

# MÉTIERS DU FLE

# LA LOGIQUE

# GESTIONNAIRE

# À L'ŒUVRE

Les métiers du FLE évoluent. On observe ces dernières années un virage concernant les compétences demandées aux acteurs de la diffusion du FLE dans le monde. Ce virage touche tout le monde. Pourquoi et comment cela se manifeste-t-il ?

PAR BENJAMIN BENOIT

**L**a scène qui suit pourrait se passer dans un Institut français en Europe du Nord comme dans un centre de FLE en Chine ou une Alliance française au Mexique lors de la réunion de coordination en début d'année avec l'équipe pédagogique.

Rien ne semble changer, mais plus rien n'est comme avant. En présence du personnel enseignant et entouré de ses responsables du marketing des cours, des partenariats et des levées de fonds (*fund raising*), du secrétariat des cours, du site Internet et du logiciel des cours, le directeur du centre définit la stratégie globale de l'école de langue et utilise pour ce faire une matrice SWOT<sup>(1)</sup> appuyée par une batterie d'indicateurs. Il cède la parole à son adjoint, le directeur des cours, qui évoque les progressions et diminutions d'apprenants dans les groupes, ce qui conduit à restructurer la grille des cours. Il explique que toute l'équipe doit se mobiliser pour que chaque cours dépasse le seuil de rentabilité, que le chiffre d'affaires de l'an dernier est en progression de 3 % sur l'année précédente et que cela doit continuer ainsi car jamais les subventions n'ont été aussi faibles. Puis, le responsable du site Internet présente avec le TBI le logiciel des cours. Une fiche électronique

est ouverte pour chaque élève, elle permet le suivi des présences, l'édition des factures, la délivrance des attestations de suivi de cours et facilite les opérations marketing d'« e-mailing ». Les enseignants peuvent se connecter à distance pour assurer, dans le cadre de la démarche qualité, un suivi individualisé des apprenants et échanger questions et documents pédagogiques sur le forum en ligne. Enfin, le directeur reprend la parole. Il explique qu'un système d'incitations va être mis en place à destination des professeurs de français selon les résultats du « reporting » dans le tableau de bord du contrôle de gestion.

Certains enseignants apparaissent perplexes et disent que leur métier a bien changé ces dernières années, puisqu'ils passent presque davantage de temps absorbés par des tâches de « gestion » au lieu de se concentrer sur leur cœur de métier : l'enseignement-apprentissage du FLE. C'est que les professeurs de FLE vivent de plus en plus la logique gestionnaire à l'œuvre ; cette pleine implication fait partie d'une démarche dite de modernisation.

### La « managérialisation » en marche : la nouvelle gestion publique

La crise attire l'attention des différents agents économiques et s'est portée de façon croissante sur les questions financières et gestionnaires, au travers des prismes « efficacité » (atteindre les objectifs fixés) et « efficience » (en mobilisant le moins de ressources possible). Aussi éloignée que cela pourrait sembler du FLE au premier abord, cette vision économique a non seulement gagné les entreprises privées (dont les centres de formation au FLE, par exemple) mais s'est également imposée à l'administration publique.

La mise en œuvre en 2006 de la loi organique sur les lois de finance (LOLF, voir encadré) de

**Benjamin Benoit**, ancien attaché de coopération pour le français au Vietnam et en Finlande, est professeur agrégé en économie et gestion et enseigne en master 2 FLE à Perpignan et à Paris.

2001, le lancement de la révision générale des politiques publiques (RGPP) en 2007, puis la modernisation de l'action publique (MAP) depuis 2012, ont imprimé de profondes modifications sur l'administration publique et les façons de travailler. Le réseau culturel du ministère des Affaires étrangères et du développement international (MAEDI) – avec 155 services de coopération culturelle, l'Institut Français lancé en 2011, 200 espaces CampusFrance et plus de 800 Alliances françaises, sans compter les réseaux d'écoles françaises à l'étranger – s'est lancé dans un processus de modernisation et de réorganisation. Il doit assurer, sur un secteur très concurrentiel comme celui des langues étrangères, l'action culturelle et l'animation avec un budget serré de l'ordre de 100 millions d'euros, de plus en plus contraint puisque les crédits culturels ont baissé d'un quart sur la période 2007-2013<sup>(2)</sup>.

### La professionnalisation des acteurs du FLE

Directement impliqués par le renouveau des pratiques de gestion publique, ces agents comme les attachés de coopération pour le français (ACPF) ou directeurs des cours mettent en œuvre leurs projets selon des contraintes fortes, tant internes (stratégie dans le pays validée par l'ambassadeur, objectifs assignés et critères d'évaluation, positionnement au sein du service culturel, moyens alloués et budget) qu'externes (situation de la langue française dans le pays d'accueil, niveau de concurrence des autres coopérations, qualité des relations entre la France et le pays d'accueil). Ils agissent dans un cadre structuré qui développe des services gestionnaires pour accompagner la mise en place des projets dans une logique plutôt de

résultats que de moyens. Ainsi, le MAEDI a-t-il créé un service de contrôle de gestion et pilotage de la performance pour accompagner la mise en place de la LOLF.

De façon concomitante, les nouveaux agents partant en poste à l'étranger bénéficient de formations de plus en plus poussées en gestion. Par exemple, des experts en FLE et de futurs directeurs d'Alliances françaises, qui n'ont que rarement suivi des formations initiales de type école de commerce, prennent part à des stages

*Certains enseignants sont perplexes, absorbés par des tâches de « gestion » au lieu de se concentrer sur leur cœur de métier...*

de marketing des cours ou de levée de fonds en sorte de favoriser leur recherche de financements externes, tel le mécénat d'entreprise. Un autre élément révélateur réside dans les savoirs requis des fiches de poste : tel ACPF

devra maîtriser « le marketing », « la gestion de projets », « la recherche de financements », « la gestion budgétaire » ou encore « la gestion administrative et financière », et tel chargé de mission pédagogique ou directeur adjoint d'Alliance française doit faire preuve de « capacité d'analyse avérée dans les domaines administratifs et financiers » et de « maîtrise des outils de gestion ».

Dans cet esprit, il faut plus que jamais de solides compétences en FLE. En outre, une « valeur ajoutée » des professeurs de FLE peut résider dans leurs connaissances en gestion. On aura en effet toujours besoin d'une expertise dans le domaine pour la diffusion du français, mais celle-ci doit être complétée par des savoirs propres à faciliter la gestion de projets, dont l'évaluation fait dorénavant l'objet d'une attention forte. ■

1. La matrice SWOT, acronyme formé par les mots anglais forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM en français), est un outil d'analyse stratégique.

2. Voir le rapport de la Cour des comptes *Le réseau culturel de la France à l'étranger* du 17 octobre 2013 et Duvernois L. (2012). *Projet de loi de finances pour 2013: Action extérieure de l'État. Avis n° 152 (2012-2013)*, Paris, Sénat (p. 7).

### LE POINT SUR LA LOLF

La loi organique relative aux lois de finances en date du 1<sup>er</sup> août 2001 avait été accueillie comme un événement majeur dans le droit budgétaire français car elle a mis fin au cadre de l'ordonnance de 1959 et a permis d'ouvrir le chantier de la modernisation budgétaire et comptable, qui

est l'un des principaux axes de la réforme de l'État. Mise en œuvre à partir de 2006, elle a réformé en profondeur la construction et le suivi du budget de l'État désormais présenté par grandes politiques publiques (par exemple la mission « Action extérieure de l'État » avec le programme *Diplomatie culturelle et d'influence*).

Elle doit permettre de répondre à différentes questions : les objectifs de la politique publique sont-ils atteints ? Le sont-ils au meilleur coût ? La LOLF procure davantage de pouvoir au Parlement dans le vote et le contrôle du budget de l'État, ce qui doit contribuer à l'exercice d'une meilleure démocratie. ■

EN SAVOIR PLUS : [www.performance-publique.budget.gouv.fr](http://www.performance-publique.budget.gouv.fr)