du rapport conjoint d'avril 2021).

1.6.2.2. Collaborer avec les acteurs nationaux et internationaux de l'intégration des migrants et des réfugiés.

Dans le respect de l'article 7 de la Convention de Lisbonne de reconnaissance, le DRD — Centre ENIC-NARIC France dispose d'une procédure prioritaire, assouplie et gratuite en vue de la délivrance d'attestations de comparabilité aux réfugiés, demandeurs d'asile et bénéficiaires des protections subsidiaire et temporaire. Lorsque le demandeur n'est pas en mesure de documenter son parcours académique, il est réorienté vers l'initiative EQPR (Passeport européen des qualifications des réfugiés), portée par le Conseil de l'Europe. Le DRD veillera à simplifier encore sa procédure spécifique pour les réfugiés. Il continuera de représenter la France dans le cadre du projet EQPR, comme il l'a fait depuis son lancement en 2017.

Le DRD appuiera également les établissements d'enseignement supérieur dans le domaine de la reconnaissance des qualifications des migrants, notamment à travers le groupe MEnS (« Migrants dans l'enseignement supérieur »).

A la demande du ministère de l'Intérieur, le DRD peut, depuis le 1er avril 2020, délivrer aux candidats à la naturalisation une attestation de comparabilité précisant qu'ils ont suivi un cursus en français dans l'un des 31 États mentionnés dans l'arrêté fixant les conditions de délivrance de l'attestation. Cela leur permet d'être dispensés de produire un document justifiant du niveau B1 de maîtrise du français requis pour la naturalisation. Les principaux pays demandeurs sont le Maroc, la Tunisie, l'Algérie, la Côte d'Ivoire et le Sénégal. Dans les cas où l'attestation ne peut être délivrée, le demandeur est réorienté vers le TCF Intégration, Résidence et Nationalité (IRN) également proposé par FEI. Dans le cadre du COP 2023-2026, le DRD répondra au mieux à cette demande croissante. Il s'efforcera de compléter sa connaissance des systèmes éducatifs concernés afin de fluidifier la délivrance de ce type d'attestations.

Enfin, le DRD renforcera son partenariat avec le ministère de l'Intérieur, la délégation interministérielle à l'accueil et à l'intégration des réfugiés (DIAIR) et le Conseil de l'Europe afin de mieux faire connaître ses procédures et le passeport européen des qualifications des réfugiés auprès du public (migrants et réfugiés) et des acteurs nationaux concernés (groupe MEnS, associations, conseillers en insertion professionnelle notamment).

1.6.3. Renforcer la qualité des structures d'apprentissage du français langue étrangère pour les étrangers arrivant en France

En France, le dispositif Qualité FLE, créé en 2007, accompagne les séjours linguistiques comme la mobilité étudiante et professionnelle entrante, en donnant au public et aux prescripteurs toutes les garanties sur les cours de français langue étrangère dispensés en France. Très affectés depuis 2015 par l'accumulation des crises (attentats en France, crise sanitaire, guerre en Ukraine, etc.), les centres labellisés ont été fragilisés. FEI, qui a en charge leur gestion pour le compte de trois ministères de tutelle (MESR, MEAE et MCC), n'a pas ménagé ses efforts pour les soutenir.

Si la reprise semble réelle, plusieurs risques pèsent sur le label, que le département langue française s'efforcera de lever dans le cadre du prochain COP. Il conviendra dans cette optique :

- D'entreprendre des démarches pour mieux lier le label Bienvenue en France de Campus France au Label Qualité FLE et susciter l'obtention d'une double qualification sur le modèle Qualité FLE-Qualiopti ;
- De mettre en place un logiciel de gestion spécifique ;
- De moderniser le site internet du label ;
- De mettre en place un plan de communication dédié avec des professionnels du domaine.

1.6.4. Appuyer la diffusion du français dans la population des primo-arrivants

Créée en partenariat avec RFI en 2018 en réponse à la crise migratoire, la série radiophonique Les Voisins du 12 bis a été spécifiquement conçue pour un public de primo-arrivants en France. Traduite en plusieurs langues, cette fiction qui s'écoute en immersion dans un environnement sonore réaliste, permet de s'initier à la communication quotidienne en France.

Le dispositif a su rencontrer son public, avec une moyenne de 8 000 visites par mois de la collection en ligne sur RFI Savoirs, 430 inscriptions pour les formations FEI+ « Enseigner la lecture-écriture avec une fiction radio » et « Enseigner le FLE avec une fiction radio » et la formation, en présentiel ou par webinaire, de plus de 600 professionnels en France et à l'étranger.⁵

Après une collaboration réussie sur la période 2018 – 2022, RFI et FEI ont décidé de reconduire leur partenariat pour deux ans. Les équipes dédiées ont en effet élaboré une suite à la collection, qui permettra de développer des compétences pragmatiques non encore abordées dans la première série, et quelques thématiques spécifiques comme les études en France, ou encore la vie professionnelle (recherche d'emploi, rythme de travail, etc.).⁶

L'ensemble du dispositif continuera d'être co-produit, alliant :

- L'expertise du DLF de FEI dans le domaine didactique du FLE pour la conception du dispositif, l'accompagnement de l'écriture du scénario et des dialogues, et la formation des formateurs utilisateurs ;
- Le savoir-faire radiophonique et pédagogique de RFI pour la mise en œuvre de la production.

5. Seul podcast français en lice, toutes catégories confondues, parmi plus de 300 finalistes, cette série radiophonique a en outre été récompensée du *Bronze award* dans la catégorie *Education podcast*, dans le cadre du prestigieux festival international de l'audio « *New York Festivals Radio Awards* ».

6. Cette suite sera développée dans l'esprit de la première série avec des scènes qui se dérouleront dans le même environnement (l'immeuble des « Voisins du 12bis ») et avec les personnages déjà connus. Les épisodes produits seront plus courts afin d'en faciliter la production et de mieux s'adapter aux usages sur les différents supports : web, radio et réseaux sociaux.

2. FEI, au cœur de nouveaux enjeux globaux et de la révolution du numérique

2.1. Un modèle économique performant, à consolider et assurant la soutenabilité budgétaire de l'établissement

Pour la première fois, un travail de fond sur le modèle économique de l'établissement a été mené, par le professeur Quenan, spécialiste des questions économiques internationale. Cette note, que l'on pourra consulter en annexe 3, permet d'objectiver les raisons de la bonne santé financière de l'établissement, de comprendre sa forte « résilience » aux crises récentes, tout en tentant d'apporter des solutions aux crises à venir, notamment pour assurer le bon recouvrement des ressources propres de FEI.

Cette capacité de rebond de FEI, dans la phase aiguë de la crise sanitaire globale, est en effet dans une large mesure le fruit de la vitalité du modèle économique mis en place par l'opérateur dans la période précédente : niveau élevé d'autofinancement (plus de 80%), capacité à maintenir une trésorerie confortable, bonne gestion des dépenses et tenue plus que satisfaisante des recettes, non seulement du côté des activités décisives pour la soutenabilité de l'établissement mais aussi de celles dont le poids est moindre dans l'ensemble de ressources propres.

Ainsi, la progression des ressources propres dans la période 2016- 2019 qui précède la crise sanitaire a été, avec une tendance à l'accélération, de 14% en moyenne annuelle. Ce dynamisme a été confirmé par le rebond intervenu en 2021, ce qui donne une progression des ressources propres de +11% en moyenne annuelle pour la période 2016-2022. Après le fort rebond de 2021, une année très particulière après la chute de 2020, on a donc assisté à une stabilisation à un niveau toujours élevé en 2022.

Tableau 1 : Evolution des ressources propres (taux de croissance annuel moyen, 2016-2022 et 2019-2022)

	Taux de croissance annuel moyen 2016-2022	Taux de croissance annuel moyen (TCAM) 2019-2022
Certifications/Diplômes en français	+ 11%	+ 9%
Gestion de projets (coopération en éducation)	+ 22%	+ 7%
Diffusion de la langue française	+ 4%	+ 4%
Reconnaissance des diplômes	+ 17%	+ 21%
Total ressources propres	+ 11%	+ 8%

Source : Calculs effectués sur la base des produits en ressources propres extraits des comptes financiers élaborés par l'Agent comptable.

FEI doit cependant faire face à un certain nombre de fragilités, notamment des ressources propres concentrées dans le département évaluations et certifications, un environnement international instable, et les défis de la concurrence.

Les ressources propres qui permettent de couvrir une grande partie des charges sont concentrées sur trois activités : l'évaluation et la certification, la production des tests et diplômes et, dans une moindre mesure, la coopération en éducation. Cette importante concentration constitue bien évidemment une source de vulnérabilité, d'autant plus que ces activités sont soumises à une concurrence importante, voire croissante.

L'environnement international instable apparaît aussi de façon évidente comme facteur de risque tant du fait de la pandémie que des multiples conséquences – macroéconomiques, financières, énergétiques... – de la crise géopolitique consécutive à l'invasion de l'Ukraine par la Russie. Il s'agit selon le terme consacré d'une « *polycrisis era* », c'est-à-dire d'un environnement international caractérisé par l'accumulation de crises superposées – géopolitiques, géoéconomiques, économiques, écologiques, etc. – et par une instabilité persistante.

Pour une institution comme FEI, cette évolution de l'environnement international n'est pas seulement une source d'opportunités mais aussi un facteur de risque qui, si l'aléa devenait maximum, pourrait entraîner l'établissement dans une crise d'ampleur, compte tenu de la structuration de son activité.

L'ensemble de ces facteurs obligent FEI à innover pour préserver son modèle. Cette préservation doit passer par différents axes transversaux à l'ensemble des départements de FEI, mais également par d'autres, plus spécifiques à certains d'entre eux.

2.1.1. La mise en œuvre de mesures générales et transversales aux activités de FEI

Pour renforcer le modèle économique, il s'agira, de manière générale, de s'assurer des points suivants :

- 1) La bascule numérique doit imprégner tous les domaines d'activité, et la numérisation doit être aussi un levier de la « compétitivité » de FEI face aux diverses modalités de la concurrence, donc un outil de consolidation d'un modèle économique soutenable.
- 2) Toutes les activités, y compris celles qui semblent plus éloignées d'un objectif de rentabilité, doivent contribuer à l'amélioration des taux de couverture recettes/charges et permettre (et si possible quantifier) des gains de productivité et d'efficacité.
- 3) En parallèle au renforcement de l'avantage concurrentiel des activités qui ont à l'heure actuelle une importance décisive dans la soutenabilité du modèle économique de FEI, il convient que les ressources propres de l'établissement connaissent une diversification progressive, en phase avec la progression modérée que prévoit le présent COP.

4) Enfin, d'une manière très concrète, un processus léger de veille stratégique sur la soutenabilité du modèle économique sera mis en place dès 2023, à partir du suivi de l'évolution réelle, comparée aux objectifs retenus. Un « Conseil de développement économique de FEI » sera créé autour du directeur général de FEI. Il sera purement interne à l'établissement et à l'administration pour des raisons évidentes de confidentialité. Il aura pour mission de mener une veille systématique sur la concurrence dans les activités considérées comme décisives pour la soutenabilité du modèle économique de FEI. Lors des évaluations semestrielles ou annuelles, l'activité de veille de ce conseil pourra également permettre d'effectuer des stress tests tenant compte des chocs possibles ou probables.

2.1.2. L'adéquation des ressources humaines à la croissance de l'établissement

Parmi les autres sources de fragilité, il faut considérer les charges de personnel qui s'accroissent naturellement avec l'augmentation de l'activité : recours à des experts plus nombreux, besoin renforcé de correcteurs ; charge de travail supplémentaire des fonctions support, notamment pour le développement des applications métiers. Inversement, les missions de service public qui ne génèrent pas ou peu de recettes sont aussi en forte évolution, et entraînent une hausse des charges.

Naturellement, les efforts considérables que consent FEI en matière de numérisation de ses activités permettront une hausse de la productivité. Néanmoins, le modèle économique de FEI ne peut être soutenable que si les ressources humaines permettent de faire face à la demande et sont proportionnées à l'augmentation d'activité, le tout pour s'assurer de la qualité des prestations, dans l'ensemble des services et départements.

Les exemples sont nombreux et concernent tout le périmètre de FEI : au DRD, où les attestations de comparabilité sont payantes pour le public général mais gratuites pour les réfugiés et assimilés, il est essentiel de veiller à la cohérence entre le niveau de l'activité et les ressources humaines disponibles pour délivrer le service dans des délais qui doivent rester raisonnables. Au DLF, des ajustements seront nécessaires en fonction des nouveaux projets d'envergure dans le domaine de la coopération éducative autour de la langue française. Il en va de même enfin au DCE : son « portefeuille » de projets a quasiment doublé lors du COP précédent, et le département remporte des projets de plus en plus importants en nombre comme en poids financier.

2.1.3. le déploiement efficace des plateformes et applications

Pour mener à bien ses missions, et s'assurer que la bascule numérique imprègne tous les domaines d'activité, FEI doit par ailleurs répondre à une exigence clef : assurer le déploiement efficace des plateformes et des applications « métiers » dans les différents départements et services, et veiller au développement de leurs fonctionnalités en phase avec les retours de nos usagers et clients (FEI+, TEO, PHOENIX, ADELE, CYBELE, GAEL et future Banque d'items).

2.1.4. La recherche de gains d'efficacité, de productivité, et d'accroissement des ressources propres dans le cadre du déploiement des évaluations et des certifications

Dans le cas du **Département évaluations et certifications (DEC)**, dont l'importance est décisive en ce qui concerne la génération de ressources propres, la préservation voire l'accroissement de la « compétitivité » de ses produits est central. Pour les DELF/DALF, qui constituent un outil très « rentable », il s'agit, d'une part, de poursuivre le travail auprès des postes diplomatiques afin de renforcer les politiques de coopération avec les autorités locales pour consolider l'implantation de ces diplômes dans les établissements scolaires et d'enseignement supérieur et, d'autre part, continuer à accompagner l'action des établissements à autonomie financière du réseau culturel à l'étranger.

Ce département va poursuivre également ses efforts en matière de promotion et de gestion des tests de connaissance du français (TCF) dans tous les domaines (validation des compétences en langue française des étudiants étrangers tenant compte des critères d'admission des institutions d'enseignement en France, orientations publiques en rapport avec les procédures de naturalisation...). Il va aussi miser sur la montée en puissance du test de positionnement Ev@lang, dont les perspectives s'annoncent très favorables : ce test fait en effet l'objet d'une forte action de promotion et devrait être porté par son intégration dans le système scolaire français (évaluation Ev@lang collège anglais en classe de 3e) qui, si elle ne génère aucune ressource, est essentielle en termes de légitimité de l'opérateur. On estime que les recettes qu'il génère pourraient progresser de 10% en rythme annuel.

Ces évolutions pourraient donner lieu à un accroissement des ressources propres de ce département a minima de 5% en moyenne annuelle pendant le COP 2023-26.

Dans ce cadre, pour le DEC, l'adaptation et la modernisation des outils de gestion et d'amélioration de la qualité des prestations, voire de renforcement de la sécurité (GAEL, TEO, banque de sujets...), ainsi que la surveillance accrue des facteurs de risque pouvant affecter l'activité, seront centrales.

Le département et plus généralement FEI doivent continuer à entretenir et à renforcer les liens avec les ministères de pays étrangers en charge de l'éducation, de la formation et de la mobilité internationale afin d'assurer la poursuite des relations de partenariats – tout particulièrement dans le cas des pays représentant une part importante dans le volume d'activités du DEC. Enfin, étant donné son poids dans le modèle économique de FEI, une veille permanente s'impose sur les facteurs de risque pouvant mettre en cause l'activité du DEC.

Le département évaluation et certifications doit également assurer la maintenance de ses applications qui ont contribué, en France et à l'international, au succès du TCF. Ainsi la maintenance de l'outil de gestion TEO pour la gestion dématérialisée des sessions et de la plateforme TCF SO de passation du test sur support informatique, devra faire partie des priorités en termes de développements informatiques. Par ailleurs, le développement de la nouvelle application TEO+ permettant une meilleure décentralisation à distance des procédures de traitement des données et des résultats des candidats s'inscrira également dans ces priorités afin que l'ensemble des quelque 650 centres de passation en soient dotés dans les deux années à venir.

Concernant le DELF et le DALF, le développement et la mise en place de l'outil de gestion GAEL pour les sessions d'examen, les résultats des candidats, l'ouverture des centres et l'habilitation des examinateurs-correcteurs seront poursuivis afin de répondre en tous points, sur le plan technique,

financier et logistique, aux attentes de l'ensemble des postes diplomatiques français et des 1200 centres d'examens répartis dans le monde.

Par ailleurs, la future banque de sujets et d'items, commune au TCF et au DELF-DALF, dont le marché a été publié en 2022, devra être développée, expérimentée et avoir connu un début d'implantation avant la fin 2023. Elle servira, pour les années à venir, à augmenter le nombre de versions de sujets, à renforcer la qualité des épreuves et à lutter contre les fraudes et les tentatives de fraude.

Enfin, l'utilisation de l'intelligence artificielle pour l'automatisation partielle de la correction de la production écrite est en cours de développement. France Éducation international devrait être en mesure de la mettre en place avant 2026 et, ainsi, réaliser de fortes économies en termes de coûts de correction.

2.1.5. La recherche de gains d'efficacité, et d'accroissement des ressources propres en ce qui concerne l'activité de délivrance des attestations de diplômes

Le **Département Reconnaissance des Diplômes – Centre ENIC-NARIC France** a montré, on l'a vu, un très fort dynamisme au cours des dernières années.

Le centre ENIC-NARIC France contribue de plus en plus aux politiques publiques d'enseignement supérieur, d'intégration et d'emploi ainsi qu'à la présence internationale de l'expertise française dans la reconnaissance des diplômes. En outre, le traitement des demandes d'attestation de reconnaissance des diplômes est en forte augmentation, encore plus marquée depuis 2019.

En même temps on constate une forte progression au niveau des recettes et une tendance à l'équilibre avec les charges, qui devrait devenir réalité en 2022. La progression en rythme annuel des ressources propres de ce département entre 2016 et 2022 a été d'un peu plus de 17%, ou encore d'environ 20% dans la période 2019-2022.

Par ailleurs, la délivrance des attestations de diplômes est entièrement dématérialisée depuis 2014 grâce à l'outil Phoenix. La refonte engagée dès 2021 de cet outil maintenant obsolète est une priorité absolue afin de répondre aux enjeux politiques actuels de notre pays et à un nombre de demandes qui a doublé en trois ans. Le nouvel outil devrait être livré en janvier 2024.

Fort du succès de Cybèle, mis en place dans le cadre du précédent contrat d'objectifs et de performance, l'enjeu du COP 2023-2026 sera d'actualiser au fur et à mesure les connaissances de ce robot conversationnel et de renforcer encore son ergonomie et sa visibilité.

Enfin, il conviendra de donner un véritable statut juridique au DRD – Centre ENIC – NARIC France : de même que FEI peut désormais contribuer à l'élaboration d'outils concourant à l'apprentissage des langues vivantes étrangères par les élèves sur le territoire national, de même il est nécessaire de prévoir dans le code de l'éducation (ajout d'un alinéa à l'article D.314-52 du code) une mention explicite du DRD, des travaux de comparabilité des diplômes et titres qui s'y rapportent ainsi que de son rôle dans la mise en œuvre au niveau national de la Convention de Lisbonne de reconnaissance (dont la France est partie prenante), tel que prévu par ses articles IX.2 et X.3 et ses textes subsidiaires (« charte commune d'activités et de services ENIC-NARIC » et « lignes directrices pour les systèmes nationaux d'information en ligne des réseaux ENIC et NARIC »).

Cette reconnaissance juridique ne pourra en effet que mieux faire connaître et renforcer la légitimité de FEI et ainsi du DRD – Centre ENIC-NARIC France, chargé de cette mission de service public fondamentale.

2.1.6. La recherche de gains d'efficacité, de productivité, et de ressources propres dans le département de coopération en éducation

L'impératif de « compétitivité » pour faire face à une concurrence accrue se pose également dans le cas du **département de coopération en éducation (DCE)**, en lien avec l'importance de ce département dans la génération de ressources propres grâce à une forte montée du volume d'affaires pluriannuel en portefeuille et la hausse du nombre de projets d'un montant de plus de 400 000 euros. En raison des caractéristiques spécifiques à la coopération en éducation, où la recherche du « petit équilibre » est la règle, le ratio recettes/dépenses des projets (entre 80 et 90%, selon les années et le « cycle du projet ») y est moins favorable que pour le département évaluation et certifications. Il s'agira donc, sur la période 2023-2026, de s'assurer que le département dispose d'un capital humain en capacité de s'inscrire à moyen terme dans la logique de développement de l'établissement, et de renouveler son vivier d'experts français et son réseau d'experts locaux.

Les chantiers déjà ouverts et potentiels sont en progression dans tous les domaines : l'enseignement général, l'enseignement supérieur, les Campus professionnels d'excellence franco-étrangers, ou encore l'éducation et la formation techniques et professionnels (EFTP), qui fait l'objet d'une demande internationale croissante et sur laquelle FEI, sur la base de son dialogue d'expertise avec les bailleurs de fonds, se positionne avec succès. Compte tenu de ces facteurs et de besoins croissants en matière de coopération éducative internationale nous tablons sur une poursuite de la montée en puissance du DCE grâce au positionnement acquis.

2.1.7. La recherche de gains d'efficacité, de productivité, et d'accroissement des ressources propres dans les autres départements

Le **Département Langue Française (DLF)** a également vu s'accroître son dynamisme, notamment par la mise en place de programmes de formation axés sur le numérique (par exemple le BELC numérique), le développement de formules hybrides, l'importance croissante des FSPI dans l'activité du département, ou encore l'octroi de projets plus importants et en quasi-régie sur financements AFD comme le projet TREFLE en Egypte, avec la perspective d'une progression des recettes à un rythme modéré mais stable.

Sur la période 2023-2026, le développement d'outils adaptés est indispensable à la gestion des projets de ce département : finalisation des évolutions du logiciel BELC et mise en place d'un logiciel de gestion de projets, d'un logiciel d'enquêtes et de traitement des enquêtes, ainsi que d'outils de traitement de données. Par ailleurs, les moyens du réseau culturel français continuant de décroître, FEI peut difficilement augmenter ses tarifs sur l'offre de formations pour l'enseignement du et en français. Afin d'initier une véritable politique marketing de l'offre adaptée à la concurrence, une politique tarifaire avec offres promotionnelles sur certains produits sera également explorée.

Enfin, tous les services et plateformes moins directement liés à la génération de ressources propres – comme le SAM et le SDC – participent pleinement à la prise de conscience de la nécessité de promouvoir l’obtention de recettes additionnelles et de nouveaux gains de productivité et d’efficacité, qu’il s’agira de préciser tout au long du COP avec ces services.

Le **Service des assistants de langue et de la mobilité (SAM)** cherche des pistes pour générer de nouvelles ressources et en économiser davantage en gagnant du temps de travail et en simplifiant les procédures. Parmi ces pistes sont à considérer, entre autres, l’organisation de séminaires sur la mobilité des jeunes et des professeurs, des forums payants sur l’interculturalité, ainsi que le développement de nouveaux produits pour des établissements privés qui, à ce jour, ne peuvent bénéficier d’assistants de langue. Ce travail de fond impliquera la mise en place d’un « plan marketing » très ciblé.

Le souhait de développer une action ambitieuse en matière de marketing est également très présent dans le **Service du développement et de la communication (SDC)**.

Le plaidoyer en faveur du renforcement de la « fonction marketing » doit aller de pair avec un effort accru en matière d’établissement de priorités (par exemple communiquer davantage et d’une manière plus sélective sur des produits) dans le cadre d’une stratégie globale de communication orientée vers la consolidation de l’installation – déjà bien avancée - de la « marque » FEI dans le paysage national et international de la coopération. Le travail au niveau des réseaux sociaux, qui a connu une impulsion décisive au cours de la dernière année, devient crucial dans cette perspective.

En considérant que des mesures seront adoptées, notamment un relèvement du plafond d’emplois de l’opérateur, comme dans le cas du DRD, il paraît raisonnable d’estimer une progression des ressources propres du DCE.

2.1.8. La recherche d’une évolution générale des ressources propres de FEI estimée à ce stade avec prudence mais qui nécessitera une réévaluation régulière sur la période 2023-2026

Les projections réalisées dans le cadre de la préparation de ce COP tablent sur une progression modérée des ressources propres (3,1%) de l’établissement. Ce taux de croissance annuel moyen (TCAM) implique une stabilité, voire une très faible diversification, de la proportion des ressources propres par activité. Ainsi, selon les hypothèses retenues dans cet exercice, la part de l’activité « Evaluation et certification » dans le total des ressources propres passe de 61% en 2023 à 59% en 2026.

Tableau 2 - Prévision des ressources propres pour le COP sur exercices 2023-2026 (en euros et en %)

	2023	2024	2025	2026	TCAM
Coopération en éducation	6 767 930	6 450 000	6 600 000	6 967 930	+ 1,0%
Diffusion langue française	1 576 000	1 600 000	1 650 000	1 700 000	+ 2,6%
Évaluation et certification	16 900 000	17 300 000	17 700 000	18 000 000	+ 2,1%
Reconnaissance des diplômes	2 600 000	2 730 000	2 865 000	3 000 000	+ 4,9%
Total ressources propres	27 691 930	28 197 000	29 492 000	30 384 930	+ 3,1%

Source : Extraits des chiffres exprimés en encaissements portés sur les tableaux annexes de la Note sur Trajectoire budgétaire pluriannuelle FEI 2023-2026.

Compte tenu des tendances constatées dans la période précédente et des entretiens effectués auprès des différents départements, les taux de croissance retenus dans ce scénario très prudent peuvent être considérés comme modestes. Nous proposons de considérer ces taux de croissance comme des objectifs minimaux, c'est-à-dire la partie basse de fourchettes ajustables en fonction des évolutions constatées. Divers facteurs peuvent être avancés pour justifier le choix de fourchettes : le scénario inflationniste actuel dont on ne connaît pas la portée, les incertitudes caractérisant l'environnement international, la situation spécifique de certaines activités, dont il est très difficile de préciser si leur évolution récente est conjoncturelle ou structurelle.

La proposition retenue concernant la partie haute des fourchettes prévisionnelles en fonction des TCAM envisagés, se trouve dans le Tableau 3 ci-dessous :

Tableau 3- Prévision des ressources propres et du TCAM/ partie haute des fourchettes (en euros et en %)

	Ressources propres en 2026	TCAM
Coopération en éducation	8 764 666	+ 9%
Diffusion langue française	1 824 417	+ 5%
Évaluation et certification	20 703 227	+ 7%
Reconnaissance des diplômes	3 460 600	+10%
Total ressources propres	34 752 909	+ 7,9%

Source : Préviation sur la base d'un TCAM/fourchette haute à partir des ressources propres 2023 figurant dans le tableau 2 supra.

Enfin, compte tenu des hypothèses avancées dans la trajectoire budgétaire pluriannuelle, des tendances constatées dans la période précédente et des estimations propres à la suite des entretiens effectués avec les responsables des départements, les fourchettes proposées sont celles qu'on retrouve dans le Tableau 4.

Tableau 4- Préviation comparée (fourchette basse/fourchette haute) de l'évolution des ressources propres 2023-2026 (en %)

	Fourchette TCAM 2023-2026
Coopération en éducation	+ 1,0% / + 9%
Diffusion langue française	+ 2,6% / + 5%
Évaluation et certification	+ 2,1% / + 7%
Reconnaissance des diplômes	+ 4,9% / + 10%
Total Ressources propres	+ 3,1% / + 7,9%

Source : données des Tableaux 2 et 3.

Selon ces estimations on devrait assister pendant la période considérée à une très faible diversification de la proportion des ressources propres par activité. Ainsi, si l'on se situe par exemple dans la partie haute de la fourchette, la part de l'activité Evaluation et Certification dans le total des ressources propres devrait être de 59,6% (20 703 227€ / 34 752 909€ en %) en 2026.

Réalisé / cible	Réalisé 2022	Cible 2023	Cible 2024	Cible 2025	Cible 2026
Volume annuel (en millions €)	24,3	27,6	28,5	29,8	30,7

2.2. FEI, un établissement en prise avec les évolutions du monde contemporain

2.2.1. Pour prendre en compte les leçons de la crise pandémique, s'adapter aux nouvelles demandes de travail et de formation en développant les pratiques hybrides

Il y a un « avant » et un « après » la crise sanitaire, dont FEI doit tirer toutes les conséquences dans ses pratiques. La « bascule numérique » doit pouvoir être activée selon différentes modalités

en fonction de l'urgence (hybridation par temps calme, distanciel par temps agité) afin de permettre un fonctionnement optimal de l'établissement.

Les outils numériques (notamment logiciels) à la disposition des agents doivent correspondre à leurs attentes au travers d'une politique d'établissement qui sera détaillée dans le SDI (schéma directeur stratégique informatique).

Si FEI gère sans difficultés des expertises en présence et à distance et qu'en ce qui concerne les formations, les interventions à distance ou hybrides sont vite devenues des outils adoptés par tous, il ne faut pourtant pas minimiser l'attente de formations en présence. Celle-ci reste en effet importante, pour des utilisateurs enseignants dont les métiers sont par définition centrés sur la proximité des échanges. Cette modalité reste donc une demande fondamentale de nos publics cibles – d'où l'importance de l'approche hybride.

En matière de coopération éducative, les leçons tirées de la crise sanitaire, de la crise économique et de la nécessité de prendre en compte les enjeux environnementaux dans la mise en œuvre à venir de ses missions conduisent FEI à prévoir des approches projets fondées sur des pratiques professionnelles de collaboration et de coopération renforcées :

- Une plus grande pertinence des interventions du DCE, notamment par des pratiques professionnelles plus transversales portées par les concepts de continuum ou d'articulation amenant les différentes unités du département à travailler ensemble ;
- Des approches plus convergentes soutenues par les travaux du LIRE et les contributions de la RIES à la réflexion sur les systèmes d'éducation et de formation pour permettre une meilleure synergie entre départements porteurs de savoirs forts (DLF et DCE) ;
- Des approches prenant en compte les priorités du MENJ en matière d'attractivité et d'excellence de la France (Centres d'excellence, valorisation des acquis communautaires, Centres des métiers et des qualifications, mobilités et promotion des académies à l'international comme territoire d'expertise) ;
- Des approches partenariales permettant de construire une stratégie de l'équipe France de l'éducation fondée sur les complémentarités thématiques et statutaires avec Expertise France et des approches mobilisant de manière substantielle l'expertise des pays bénéficiaires, qui permet à la fois une contribution significative au développement local par les acteurs locaux, et la réduction de l'« empreinte carbone du projet ».

2.2.2. Être à la pointe des nouveaux enjeux de l'éducation

L'accumulation des crises – politiques et géopolitiques, militaires, écologiques – doit conduire FEI à adapter son action à ce nouveau contexte, voire à la repenser dans certaines circonstances, pour répondre adéquatement aux défis et enjeux nouveaux de l'éducation dans cette première moitié du XXI^e siècle.

Les actions et les projets mis en œuvre par FEI contribueront à répondre aux enjeux majeurs d'aujourd'hui, notamment l'éducation inclusive, le numérique éducatif et ses multiples déclinaisons, l'éducation à la citoyenneté, l'égalité de genre, l'éducation au développement durable dont les principes et la pratique doivent être intégrés à toutes les dimensions de notre action, ou encore l'employabilité des jeunes.

Les projets de coopération et d'appui aux systèmes éducatifs des pays partenaires mis en œuvre par FEI s'attacheront à développer des volets spécifiques liées à l'ensemble de ces questions de manière systématique, et d'intégrer les enjeux d'égalité de genre de manière transversale dans tous les projets.

Les projets mis en œuvre par l'unité d'enseignement et de formation techniques et professionnels et l'unité enseignement supérieur du DCE contribueront, de leur côté, à renforcer les politiques d'employabilité et d'insertion des jeunes au profit des pays partenaires, surtout dans les zones géographiques prioritaires de l'action de FEI, comme le continent africain.

Un accent spécifique sera également mis sur les enjeux d'inclusion et de numérique, au DCE mais aussi au DLF : ainsi, la question de l'accès égalitaire au numérique éducatif a constitué dès le début de la crise Covid une des préoccupations constantes du département langue française qui a pensé son offre de formation à distance pour permettre aux enseignants confrontés à une situation de fracture numérique de continuer, via des modules entièrement accessibles hors connexion, à pouvoir se former.

C'est également dans la perspective de toucher le public de ceux qui, au seuil de la langue, se trouvent en situation d'insécurité linguistique et numérique que FEI, à travers le DLF, a décidé d'initier à Villers-Cotterêts, en partenariat avec le centre des monuments nationaux (CMN) et la délégation générale à la langue française et aux langues de France (DGLFLF), un premier « BELC – Cité internationale de la langue française 2023 – *Vers l'autonomie linguistique et numérique* », composé de modules de formation, d'ateliers, de tables-rondes, de conférences et d'activités culturelles dédiées.

Prévu à l'automne 2023, ce BELC d'un nouveau genre viendra s'aligner sur la perspective, annoncée à Djerba, de la tenue du prochain Sommet de la francophonie à Villers-Cotterêts en 2024.

En parallèle de la mise en œuvre de cette première édition « pilote » du « BELC Cité internationale », l'objectif sera naturellement de le pérenniser sur toute la durée du COP, et de développer l'expertise en alphabétisation fonctionnelle de l'établissement.

2.2.3. FEI, acteur engagé du débat public sur l'éducation à l'échelle internationale

FEI est un acteur engagé du débat public sur l'éducation à l'échelle internationale à travers deux vecteurs clefs : le LIRE, centre de ressources et laboratoire innovant au service de l'ensemble des acteurs du numérique éducatif (l'EdTech), et la **Revue internationale d'éducation de Sèvres (RIES)**, revue de FEI qui promeut une approche comparative globale des enjeux contemporains de l'éducation.

2.2.3.1. La Revue internationale d'éducation de Sèvres

Diffusée au format papier mais aussi et surtout au format numérique sur le portail OpenEdition, où elle est la 10ème revue la plus consultée sur environ 600 revues tous thèmes confondus, avec plus d'un million de visites par an provenant des cinq continents, la revue évolue aujourd'hui dans un contexte de mutation accélérée et multiforme de l'édition scientifique publique, aussi bien en France que dans le monde. La révolution numérique et le développement de l'accès ouvert ont, depuis une dizaine d'années, bouleversé les usages et les pratiques des éditeurs scientifiques.

En France, l'activité éditoriale de la RIES s'inscrit dans le contexte du Deuxième Plan national pour la science ouverte (2021-2024) qui poursuit la trajectoire initiée par la loi pour une République numérique de 2016 et confirmée par la loi de programmation de la recherche de 2020, qui fixe 100 % de publications en accès ouvert en 2030. La science ouverte constitue désormais un critère d'excellence de la recherche.

Pour la RIES, il s'agira, dans le cadre du prochain COP, de continuer à participer à ce mouvement de fond, en vue d'accroître encore sa visibilité et sa notoriété en France et à l'international, en adoptant progressivement le modèle de l'accès ouvert. Cela lui permettra également, d'une part, de renforcer son référencement dans les systèmes d'information et bases de données qualifiants à l'échelle internationale, et, d'autre part, de contribuer à la culture internationale des acteurs de l'encadrement de l'Ecole en France.

A l'occasion de son 30ème anniversaire, la revue organisera en outre son 5ème colloque international en juin 2024 sur le thème « Eduquer dans un monde incertain », répondant ainsi pleinement à sa vocation d'animer le débat public international sur l'éducation.

2.2.3.2. Le Laboratoire d'innovation et de ressources en éducation (LIRE)

Né de la volonté de renforcer les synergies entre le Centre de ressources et d'ingénierie documentaires (CRID) et le Laboratoire numérique de l'éducation (LNE), le LIRE a vu le jour à l'été 2021. Il propose une offre de services innovante, en ce qu'elle intègre à la fois le numérique, les données, les ressources et la veille.

Les locaux rénovés du laboratoire LIRE ouvriront en outre leurs portes à l'été 2023 pour offrir un espace novateur de partage de connaissances alliant « papier » et « données », moderne et modulable, pensé et adapté aux différents publics de FEI.

2.3. Consolider les acquis et développer de nouveaux projets numériques articulés aux défis de la coopération éducative et de la diffusion de la langue française

2.3.1. Un « établissement numérique » : des services ressources à la pointe de la dématérialisation

Dans une logique d'amélioration de nos process internes, il s'agira tout d'abord de continuer à numériser activement les missions support (à titre d'exemples, le SIRH et la numérisation du service accueil et logistique événementielle), de développer des projets d'intelligence artificielle pour diminuer les coûts de fonctionnement de l'établissement, de poursuivre au sein de FEI la diffusion de la culture « cyber » et de prévenir le risque « cyber ».

Assurer la cybersécurité est en effet aujourd'hui un préalable à tout fonctionnement opérationnel : il s'agit d'une obligation de résultat à la charge des services-supports, mais aussi au quotidien dans les pratiques de tous les agents de FEI qui doivent faire preuve d'une vigilance constante.

Enfin, et conformément à ses valeurs, l'établissement engage, dans ce COP, un ambitieux chantier afin d'améliorer l'accessibilité de ses environnements en ligne au regard du Référentiel général d'amélioration de l'accessibilité (RGAA). Pour cela, FEI inscrit la rédaction d'un schéma pluriannuel au schéma directeur informatique (SDI), prévoit de former les agents concernés et de conduire des audits. Le plan d'action sera « décliné » de façon raisonnable (en particulier au regard des coûts à venir) mais résolue, dans l'intérêt des personnes (usagers et agents de FEI). La mise en œuvre du plan d'action s'appuiera notamment sur la compétence de la DNE (formation, conseil, outils) dans un esprit de partage et de mutualisation des pratiques et des expériences.

2.3.2. Contribuer à la promotion de l'approche française du numérique éducatif sur la scène internationale et au renforcement des projets de coopération dans le domaine du numérique éducatif

Il s'agira pour FEI de participer, avec notre tutelle et les acteurs privés, à une approche globale du numérique éducatif en France et à l'international, de contribuer à la promotion du numérique éducatif à la française en cours d'émergence, ainsi qu'à la promotion internationale de la « marque » France EduNum International (FENI). Il faudra également renforcer l'expertise interne en vue de l'accompagnement d'autres pays, à travers l'internationalisation des moyens et solutions existantes.

FEI contribuera aussi plus fortement à des projets structurants dans le domaine de l'*EdTech*.

A l'heure actuelle, en effet, FEI met en œuvre et contribue à la réalisation d'une dizaine de projets de coopération dans le domaine du numérique éducatif. Parmi les projets les plus emblématiques, on retrouve notamment « Imaginecole », avec Réseau Canopé, qui vise à développer l'utilisation du numérique éducatif dans une dizaine de pays d'Afrique francophone, ou « Universités sans les murs », au Togo, qui vise à développer l'enseignement supérieur à distance, afin de faire face à l'insuffisance d'infrastructures d'enseignement supérieur dans ce pays. Le COP 2023-2026 permettra non seulement la mise en œuvre, voire l'extension, de ces projets phares mais aussi le développement de nouveaux projets sur la base de ces expériences structurantes.

FEI travaillera également à la mise en œuvre de la plateforme des données d'éducation (données scolaires à des fins de recherche) et de l'espace européen de données pour l'éducation et les compétences (recherche et développement, éducation et formation tout au long de la vie), notamment en coordonnant avec la DNE le groupe de travail français sur GAIA-X / Éducation, en construisant les premiers partenariats au niveau européen (gouvernance, feuille de route commune), et en participant aux premiers projets pilotes (apport de données, utilisation de services).

2.3.3. Ouvrir et publier les données publiques (open data)

Un référent « données, algorithmes et code source », nommé en septembre 2022 pour travailler en réseau avec l'administrateur ministériel et les correspondants des académies et opérateurs, recensera, en lien avec le secrétariat général et les départements métiers, les données produites par FEI et les priorisera selon le degré d'utilité et d'intérêt stratégique. Il analysera également leur opportunité d'ouverture, en accompagnant la publication de jeux de données ouvertes (et leur mise à jour dans le temps) ou le partage restreint de données dans le cadre de projets de mutualisation des données (plateforme des données de l'éducation nationale, espaces de données européens dans le cadre de l'initiative GAIA-X, protocoles de gestion des données pour des fins de recherche, etc.).

2.3.4. Les certifications : poursuivre la numérisation, expérimenter les passations et la surveillance (proctoring) à distance

L'établissement souhaite se positionner aux avant-postes de la révolution numérique des certifications, face à la concurrence accrue des grands acteurs, notamment anglo-saxons, et à l'irruption d'acteurs nouveaux de la formation (GAFAM) : nos « clients » souhaitent de plus en plus des solutions souples et conviviales (*user friendly*) : il faut leur répondre en conservant toutes les

assurances de qualité, d'équité et d'excellence, s'agissant de diplômes d'Etat et de tests à enjeu régalien.

Afin de proposer, en contexte sanitaire et/ou social exceptionnel, un dispositif de passation à distance des certifications officielles de français langue étrangère, des solutions techniques de passation dématérialisée et de télésurveillance sont actuellement à l'étude et en phase d'expérimentation. Ces solutions impliqueront naturellement un dialogue constant avec les postes diplomatiques, mais aussi avec les autres acteurs importants de l'écosystème du ministère de l'éducation (CNED, PIX, etc.) et du ministère de l'enseignement supérieur. Elles devront en tout état de cause comporter une dimension numérique affirmée (visible, bien positionnée), maîtrisée (qualité des équipements), raisonnée (répondant à des besoins identifiés des publics et à une analyse fine des points forts et faibles, des limites et des contraintes), et fortement sécurisée.

La réflexion doit, en outre, porter plus globalement sur les capacités pour les acteurs de ce dispositif (France Éducation international et centres d'examens dans le réseau français et mondial) de proposer des produits et des solutions adaptées à la diversité des contextes, des acteurs et des besoins, tout en prenant en compte l'ensemble des contraintes relevées.

La solution technique de passation à domicile des certifications fait partie des préoccupations de France Éducation international et de certains de ses commanditaires (ministères en charge de l'enseignement supérieur et des affaires étrangères). Afin de permettre l'atteinte de l'objectif global défini, ce projet de dématérialisation de la passation des tests et/ou examens certifiants (TCF et/ou DELF-DALF) doit répondre à trois objectifs opérationnels :

- L'amélioration de l'offre de service auprès des candidats ;
- Les garanties de sécurité (lutte contre les fraudes, sécurisation des sujets, respect des données personnelles) ;
- La préservation de l'activité d'influence des centres agréés.

Sur le plan opérationnel, France Éducation international se donne pour objectif de proposer une solution technique dès le début du COP 2023-2026, afin qu'elle puisse à partir de l'été 2024, et avant d'être déployée à grande échelle, être expérimentée dans diverses zones géographiques et auprès d'un public varié.

2.4. L'hybridation de la coopération, de la formation et des mobilités : la montée en puissance de la FOAD

FEI s'attachera également à intégrer l'accompagnement à la transformation numérique des systèmes d'éducation et de formation dans les projets de coopération, d'hybrider les formations en langue française ainsi que la promotion des programmes de mobilité, et d'inscrire la formation ouverte et à distance au cœur des enjeux des départements.

Dans ce cadre, il s'agira de renforcer la formation ouverte et à distance. La FOAD à FEI est d'abord l'expertise interne du groupe FOAD qui, formé d'ingénieurs pédagogiques et d'assistants de gestion, conçoit, produit et anime des formations en ligne qui se renouvellent sans cesse, répondant ainsi à l'attente des acteurs de l'éducation et des métiers du français dans le monde. Après avoir démontré, depuis 2017, sa capacité à faire « jouer » à distance les formations de FEI dans ses 6 domaines d'expertise, mais aussi sa capacité d'attraction de nombreux partenaires (TV5MONDE, France Média Monde, RFI, Délégation générale à la langue française et aux langues de France, AEF, FIPF, IH2EF), la plateforme FEI+ comptera, au début de ce nouveau COP,

60 000 utilisateurs, ce qui constitue une progression considérable, principalement effectuée dans les années 2021 et 2022.

Sur la période 2023-2026, les objectifs prioritaires seront les suivants :

- Poursuivre le développement de l'offre FEI+ par la mise à jour des modules existants et le développement de nouveaux modules, notamment les livrables de formation en ligne produits dans les projets européens pilotés par le DCE ;
- Développer l'offre de formation interne destinée aux agents de FEI ;
- Améliorer l'accessibilité numérique de FEI+ sur le plan fonctionnel et dans les contenus pédagogiques ;
- S'engager activement dans la stratégie numérique de la tutelle animée par la Direction du Numérique pour l'Éducation, notamment en participant au réseau des concepteurs FOAD.

Pour accompagner la montée en puissance de FEI+ et sécuriser la maintenance de la plateforme et la gestion financière du dispositif, FEI créera en 2024 un service de la FOAD avec, en plus de l'actuelle cheffe de projet, un ingénieur pédagogique FOAD et un assistant de gestion.

3. FEI, « patrimoine innovant » : une équipe, un lieu et une marque

3.1. Une équipe

La performance constatée de FEI doit perdurer au travers des actions déclinées dans le présent COP. Elle est le fruit du travail de ses 245 agents sous plafond, auxquels s'ajoutent des agents contractuels hors plafond, dont le nombre, qui ne peut excéder 10, est variable.

L'ensemble des agents de FEI exercent des métiers très spécifiques, et désormais reconnus dans une cartographie encore en cours de construction, conçue pour répondre aux besoins de l'opérateur.

Garder les talents et permettre un réel transfert de compétences font bien évidemment partie intégrante des objectifs à atteindre dans l'intérêt de l'établissement, tout comme celui de continuer à donner un vrai sens à nos missions de service public.

3.1.1. Des femmes et des hommes à valoriser

3.1.1.1 Assurer la qualité de vie au travail (QVT)

FEI doit concilier l'amélioration continue des conditions de travail des personnels et la poursuite de la performance globale de l'établissement. Cela passe par la mise en œuvre de valeurs partagées, la connaissance des métiers et de l'environnement de travail spécifiques à FEI au regard de ses missions et des contraintes particulières pour les agents, mais aussi par l'organisation de moments d'échanges et de convivialité pour souder l'esprit d'équipe, et enfin par la mise en place d'une politique RH dynamique.

La finalisation de la cartographie des métiers spécifiques à FEI permettra de mieux définir les métiers de l'institution, mais également de les faire connaître et de les valoriser.

Veiller à la qualité de vie au travail passe aussi par un renforcement de la communication interne, en poursuivant le développement et l'appropriation de l'intranet de FEI (Agora) par l'ensemble des agents, et en favorisant les interactions entre agents et la valorisation de leurs missions respectives au travers de portraits ou d'interviews, notamment. La cartographie des métiers sera également mise à disposition sur l'intranet de FEI, et permettra de développer en interne une meilleure connaissance commune des missions de l'opérateur et des profils des agents.

L'organisation d'événements au LIRE destinés aux agents de FEI permettra de contribuer au décloisonnement des activités. Par ailleurs, l'organisation de deux événements annuels en présence (séminaire d'établissement, événement festif, etc.) permettra de renforcer la culture commune et de faciliter la communication entre les collaborateurs.

3.1.1.2. Promouvoir l'égalité femmes/hommes

Malgré les efforts constants de l'établissement, des inégalités salariales entre femmes et hommes persistent.⁷Dès lors, la mise en œuvre et l'actualisation du plan d'égalité femme/homme de FEI sont à poursuivre, notamment à la suite des réponses qui seront données au futur questionnaire sur ce sujet à tous les agents de FEI. Le réseau des correspondants égalité sera renouvelé et travaillera selon un agenda défini : l'objectif est bien de faire de FEI un établissement exemplaire et inclusif dans ce domaine comme dans les autres.

3.1.1.3. Mettre en œuvre un plan de formation ambitieux

Partant du principe que de la formation découle la performance professionnelle, l'établissement continuera à investir fortement sur sa principale ressource, qui est la ressource humaine, notamment au travers de la montée en compétence et donc de la fidélisation des agents, du fait notamment de mobilités internes et d'une politique ambitieuse de concours pour pallier le handicap de FEI en matière de salaires, notamment pour les plus jeunes agents.

Le futur SIRH devra également intégrer la dimension « formation des personnels ».

7. Parmi les 105 agents contractuels de FEI, en 2022, 71 sont des femmes et 34 hommes. L'écart de rémunération est pourtant de 13,6% en faveur des hommes, avec un salaire brut mensuel moyen de 2989,40 euros (et de 2631,11 euros pour les femmes). Parmi les 135 agents titulaires, 87 sont des femmes pour 48 hommes ; ces derniers ont un salaire brut mensuel moyen de 3658,73 euros (pour 3056,68 pour les femmes), soit un écart de rémunération de 19,7%.

Par ailleurs, FEI a également développé une véritable politique de promotion de l'apprentissage, permettant l'accueil et la formation, chaque année, d'environ 14 apprentis dans ses différents départements. Cette politique, en phase avec la stratégie gouvernementale, sera poursuivie et amplifiée.

3.1.2. Une culture de l'accueil

FEI accueille, tout au long de l'année, des séminaires, colloques, journées d'étude qui mobilisent ses différents départements et services et font du site de l'établissement un lieu de débats, de rencontres et d'échanges pour l'ensemble des communautés éducatives du monde. Les équipes de FEI, chacune dans son domaine de spécialité, mais aussi de façon transversale, savent conjuguer expertise et sens de l'hospitalité pour mettre en œuvre les diverses missions de FEI. Un service dédié du secrétariat général assure cette mission prévue à l'article D314-53 du code de l'éducation.

L'excellence de FEI en matière d'accueil et de restauration est donc un acquis essentiel, mais le vieillissement des infrastructures imposait une remise à niveau très importante, qui se concrétisera au début du COP 2023-2026 : travaux du nouveau laboratoire LIRE (printemps 2023) puis achèvement des travaux de restauration de l'aile Versailles (cuisines, cafétéria, salles de restauration), menés en parallèle avec une redéfinition des missions du service accueil et logistique événementielle.

Enfin, les équipes contribueront également à développer une culture de développement durable vis-à-vis des partenaires par la tenue d'événements en lien avec cette thématique, et par des actions de communication envers les partenaires.

3.1.2.1. Le nouvel espace du Laboratoire d'innovation et de ressources en éducation (LIRE)

Avec la finalisation des travaux du nouveau laboratoire LIRE (été 2023), issu de la fusion du centre de ressources en ingénierie documentaire et du laboratoire numérique de l'éducation, c'est un espace innovant de partage de connaissances qui sera proposé : il sera moderne et modulable, pensé et adapté aux différents publics de FEI (publics des actions de formation et expertise, délégations étrangères, cadres de l'administration française, lecteurs, agents, etc.).

Le nouvel espace sera ainsi :

- Une vitrine au niveau national et international des innovations dans le domaine de l'éducation et des langues, à destination des différents publics : démonstrations d'outils, présentations de solutions numériques, séminaires d'exploration. Il sera notamment mis en valeur lors des visites de délégations étrangères dans les locaux de FEI ;
- Un lieu de connaissances et de médiation, via le fonds documentaire de référence en français langue étrangère et en éducation, l'organisation de présentations du système éducatif français pour les délégations étrangères, l'organisation d'ateliers et d'événements, etc. ;
- Un lieu de découverte de l'expertise et des métiers de FEI (en collaboration avec le service du développement et de la communication) pour le public interne et externe ;
- Un espace de travail adaptable et entièrement pensé pour favoriser le travail collaboratif.

3.1.2.2. Les travaux de l'aile Versailles (cuisines, espaces de restauration et de réception)

La pandémie et conséquemment le retard dans la mise en œuvre des travaux majeurs de l'aile Versailles n'ont pas permis de tenir les objectifs du précédent COP au titre de l'indicateur chiffré du taux de remplissage des chambres. Le calendrier prévisionnel des travaux ne devrait permettre la reprise effective de cette activité qu'à la rentrée 2024 dans les locaux rénovés.

Ce délai sera donc mis à profit pour définir un nouveau projet de service, en cours de finalisation. Plus précisément, il s'agira :

- De « numériser » l'activité (au titre des réservations notamment) ;
- De recruter des agents spécialisés dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration ;
- Et enfin de mettre en place des actions de communication pour faire connaître cette nouvelle offre de service auprès de nos principaux partenaires et de nouveaux prospects (administrations, établissements publics, universités et organismes...).

Ce projet de service intégrera la mise en place en 2024-2025 de la certification ISO 20121 pour une activité événementielle responsable.

3.1.3. Une ambition d'exemplarité

Au-delà de l'exemplarité de la politique de ressources humaines de l'établissement, il s'agira également de développer le partage d'une culture administrative commune au service de la performance de FEI.

L'appropriation de l'environnement administratif public (règles juridiques, passation des marchés, contrats RH, etc.) mérite d'être encore améliorée dans l'intérêt du service et de l'ensemble des agents, qu'il s'agisse des chargés de programme ou des assistants de gestion. Le processus d'amélioration continue de FEI dans ce domaine, en cohérence avec le « plan probité » dont se dotera l'établissement, passera à la fois par des formations externes, mais également par l'intensification des transferts de compétences en interne, à l'attention de tous les agents.

La politique de **développement durable de l'établissement** sera également renforcée : élaborée en 2020, elle a été définie d'après les trois piliers du développement durable (environnemental, social, économique) et s'appuie sur les 20 mesures de la circulaire « Engagements de l'État pour des services publics écoresponsables ». Dans la perspective du COP 2023-2026, cette politique a été déclinée sous la forme d'un plan d'action, qui comprend 24 actions à mettre en place (* référence circulaires en bas de page).

Il s'agira notamment, dans ce cadre, de mener une action ambitieuse en faveur de la réduction de notre bilan carbone, dont les bases ont déjà été posées par le précédent COP (notamment grâce au bilan carbone complet réalisé en 2020 et 2021) : sur ces fondations, et pour répondre aux enjeux

* *Circulaire du premier ministre du 17 février 2015 (plan d'action interministériel sur l'administration exemplaire) et circulaire du 25 février 2020 (services publics éco-responsables).*

de développement durable et de responsabilité sociétale (DDRS) et faire de FEI un emblème d'une administration éco-responsable, une stratégie pluriannuelle sera définie et appliquée, en

recherchant, via un dialogue social toujours intense et des actions de formation/sensibilisation de tous les agents, le plus large consensus.

Le premier bilan carbone de l'établissement a été réalisé à partir des données de l'année 2019, selon le « scope 3 » (c'est-à-dire le périmètre le plus large). L'établissement a identifié plusieurs actions visant à réduire en priorité les émissions liées aux deux postes principaux : les missions en France et surtout à l'étranger (61% des émissions) et le bâtiment.

Concernant le premier poste, l'objectif est d'assurer un suivi dans le temps de l'impact environnemental des missions, de connaître leur répartition selon une typologie définie en interne et d'engager avec l'Agence française de développement un dialogue sur l'impact environnemental des missions dans le cadre des projets de coopération éducative. Ce dialogue pourrait donner lieu par la suite à une action de plaidoyer commune.

Concernant le deuxième poste, un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) écoresponsable qui valorise le site historique est en cours de préparation (voir point 3.2.1).

Enfin, le souhait de l'établissement est de renforcer son engagement social au travers des achats. En accord avec la loi climat et résilience (2021), FEI s'attachera notamment à :

- Créer une cartographie des achats exemplaire ;
- Encourager l'insertion par l'activité économique des personnes éloignées de l'emploi et des personnes en situation de handicap, en utilisant la clause sociale d'insertion au titre d'une condition d'exécution du marché et en réservant des marchés aux seuls acteurs de l'insertion, du handicap ou encore de l'économie sociale et solidaire ;
- S'assurer de la conformité de ses fournisseurs aux obligations RSE : conditions de production et de diffusion, et gestion de la fin de vie des produits.

3.2 Un lieu

3.2.1 La stratégie immobilière

FEI souhaite, à travers un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) écoresponsable, valoriser son site historique. Sa stratégie repose sur trois axes complémentaires :

- Assurer la sécurité notamment par le maintien des avis favorables d'exploitation du site de Sèvres, l'indispensable consolidation du mur dit des Binelles (après l'effondrement partiel de 2020) et la mise en place immédiate d'outils d'alerte et de suivi grâce à un marché public dès 2023 ;
- Exercer sur site toutes les missions de l'établissement public, en particulier celle portant sur l'hôtellerie et la restauration après la réception des travaux dits de l'aile Versailles et l'agenda d'accessibilité pour faciliter l'accès à cet ERP ;
- Mettre en œuvre notre stratégie de développement durable et de sobriété énergétique.

3.2.2 Un patrimoine d'exception : restaurer le jardin japonais, don d'Albert Kahn

FEI a une longue histoire. A travers la rénovation du jardin japonais et de ses environs, il s'agira de la raviver mais aussi de l'inscrire dans une démarche « verte » tournée vers l'avenir. Dès l'année 2023, le partenariat avec l'Ecole nationale supérieure d'architecture de Versailles sera finalisé et l'étude d'architecture lancée, tandis que seront approfondis les contacts avec les collectivités

territoriales et la DRAC Ile-de-France. Les premières pistes de mécénat seront approfondies dès 2024.

Des ruches seront en outre installées dans le parc de FEI, dans l'objectif de participer à la protection de la biodiversité.

3.3. Une marque

3.3.1. Terminer l'implantation d'une marque encore jeune

« France Éducation International », dénomination officielle de l'établissement depuis l'été 2020 seulement, est encore une « marque » neuve, qui mérite d'être installée par des actions fortes et récurrentes.

Plusieurs orientations permettront de mieux installer cette marque FEI dans le paysage national et international :

- Il conviendra prioritairement de promouvoir la marque numérique de FEI en mettant en place un plan marketing et un plan communication à grande échelle sur la plateforme de formation à distance FEI+ ;
- Il faudra aussi prévoir un nouveau plan de communication qui s'appuiera notamment sur le développement du podcast FEI et d'autres outils multimédia adaptés aux publics cibles de l'établissement ;
- Par ailleurs, notamment à l'international, il s'agira de construire l'image de FEI comme « agence » (au sens non juridique du terme) de la coopération française en éducation.

Trois facteurs majeurs contribueront par ailleurs à l'installation pérenne de la « marque » FEI : une expertise diversifiée, reposant sur les femmes et les hommes de FEI ; la valorisation d'un site patrimonial exceptionnel ; une démarche volontariste de développement durable.

3.3.1.1. Renforcer la publication de contenus de grande qualité

FEI poursuivra et renforcera la publication régulière de contenus à forte valeur ajoutée mettant en avant l'action de FEI autour des grands sujets d'actualité liés à l'éducation dans le monde : l'élève connecté du XXIème siècle, l'organisation des systèmes d'éducation, la place de l'enseignement des langues secondes ou étrangères, la mobilité, les compétences comportementales ou « compétences de vie », l'éducation au développement durable, la formation grâce à l'IA, etc. Pour cela, l'ensemble des supports communicationnels de FEI sera mobilisé :

- Le site Internet, qui deviendra multilingue (anglais, espagnol dans un premier temps), en phase avec les missions internationales de l'établissement ;
- Les réseaux sociaux : il s'agit d'accroître encore la « e-réputation » de FEI en renforçant l'esprit de communauté pour obtenir un meilleur partage des publications. Pour cela, il faut prendre soin de cette communauté pour fédérer autour de notre activité en informant et en répondant aux questions et commentaires (développement des stories) ;
- Le développement et la diversification des autres supports de communication : l'objectif est de s'appuyer sur les nouvelles technologies numériques et sur des témoignages internes et externes afin de mieux valoriser notre action notamment en :

- Lançant un nouveau podcast « Les carnets du FLE » qui mettra en valeur les actions développées par les départements Langue française et Evaluation et certifications de FEI ;
- En ouvrant un blog pour conseiller nos utilisateurs, pour parler d'actualité éducative et du FLE ;
- En développant les documents numériques enrichis grâce aux outils numériques (productions multimédia, projets Web interactifs, magazines numériques, fiches de données, etc.).

3.3.1.2. Renforcer les relations presse

Renforcer les relations avec la presse permettra d'élargir et de développer la présence de FEI dans les grands médias français nationaux ainsi que dans la presse du Maghreb et de l'Afrique francophone afin :

- D'exercer une veille sur les sujets d'actualité sur lesquels FEI peut valoriser son expertise ;
- À partir de cette veille, de cibler des journalistes et des médias à contacter afin de proposer un éclairage sur ces sujets d'actualité, en montrant la plus-value d'une prise de parole de FEI.

Tout au long du COP, un bilan annuel basé sur la revue de presse permettra d'orienter la communication de l'établissement.

3.3.2. Développer la communication des « produits » de FEI dans tous les domaines

La culture « produits » sera développée à l'échelle de l'établissement. Un travail de fond sera engagé pour mieux connaître nos principales cibles, identifier celles qui sont prioritaires (apprenant de FLE, enseignant de FLE, cadre éducatif, jeune étudiant en recherche de mobilité, expert en coopération éducative, etc.) et construire des « portraits-types » pour pouvoir mieux répondre aux besoins avec l'appui d'une agence spécialisée, tout en accompagnant la montée en compétences du réseau des référents communication au sein de chaque département.

Afin d'améliorer, par exemple, la notoriété du programme d'échange d'assistants de langue et de dynamiser le réseau d'*alumni*, le SAM prévoit de développer le réseau des assistants ambassadeurs, de développer les liens avec des associations partenaires, et d'organiser divers événements et célébrations.

Par ailleurs, un audit interne des outils numériques utilisés par les différents départements sera également envisagé : il permettra d'établir un plan des nouveaux outils nécessaires au déploiement de l'offre numérique de FEI. Une étude de marché, un plan marketing et un plan de communication à grande échelle semblent également indispensables au déploiement de FEI+, pour capitaliser sur son succès considérable des dernières années et en faire une plateforme, vitrine de l'excellence française, fédératrice de la formation, et proposant à des tiers un service support en ingénierie de la FOAD.

3.3.2.1. La promotion des produits du DEC

Les « produits » du département évaluation et certifications, tests et diplômes, sont le cœur du moteur économique de FEI : développer notre image de marque et identifier les produits qui répondent le mieux aux besoins de nos utilisateurs est donc un enjeu stratégique.

Dans le cadre de la politique de marque de l'établissement initiée en 2018, le département évaluation et certifications poursuivra la montée en puissance de son pôle interne de communication et de promotion. Ce service a pour mission de conduire la stratégie de communication pour l'ensemble des produits du département, dont les 700 000 candidats par an dans 173 pays aux diplômes et tests de langue. Il œuvre également pour le système de management de la qualité tout en veillant à la mise en place de procédures relatives au marketing et à la communication. Le département va renforcer sa stratégie de communication propre, en suivant le référentiel de la norme ISO 9001 : 2015.

- Les missions que ce pôle devra développer durant le COP 2023-2026 consisteront notamment à élaborer et mettre en œuvre la stratégie de communication et de marketing du département, accompagner les postes diplomatiques dans la définition d'une stratégie de développement des certifications, concevoir et distribuer des outils de promotion et améliorer la communication en ligne, analyser la veille concurrentielle et suivre les relations avec les partenaires institutionnels et les partenaires médias.

Le nombre de candidats annuel constitue un des principaux indicateurs de la réussite de cette stratégie de communication. Grâce au solide engagement promotionnel et au marketing du DEC et à son expertise en matière d'évaluation de grands groupes auprès du ministère de l'Éducation nationale (Ev@lang collège) ou de l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF), il semble réaliste d'atteindre, en 2026, l'objectif d'évaluation de 2 millions de candidats par an.

3.3.2.2. La promotion des produits du DLF

Le département langue française, quant à lui, développera sa politique d'« ambassadeurs » pour faire la promotion de ses formations et produits spécifiques : ainsi, des dispositifs d'habilitation de formateurs et de tuteurs certifiés seront mis en place par FEI sur ses dispositifs BELC et FEI+, dans le cadre d'implantations locales, qui deviendront « ambassadeurs DLF » et feront rayonner FEI. Ce réseau international d'experts locaux « labellisés FEI », à l'instar de ce que fait TV5 Monde, pourront notamment dispenser des modules de base de l'offre du DLF. Ils permettront également le renouvellement de notre « vivier » d'experts, y compris dans des pays qui, pour diverses raisons, ne sont pas toujours accessibles.

Concrètement, le DLF :

- Instruira un projet de labellisation de modules de didactique de base en FLE en ligne, que des experts locaux pourraient jouer en présence. Fera développer cette labellisation pilote dans les pays disposant d'un institut régional de formation (IRF), par exemple en Colombie ;
- Renforcera les audits internes sur la communication autour des outils numériques du département et de la FOAD.