



Réf. : 2025-01-D-46-fr-8

Orig. : EN



Plan multi-annuel du système des écoles européennes 2025-2029 - Mise à jour en tenant compte des recommandations de l'audit IAS sur la gouvernance en pédagogie

Approuvé par le Conseil Supérieur des Écoles européennes lors de sa réunion des 15, 16 et 17 avril 2026 à Riga (Lettonie)

<p>Conseil d'inspection mixte Réunion des 11 et 12 février 2025</p> <p><u>Proposition :</u> Le Conseil d'inspection mixte des inspecteurs est invité à exprimer son avis sur le Plan pluriannuel 2025-2029 proposé.</p> <p><u>Opinion :</u> Sous réserve des remarques et demandes de modifications formulées au cours de la réunion, et qui seront transmises par écrit par les Inspecteurs, le CIM émet un avis favorable sur le plan pluriannuel 2025-29. Son avis sera transmis au CPM et au CB pour leur avis respectif, puis au CS pour décision.</p>	Réf. : 2025-01-D-46-fr-1
<p>Comité pédagogique mixte Réunion des 13 et 14 février 2025</p> <p><u>Proposition :</u> Le Comité pédagogique mixte est invité à exprimer son avis sur le Plan pluriannuel 2025-2029 proposé.</p> <p><u>Opinion :</u> Le Comité pédagogique mixte prend acte de l'ensemble des remarques et commentaires et émet un avis favorable sur le Plan pluriannuel 2025/29. Compte tenu de certaines remarques supplémentaires, le document sera adapté en conséquence. Le Plan pluriannuel sera soumis pour avis au Comité budgétaire et pour approbation au Conseil supérieur.</p>	Réf. : 2025-01-D-46-fr-1
<p>Comité budgétaire Réunion des 11 et 12 mars 2025</p> <p><u>Proposition :</u> Le comité budgétaire est invité à exprimer son avis sur le Plan pluriannuel 2025-2029 proposé.</p> <p><u>Opinion :</u> Le comité budgétaire a émis un avis favorable sur le plan pluriannuel 2025-2029 avec les réserves de la Commission européenne, de l'Allemagne, de l'Irlande, de la Finlande et de la France sur l'impact financier.</p>	Réf. : 2025-01-D-46-fr-2

<p>Conseil supérieur Réunion des 9, 10, et 11 avril 2025</p> <p><u>Proposition :</u> Le Conseil supérieur est invité à approuver le Plan pluriannuel 2025-29 définissant les priorités pour les cinq prochaines années.</p> <p><u>Résultat :</u> Le Conseil supérieur a approuvé le Plan Pluriannuel 2025-2029 qui définit les priorités pour les cinq prochaines années. Le Conseil supérieur a convenu que le Plan Pluriannuel serait revu à la lumière des documents finaux « Mission et Vision », qui devraient être adoptés lors de la réunion extraordinaire de juin 2025.</p>	Réf. : 2025-01-D-46-fr-3
<p>Mission et Vision des Écoles européennes</p> <p><u>Proposition :</u> Les membres du Conseil supérieur sont invités à approuver le projet de Mission et Vision des Écoles européennes.</p> <p><u>Résultat :</u> Le Conseil supérieur a approuvé à l'unanimité la Mission et Vision des Écoles européennes, après s'être mis d'accord sur un nombre limité d'amendements finaux.</p>	Réf. : 2025-02-D-1-fr-6

Après le Conseil d'inspection mixte et le Comité pédagogique mixte, des changements ont été fait principalement à la partie 1 – domaine 2 visibilité des EE et à la partie 2 – domaine 1 – implémentation de l'approche éducative.

Après le Comité Budgétaire, le lien entre l'analyse SWOT et les priorités a été ajouté ainsi que - dans un souci d'exhaustivité et de continuité - l'évaluation de l'efficacité de l'accord de partage des coûts d'une part et de la performance du deuxième cycle de tests PISA d'autre part. Enfin, la question du financement de la mesure a été clarifiée dans l'introduction.

Après l'approbation de la Mission et de la Vision des Écoles Européennes en juin 2025, le chapitre I, qui comprend la Mission et le domaine prioritaire 2 de la partie I, a été légèrement modifié, comme prévu par la décision du Conseil lors de sa réunion d'avril 2025.

<p>Conseil d'inspection mixte Réunion des 10 et 11 février 2026</p> <p>Comité pédagogique mixte Réunion des 12 et 13 février 2026</p>	Réf.. : 2025-01-D-46-fr-5
---	---------------------------

<p><u>Proposition :</u> Le Conseil d'inspection mixte et le Comité pédagogique mixte sont invités à prendre note du Plan pluriannuel 2025-2029 actualisé, qui prend en compte les recommandations de l'audit de l'IAS sur les dispositifs de gouvernance en matière pédagogique.</p> <p><u>Résultat :</u> Le Conseil d'inspection mixte et le Comité pédagogique mixte ont pris note du Plan pluriannuel 2025-2029 actualisé, en prenant compte des mises à jour relatives aux résultats de l'audit de l'IAS sur les dispositifs de gouvernance en matière pédagogique.</p>	
<p>Comité Budgétaire Réunion des 10 et 11 Mars 2025</p> <p><u>Proposition :</u> Le Comité Budgétaire est informé des changements apportés sur le plan pluriannuel 2025-2029 concernant l'audit de l'IAS sur les dispositifs de gouvernance en matière pédagogique.</p>	Réf : 2025-01-D-46-fr-6
<p>Conseil supérieur Réunion des 15, 16 et 17 avril 2026</p> <p><u>Proposition :</u> Le Conseil supérieur est invité à approuver les changements apportés au plan pluriannuel 2025-2029 tenant compte du plan d'action défini visant à implémenter les recommandations de l'audit de l'IAS sur les dispositifs de gouvernance en matière pédagogique.</p> <p><u>Décision :</u> Le Conseil supérieur a approuvé les modifications apportées au Plan pluriannuel 2025-2029, compte tenu du plan d'action défini pour mettre en œuvre les recommandations du SAI issues de l'audit sur la gouvernance dans le domaine de la pédagogie.</p>	Réf : 2025-01-D-46-fr-7 Réf. : 2025-01-D-46-fr-8

Au début de 2026, le plan pluriannuel 2025-2029 a été mis à jour en tenant compte des résultats de l'audit de l'IAS sur les dispositifs de gouvernance en matière pédagogique et du plan d'action associé et approuvé par l'IAS.

Table des matières

Plan multi-annuel du système des écoles européennes 2025-2029 - Mise à jour en tenant compte des recommandations de l'audit IAS sur la gouvernance en pédagogie.....	1
I. Mission des Écoles européennes.....	6
II. Introduction.....	6
Quelles priorités ont été retenues pour le PMA ?.....	8
Comment les priorités sont-elles suivies et les réalisations communiquées ?.....	8
III. Analyse SWOT	10
IV. Aperçu des priorités	14
1. Partie 1 – Priorités à l'échelle du SE.....	14
Domaine prioritaire 1 : Avenir et gouvernance du SE.....	14
Domaine prioritaire 2 : Visibilité du SE.....	15
Domaine prioritaire 3 : Amélioration du bien-être des élèves et du personnel	16
Domaine prioritaire 4 : Durabilité.....	16
Domaine prioritaire 5 : Amélioration du développement professionnel continu.....	17
Domaine prioritaire 6 : Renforcement et modernisation des outils et plateformes informatiques ...	18
2. Partie 2 – Pédagogie	20
Domaine 1 : Mise en œuvre de l'approche éducative.....	20
Domaine 2 : Soutien éducatif et éducation inclusive	21
Domaine 3 : Baccalauréat européen.....	22
Domaine 4 : Écoles européennes agréées	22
3. Partie 3 – Administration	23
A. Ressources humaines	23
B. Finances - Comptabilité - Contrôle interne.....	24
C. TIC	25
D. Conformité réglementaire	26
V. Aperçu complet des priorités	28

I. Mission des Écoles européennes

Le système des Écoles européennes offre une éducation de qualité, multilingue, multiculturelle et inclusive à ses élèves, de la maternelle à la fin du secondaire. Enraciné dans des valeurs européennes et démocratiques, le système encourage la citoyenneté, la compréhension interculturelle et la coopération, en dotant les élèves des compétences nécessaires pour s'épanouir sur le plan académique, social et personnel dans un monde diversifié et globalisé en évolution rapide.

II. Introduction

Le présent plan multi-annuel (PMA) est une feuille de route complète visant à orienter les priorités pédagogiques et administratives du SE au cours des cinq prochaines années, mise en place pour assurer la mise en œuvre de la mission et de la vision actualisées des écoles européennes et approuvé par le Conseil supérieur lors de sa réunion extraordinaire de juin 2025.¹ C'est pour chacune d'entre elles, la voie à suivre pour offrir à ses élèves l'éducation de demain et répondre à leurs besoins éducatifs futurs en les aidant à devenir indépendants, en facilitant l'inclusion et la diversité, en se positionnant comme un participant actif au dialogue avec les systèmes éducatifs nationaux et en partageant son expertise et ses meilleures pratiques avec les parties prenantes concernées.

La **première partie** du plan définit six domaines prioritaires à l'échelle du système, en mettant l'accent sur son avenir et sa gouvernance, sa visibilité, le bien-être des élèves et du personnel, sa durabilité, le développement professionnel continu et le renforcement et la modernisation de son infrastructure informatique. Ce sont des domaines transversaux qui sont propres tant au SE en tant que tel, qu'aux contributions des différentes unités du Bureau du Secrétaire Général (BSG) et des écoles.

La **deuxième partie** décrit les principales priorités dans le domaine **pédagogique** (développement pédagogique, baccalauréat européen, soutien éducatif et éducation inclusive) et les écoles européennes agréées offrant une éducation européenne répondant aux exigences fixées pour les écoles européennes. Les priorités définies garantissent la mise en œuvre et le développement de l'approche éducative, en renforçant le soutien éducatif et l'éducation inclusive et en la rendant plus adaptable aux besoins réels des élèves, en développant et en simplifiant le baccalauréat européen et en favorisant le développement professionnel et la formation de tous les types d'éducateurs.

¹ 2025-02-D-1-fr-5

La **troisième partie, intitulée « Priorités dans l'administration »**, porte sur les éléments administratifs essentiels nécessaires pour soutenir les priorités pédagogiques susmentionnées. Il met l'accent sur les priorités en matière de ressources humaines, la bonne gestion financière, l'efficacité de l'infrastructure des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et le respect de la législation, en établissant des indicateurs de performance pour suivre et évaluer les progrès dans chaque domaine.

Il incombe au Secrétaire-Général de mettre en œuvre ce plan d'action multi-annuel ambitieux, mais pour ce faire, il devra compter sur la contribution de toutes les parties prenantes à tous les niveaux. Les objectifs décrits ici ne peuvent être atteints que si tous les rouages travaillent ensemble avec succès. Un suivi et un état d'avancement réguliers seront assurés par les différents départements du BSG.

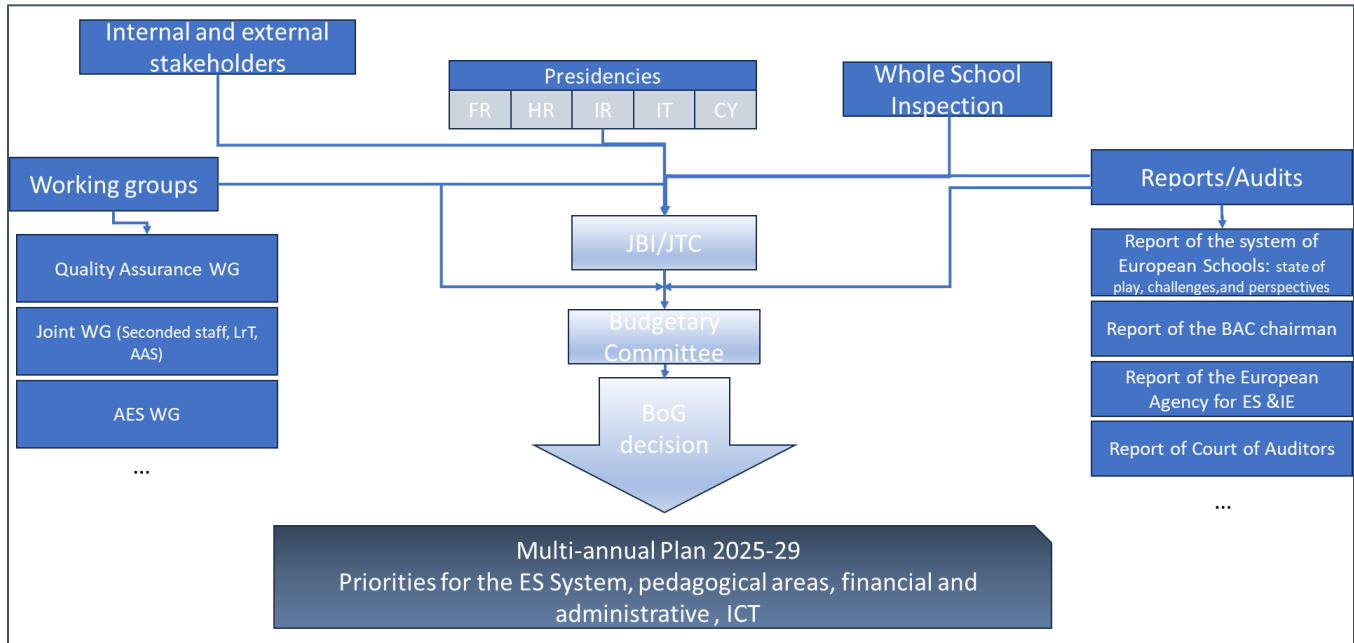
Chaque section de ce plan a été soigneusement élaborée en concertation avec un large éventail d'intervenants afin d'assurer une approche globale qui répond aux besoins et aux aspirations spécifiques de notre communauté scolaire. Alors que nous entamons ce parcours pluriannuel, nous demeurons déterminés à nous adapter aux nouveaux défis, à exploiter les opportunités d'amélioration et à promouvoir une culture scolaire fondée sur l'excellence, l'équité et la résilience.

Nous nous engageons à réaliser le PMA avec les ressources financières qui sont mises à notre disposition, mais la mise en œuvre de certains objectifs peut nécessiter des ressources financières supplémentaires. Le cas échéant, celles-ci sont alors bien entendu soumises à la procédure annuelle de discussion et d'approbation du budget.

Nous sommes impatients de collaborer avec toutes les parties prenantes pour concrétiser ces priorités, et nous sommes convaincus que ce plan pluriannuel nous guidera dans la construction d'un avenir meilleur, plus inclusif et prospère pour nos élèves et nos écoles.

Quelles priorités ont été retenues pour le PMA ?

De nombreuses sources ont été prises en compte dans la mise en place du PMA : Plus important encore,



et étant donné que le SE est un système de gouvernance fondé sur des présidences tournantes annuelles, les priorités tiennent compte des propositions définies, élaborées et approuvées sous les présidences récentes et en assurent le suivi. Il intègre également les résultats des discussions menées dans les différents organes du SE (réunions pédagogiques, Comité budgétaire et Conseil supérieur) et les idées de différents groupes de travail. Il tient également compte des tendances sociétales telles que la numérisation et des rapports de diverses parties prenantes telles que le Parlement européen, la Cour des comptes, le service d'audit interne de la Commission européenne (SAI) et l'Agence européenne de soutien à l'éducation et à l'éducation inclusive.

En particulier dans la partie « Administration », les priorités n'énumèrent pas les tâches récurrentes et en cours, mais uniquement ce qui est fait en plus pour améliorer le SE.

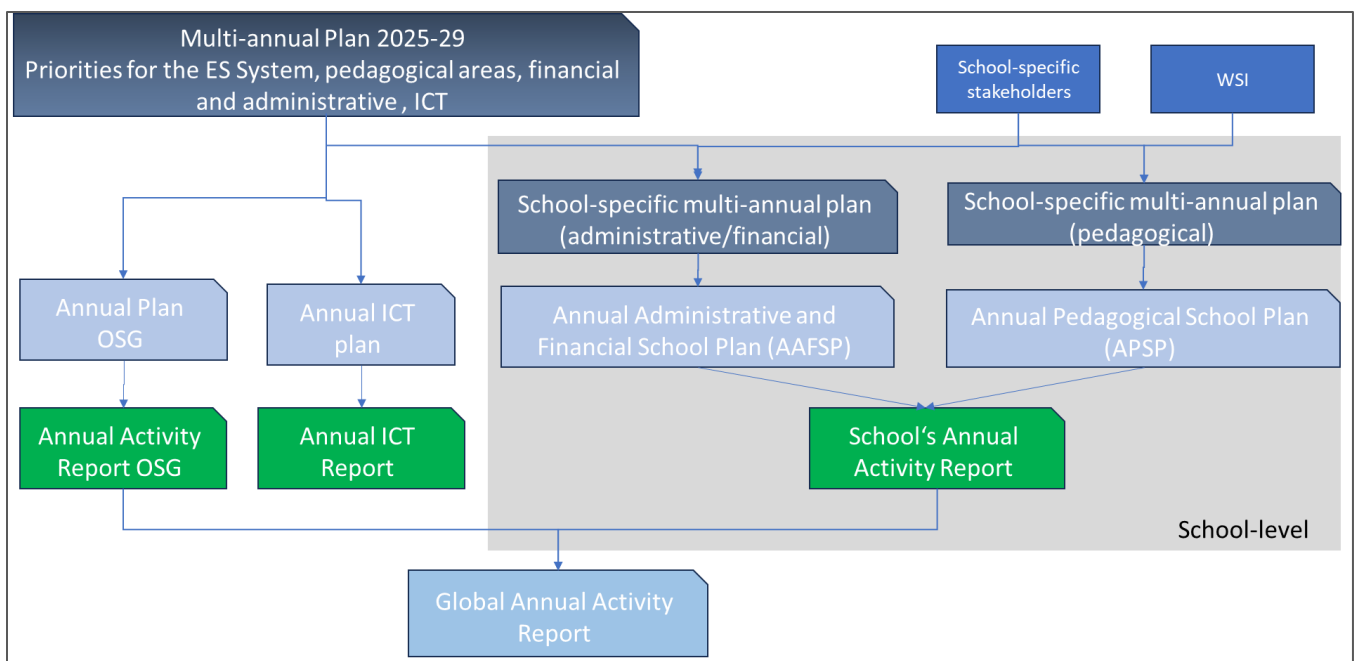
Comment les priorités sont-elles suivies et les réalisations communiquées ?

Le PMA 2025-2029 sert de base aux plans annuels du BSG et aux plans annuels en matière de TIC. Du point de vue des écoles, il sert de point de départ à l'élaboration d'un plan pluriannuel spécifique à l'école, divisé en deux parties : Pédagogie et Administration/finances. Ce plan multi-annuel (PMA) traite des priorités du système auxquelles les écoles contribuent ou qu'elles doivent mettre en œuvre, mais surtout

des objectifs spécifiques à l'école. Le PMA est développé et détaillé dans les deux plans scolaires annuels : le Plan administratif et financier annuel et le Plan Pédagogique annuel.

Dans les rapports annuels d'activité (RAA), chaque entité assure le suivi de la réalisation de ses priorités et objectifs annuels définis dans le ou les plans. Le RAA global résume les RAA des écoles et du BSG, tandis que l'unité TIC prépare un rapport complet distinct. À la fin de la période de cinq ans, une évaluation sommaire sera effectuée pour conclure sur la mise en œuvre des priorités définies dans le PMA.

A l'issue des trois ans, une évaluation sera réalisée afin de déterminer si le plan pluriannuel nécessite des ajustements. Le cas échéant, en cas d'évolutions majeures, le plan pluriannuel sera adapté.





III. Analyse SWOT

Le tableau repris ci-dessous est le résultat légèrement mis à jour d'une discussion spécifique des chefs de délégation datant du mois d'avril 2023. Il donne un aperçu des points forts, faiblesses, opportunités et menaces auxquelles le système des écoles européennes est confronté².

L'analyse SWOT, ainsi que les évaluations de risques régulières effectuée par le Senior Management et partagé avec les partenaires est à la base du présent PMA, harmonisant les forces et les opportunités, atténuant les faiblesses et guidant la prise de décision sur les projets, les développements et les investissements du SE.

Points forts	Dans la gouvernance <ul style="list-style-type: none">• Représentation de tous les États membres et combinaison de leurs systèmes éducatifs• Assurance Qualité par les inspecteurs de tous les États membres de l'UE• Participation des parties prenantes• Soutien des principes de démocratie, d'équité et de respect de la légalité dans la prise de décision dans l'ensemble du SE• Pouvoir législatif + compétence cohérente• Prise de décision – l'exigence de l'unanimité dans certains domaines clés garantit la protection des intérêts des États membres et oriente le système vers un consensus sur les grandes questions En pédagogie
---------------------	---

² 2023-04-D-30-en-1: Towards a 'Vision for the European Schools'

	<ul style="list-style-type: none"> • Combinaison des meilleures pratiques en matière d'enseignement et d'apprentissage dans l'ensemble des systèmes éducatifs de l'UE • Capacité et engagement à mettre en œuvre au sein du système les politiques et cadres clés de l'UE dans le domaine de l'éducation (par exemple, 8 compétences clés, GreenComp, DigComp) • Reconnaissance du BAC • Forte valorisation de la dimension européenne (citoyenneté européenne, valeurs européennes) • Une éducation multilingue intensive et efficace au sein des communautés scolaires multiculturelles • Promotion de l'identité culturelle des élèves dans un environnement interculturel riche valorisant la différence • Programme d'études axé sur les compétences, résultats éducatifs de haute qualité documentés par des évaluations internationales (c'est-à-dire PISA pour les écoles) • Priorité élevée accordée aux progrès de chaque élève et aux pédagogies innovantes (approche EMILE) 		
<p>Faiblesses</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="449 784 1180 1474"> <ul style="list-style-type: none"> • Prise de décision – l'exigence de l'unanimité dans certains domaines clés peut constituer un obstacle (en l'état, elle n'est pas considérée comme une faiblesse dans tous les cas) • Coût élevé de la maintenance du système en raison de sa complexité • Manque de visibilité et nécessité d'améliorer la communication interne et externe • Recrutement et fidélisation des enseignants • Recrutement et fidélisation du personnel administratif spécialisé • Gouvernance de l'inspection • Nécessité de lier l'auto-évaluation interne de l'école et l'inspection externe pour créer un modèle d'assurance qualité robuste • Manque de responsabilité des États membres </td> <td data-bbox="1180 784 1927 1474"> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Domaine prioritaire (DP)1 (Gouvernance) ➔ DP 1 (Gouvernance) + Administration (simplification) ➔ DP 2 ➔ Partie III RH (augmentation de l'attractivité) ➔ Partie III Finances (culture de gestion financière saine) ➔ DP 1 (Gouvernance dans la pédagogie) ➔ Partie II (Domaine 1, cadre du programme d'études) </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> • Prise de décision – l'exigence de l'unanimité dans certains domaines clés peut constituer un obstacle (en l'état, elle n'est pas considérée comme une faiblesse dans tous les cas) • Coût élevé de la maintenance du système en raison de sa complexité • Manque de visibilité et nécessité d'améliorer la communication interne et externe • Recrutement et fidélisation des enseignants • Recrutement et fidélisation du personnel administratif spécialisé • Gouvernance de l'inspection • Nécessité de lier l'auto-évaluation interne de l'école et l'inspection externe pour créer un modèle d'assurance qualité robuste • Manque de responsabilité des États membres 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Domaine prioritaire (DP)1 (Gouvernance) ➔ DP 1 (Gouvernance) + Administration (simplification) ➔ DP 2 ➔ Partie III RH (augmentation de l'attractivité) ➔ Partie III Finances (culture de gestion financière saine) ➔ DP 1 (Gouvernance dans la pédagogie) ➔ Partie II (Domaine 1, cadre du programme d'études)
<ul style="list-style-type: none"> • Prise de décision – l'exigence de l'unanimité dans certains domaines clés peut constituer un obstacle (en l'état, elle n'est pas considérée comme une faiblesse dans tous les cas) • Coût élevé de la maintenance du système en raison de sa complexité • Manque de visibilité et nécessité d'améliorer la communication interne et externe • Recrutement et fidélisation des enseignants • Recrutement et fidélisation du personnel administratif spécialisé • Gouvernance de l'inspection • Nécessité de lier l'auto-évaluation interne de l'école et l'inspection externe pour créer un modèle d'assurance qualité robuste • Manque de responsabilité des États membres 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Domaine prioritaire (DP)1 (Gouvernance) ➔ DP 1 (Gouvernance) + Administration (simplification) ➔ DP 2 ➔ Partie III RH (augmentation de l'attractivité) ➔ Partie III Finances (culture de gestion financière saine) ➔ DP 1 (Gouvernance dans la pédagogie) ➔ Partie II (Domaine 1, cadre du programme d'études) 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité d'un développement et d'une amélioration continus du cycle du BAC et de l'examen de l'assurance de la qualité, y compris l'élaboration de processus d'assurance de la qualité internes et externes • Compétence limitée de la chambre de recours, qui ne prend pas en compte toute la gamme des plaintes susceptibles d'être déposées par les parties prenantes en ce qui concerne les décisions du SE 	<p>→ Partie II BAC européen</p> <p>→ DP 1 (Gouvernance RH)</p>
Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratoire pour la réforme de l'éducation • Contribution à la création/au développement d'un espace européen de l'éducation • ES BAC comme référence • Enrichissement des systèmes nationaux • Participation à la formation des enseignants européens (module) – accès à l'expertise des établissements d'enseignement supérieur (EES) • Participation de la Commission européenne – DG EAC • Ouverture du système – Ecoles Agrées • Ouverture du système – écoles dans les pays tiers/pays voisins • Accroissement de la participation des États membres qui n'ont pas été pleinement engagés ou actifs • Devenir une référence européenne pour une éducation de qualité, multiculturelle, inclusive et complète • 	
Menaces	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de légitimité – pourquoi avons-nous besoin du SE? • Pénurie d'enseignants dans les États membres de l'UE 	<p>→ Nouvelle mission et vision</p> <p>→ Partie III RH (attractivité)</p>

	<ul style="list-style-type: none">• Manque de ressources suffisantes pour répondre au nombre croissant d'étudiants dans le système• Risques de réputation en cas de manque d'assurance qualité dans un système en pleine croissance• Isolement dû au manque de communication avec d'autres systèmes externes• Surpopulation dans les écoles de Bruxelles	<ul style="list-style-type: none">➔ Partie III RH (attractivité) + DP 1 (partage des coûts)➔ Partie II (pédagogie EEA)➔ DP 2 (renforcer les échanges)➔ Plan de la 5ème école, garantie de la Belgique pour le site d'Evere
--	---	---

IV. Aperçu des priorités

1. Partie 1 – Priorités à l'échelle du SE

Domaine prioritaire 1 : Avenir et gouvernance du SE

En avril 2024, le conseil supérieur a défini et approuvé un plan d'action³ visant à donner systématiquement suite aux recommandations de la *résolution du Parlement européen sur le système des écoles européennes : État des lieux, défis et perspectives*, préparé par la commission de la culture et de l'éducation du Parlement européen⁴ (ci-après la « résolution du Parlement européen »). Certaines des actions ont déjà été mises en œuvre, tandis que d'autres sont prévues pour une implémentation à moyen et à long terme, faisant ainsi partie de ce plan pluriannuel. Ce domaine prioritaire assure la mise en œuvre des actions liées à l'avenir et à la gouvernance du SE définies dans le plan d'action.

La structure de gouvernance complexe du SE a été examinée à d'autres occasions, par exemple lors des audits du SAI sur la gouvernance informatique et sur la gouvernance en pédagogie. Les résultats ainsi que les plans d'action ont été communiqués aux parties prenantes et sont pris en compte dans cette version mise à jour.

³ 2024-01-D-30-fr-4 : Plan d'action : Réflexion sur l'avenir du système des écoles européennes
Suivi du rapport du Parlement européen

⁴ TA-9-2023-0306 : Système des écoles européennes – État des lieux, défis et perspectives

Domaine prioritaire 1: Avenir et gouvernance du SE	
1.1	Mettre en œuvre le plan d'action du Parlement Européen (PE): réflexion sur l'avenir du système des Ecoles européennes (groupe administration et gouvernance)
	Réalisation d'un examen approfondi des structures de gouvernance et de gestion de l'ensemble du SE et de chaque école afin d'examiner les rôles, les responsabilités et les structures en place à tous les niveaux, y compris les éventuels conflits d'intérêts
	Identification des problèmes réglementaires qui constituent un obstacle au SE
	Réflexion sur le renforcement de la flexibilité du processus décisionnel et sur une révision du mandat des auditeurs (CdC et SAI) ainsi que du système et du mécanisme de partage des coûts et de contribution financière des États membres
1.2	Réviser et améliorer la gouvernance du SE
1.2.1	Amélioration de la gouvernance en Pédagogie
	Analyse du processus décisionnel au sein des organes de décision, en tenant compte notamment des intentions du document de réforme de 2009 et de la participation des Directeurs des Ecoles Européennes Agréées.
	Élaboration d'enquêtes destinées au personnel et aux élèves afin de recueillir systématiquement des informations sur divers aspects du SE.
	Adoption d'un outil pour accompagner les activités des inspecteurs et automatiser leurs flux de travail pour plus d'efficacité
	Clarification et renforcement de l'expertise pédagogique de l'OSG afin de soutenir les actions d'assurance qualité des inspecteurs dans un réseau scolaire en pleine expansion.
	Simplification des réunions des conseils d'administration
	Amélioration du recrutement des experts en définissant les qualifications requises et en limitant la durée du mandat
	Élaboration d'un dossier de bienvenue pour les experts
1.2.2	Réviser et améliorer la nomination des inspecteurs, leur engagement en termes de temps et leur responsabilité.
	Révision de la procédure de nomination des inspecteurs garantissant les qualifications et les profils requis
	Analyse et révision des obligations requises des inspecteurs et renforcement de leur responsabilité vis-à-vis du SE.
1.2.3	Réviser la gouvernance des RH
	Révision du règlement d'application concernant la nomination et l'évaluation des directeurs et des directeurs adjoints des Ecoles européennes
	Mise en place d'une procédure d'évaluation pour les membres du personnel d'encadrement du BSG
	Révision de la structure d'encadrement des écoles et présentation de propositions concernant la création de postes d'encadrement intermédiaire supplémentaires
	Révision des compétences de la Chambre des Recours vis-à-vis des juridictions nationales
	Amélioration du recrutement des enseignants détachés en garantissant l'implication de la Direction de l'Ecole dans le processus de recrutement
1.2.4	Partage des coûts
	Évaluer l'efficacité de l'accord de partage des coûts 2022
	Si nécessaire, améliorer ou réviser l'accord de partage des coûts 2022
1.2.5	Renforcer la gouvernance informatique
	Clôture des recommandations de l'audit informatique du SAI
	Poursuite de l'amélioration et du renforcement des pratiques de gouvernance informatique (IT Asset Management, Enterprise Architecture, Business Ownership, IT project benefits tracking)

Domaine prioritaire 2 : Visibilité du SE

Alors que le système des écoles européennes est reconnu par tous les États membres de l'UE comme une organisation interinstitutionnelle unique offrant un programme standardisé avec des normes académiques élevées et un diplôme de baccalauréat accepté dans toute l'Europe et au-delà, nous souhaitons renforcer encore notre visibilité et notre influence dans le domaine de l'éducation au sein de l'UE. Il s'agit notamment d'étudier de nouvelles formes de coopération et de partenariats avec des institutions de premier plan dans le secteur de l'éducation, de renforcer les échanges réguliers avec les systèmes éducatifs nationaux et d'étendre, dans l'intérêt des États membres, le concept des Écoles Européennes Agréées (EEA). En outre, la participation aux débats sur l'éducation avec divers États membres et les principales parties prenantes à l'élaboration des politiques en matière d'éducation sera renforcée. De plus, nous prévoyons d'étudier la possibilité d'autres concepts et de coopérer avec des écoles nationales à l'étranger ainsi que dans des pays extérieurs à l'Europe afin d'élargir notre portée mondiale.

Un autre domaine d'amélioration de la présence et de la visibilité des établissements d'enseignement supérieur dans l'espace européen de l'éducation peut être le développement professionnel continu. Le développement et le partage d'une plateforme de formation en ligne ainsi que la participation aux

programmes Erasmus+ et au réseau de l'Académie des enseignants, pourraient favoriser la coopération avec les universités et d'autres établissements d'enseignement.

Domaine prioritaire 2: Visibilité du SE	
2.1	Favoriser les échanges et la participation à des programmes d'échange
2.1.1	Construire des connexions et une croissance professionnelle grâce à des projets européens
	Promotion des actions Erasmus+ axées sur le développement des compétences du personnel avec les partenaires concernés
	Exploration de nouvelles possibilités de promotion de la coopération au niveau de l'UE et des valeurs européennes avec les partenaires et les États membres concernés
2.1.2	Renforcer la collaboration avec la DG EAC et les autres organisations européennes concernées
	Poursuite de la participation aux GT
	Association des représentants de la DG EAC et d'autres organisations aux groupes de travail du SE (i.e. Durabilité, Education Numérique, Protection de l'Enfance)
	Recherche des synergies dans des domaines d'intérêt commun liés aux compétences clés, au développement professionnel continu et à la formation en cours d'emploi, et aux échanges scolaires.
2.2	Élargir la famille des écoles européennes
2.2.1	Encourager et soutenir l'ouverture de nouvelles Ecoles européennes agréées (EEA) dans tous les États membres
	Promotion des écoles européennes agréées
	Explorer d'un autre concept de coopération
	Coopération avec les écoles nationales au sein de l'UE
2.2.2	Étudier la possibilité de coopérer au-delà des frontières de l'UE
	Coopération avec les écoles nationales à l'étranger
	Coopération avec les écoles et des organisations éducatives internationales dans les pays voisins et partenaires stratégiques

Domaine prioritaire 3 : Amélioration du bien-être des élèves et du personnel

Le bien-être des élèves et du personnel est essentiel pour nos écoles, car il a un impact direct sur l'environnement d'apprentissage, les résultats scolaires et la culture scolaire en général. Ce sujet n'est pas nouveau, et chaque école a des projets spécifiques dans ce domaine. Toutefois, d'un point de vue systémique, cette initiative devrait accroître le bien-être des élèves, certaines activités proposées découlant des priorités de l'actuelle présidence chypriote.

Domaine prioritaire 3: Amélioration du bien-être des élèves et du personnel	
	Pédagogie
3.1	Améliorer le système actuel de bien-être des élèves
	Pilotage du «Programme Ambassadeur» et documentation des avantages pour les élèves du SE
	Exploration de l'amélioration du bien-être et du développement personnel des élèves lors du programme d'études du SE (y compris l'assistance pastorale)
	Examen des pourcentages de personnel liés à la santé et au bien-être des élèves
	Conception d'activités de suivi avec les présidences actuelles et futures dans ce domaine
3.2	Développer une coopération plus efficace entre les conseils consultatifs scolaires et les équipes de soins (harmonisation des concepts des conseils consultatifs scolaires et de l'équipe de soins)
	Préparation d'une description claire des rôles et des fonctions, y compris l'harmonisation des concepts
	Proposition de guidance en matière de coopération entre toutes les parties prenantes au niveau des Ecoles et du SE
3.3	Promouvoir le bien-être du personnel en augmentant la reconnaissance et en favorisant le sentiment d'appartenance
	Analyse des propositions et des conclusions des groupes de travail «Carrière des enseignants» et «Structures de gestion»

Domaine prioritaire 4 : Durabilité

Alors que nous affrontons les défis d'un monde en constante mutation, la durabilité est devenue une priorité essentielle pour les établissements d'enseignement. Reconnaisant le rôle essentiel que jouent les écoles dans la promotion de citoyens soucieux de l'environnement et responsables, ce plan décrit une approche visant à intégrer la durabilité dans les principaux domaines opérationnels et éducatifs.

Comme indiqué dans la mission du SE, celle-ci est l'un des fondements fondamentaux des compétences cognitives des élèves. D'un point de vue pédagogique, il est prévu de travailler sur une approche scolaire globale de la durabilité : d'autres domaines tels que les ressources humaines avec la promotion du plan de mobilité verte ainsi que les finances / comptabilité et les TIC en passant à des pratiques d'achats écologiques et en analysant la nécessité de rapports environnementaux, sociaux et de gouvernance ont également défini des priorités dans ce domaine.

Domaine prioritaire 4: Durabilité	
4.1	Élaborer une approche globale de la Durabilité à l'échelle des écoles
4.1.1	Piloter un cadre pour une approche Scolaire Globale de la Durabilité (priorité chypriote)
4.1.2	Renforcement de l'expertise du BSG dans ce domaine en créant un poste de coordinateur central pour la durabilité et l'éducation numérique au sein du BSG afin de soutenir la transition écologique et numérique, axes de l'Espace Européen de l'Education
4.1.3	Réflexion et développement d'une vision durable des voyages scolaires
4.2	Ressources Humaines
4.2.1	Élaboration et mise en œuvre d'un package "mobilité verte" pour toutes les catégories de personnel
	Élaboration d'un plan de mobilité du SE ambitieux et régulièrement mis à jour (transports)
4.3	Finances/comptabilité
4.3.1	Analyse de la nécessité d'un reporting dans les domaines de l' Environnement, du Social et de la Gouvernance (non-financier, ESG Reporting)
	Analyse des normes et réglementations et conclusions sur leur applicabilité au SE
	En cas de conclusion, mise en œuvre des informations obligatoires ou amélioration des rapports sur une base volontaire en tant que bonne pratique
4.3.2	Passer à des marchés publics écologiques
4.4	TIC
4.4.1	Élaborer et mettre en œuvre une gestion durable des TIC conformément à l'initiative "Numérisation durable" de la Commission européenne
	Achats durables d'équipements TIC
	Arrêt durable du matériel TIC
	Élaboration d'une politique durable en matière de TIC

Domaine prioritaire 5 : Amélioration du développement professionnel continu

Le développement professionnel continu (DPC) est essentiel pour améliorer les compétences et les performances du personnel au sein du SE. Dans le présent PMA, le DPC fait référence à toutes les catégories de personnel du SE, et ne se concentre pas uniquement sur les éducateurs. Le cinquième domaine d'intervention met en évidence les actions clés visant à améliorer les politiques de formation, l'infrastructure et les méthodes de prestation afin de favoriser le développement personnel et professionnel. En révisant le cadre de DPC, en développant une infrastructure solide sous la forme d'une nouvelle plateforme de DPC, en améliorant et en élargissant les offres de formation et en promouvant les connexions au moyen de projets européens et d'autres formats moins formels, cette stratégie garantira que le personnel dispose des outils et des connaissances dont il a besoin pour prospérer.

Domaine prioritaire 5: Amélioration du développement professionnel continu au sein du SE (BSG, écoles, AES)	
5.1.	Améliorer la politique de formation, l'infrastructure et l'offre de formation numérique
5.1.1	Réviser le cadre de la DPC
	Rédaction et adoption d'un cadre mis à jour de DPC pour le SE, soutenant le développement de carrière
	Identification des parcours d'accréditation et des certifications basées sur les compétences, liées aux cadres européens
	Création d'incitants pour que tous les membres du personnel suivent un nombre minimum de jours de formation obligatoires par an
	Promotion de la mise en œuvre du nouveau cadre avec les parties prenantes concernées
	Réfléchir à l'inclusion de formations obligatoires pour les enseignants
5.1.2	Développer l'infrastructure de formation (plateforme CPD)
	Déploiement d'une plateforme de DPC en ligne, et d'un hub d'entrée commun pour les activités de formation au sein du SE
	Personnalisation de la plateforme en fonction des besoins du SE
5.1.3	Améliorer l'offre de formation existante au sein du SE
	Personnalisation des offres de formation sélectionnées (appels d'offre)
	Extension et amélioration du catalogue de formations grâce à EU Learn et à des accords avec d'autres institutions et États membres
	Promotion des possibilités de formation dans l'ensemble du SE
5.2	Améliorer la prestation des activités de formation et l'évolution de carrière du personnel du SE
	Offre de nouveaux cours à rythme libre sur des sujets transversaux
	Promotion des activités de formation via la nouvelle infrastructure
	Organisation de formations régulières pour les DDFA (annuelles)
5.3	Construire des liens et une croissance professionnelle à travers des projets européens
5.3.1	Construire des liens et une croissance professionnelle grâce à des projets européens
	Promotion de projets axés sur le développement des compétences des enseignants avec des partenaires externes (par exemple, des écoles en dehors du SE)
5.3.2	Organisation du Forum des enseignants et suivi

Domaine prioritaire 6 : Renforcement et modernisation des outils et plateformes informatiques

Dans une ère définie par la transformation numérique, la modernisation et le renforcement des outils et des plateformes informatiques sont essentiels pour assurer l'efficacité opérationnelle, améliorer les expériences éducatives et rationaliser les processus administratifs. Dans ce cadre, le remplacement du système informatique de base du SE, le système de gestion des écoles (SMS), déjà amorcé, nécessite toute notre attention et implique un nombre important de ressources du BSG et des écoles. Des investissements sont également envisagés dans d'autres domaines, tels que les ressources humaines (où le SE ne dispose toujours pas d'un système intégré mais fonctionne de manière très désuète), la modernisation du site web externe du SE, et l'introduction de l'authentification multifactorielle afin d'améliorer l'accès sécurisé aux systèmes informatiques du SE.

Domaine prioritaire 6: Renforcement et modernisation des outils et plateformes informatiques	
6.1	Remplacer le système de gestion scolaire existant SMS
6.1.1	Solution d'intégration de données
6.1.2	Modernisation de la Business Intelligence (release 1-3)
6.1.3	Système d'information scolaire (SIS)
6.1.4	Projet d'amélioration de la facturation (EIP)
6.1.5	Solution de gestion du Baccalauréat européen
6.1.6	Solution d'établissement du calendrier
	Harmonisation des logiciels de programmation dans l'ensemble du SE
	Mise en œuvre d'un programme de formation unifié pour les planificateurs
	Évaluation de l'intégration de WebUntis avec le futur SIS
6.1.7	Système de gestion de l'apprentissage (LMS)
	Lancement d'une procédure de passation de marché -pour une solution LMS prête à l'emploi, choix du fournisseur jusqu'à la fin de 2025
	Entamer le pilotage de la mise en œuvre
	Préparer les supports de formation pour les parties prenantes au niveau des écoles et du BSG
6.2	Mettre en œuvre un outil informatique pour mieux soutenir les activités des inspecteurs
6.3	Moderniser la solution IAM (Identity and Access Management) et rostering
6.4	Introduire une solution pour MFA (Multi Factor Authentication)
6.5	Moderniser le site web externe de l'ES
6.6	Mettre en œuvre et déployer une plateforme RH pour toutes les catégories de personnel
	Mise en œuvre de la plateforme RH au BSG et dans 3 écoles pilotes (EEB III, ES Bergen, ES Munich)
	Évaluation du système et des gains d'efficacité à la fin 2025
	Déploiement dans les écoles restantes à partir de 2026

2. Partie 2 – Pédagogie

Dans un paysage éducatif en permanente évolution, la pédagogie doit s'adapter pour répondre aux besoins divers et dynamiques des élèves et des éducateurs. Sur base de la mission actualisée du SE, qui décrit la philosophie éducative globale et inclusive, le présent PMA définit les priorités clés pour favoriser l'innovation, l'inclusivité et l'excellence dans l'enseignement et l'apprentissage. En mettant en œuvre les développements des programmes d'études, en poursuivant le soutien éducatif et l'éducation inclusive, en promouvant le développement professionnel, en développant de meilleures pratiques d'évaluation et en garantissant l'assurance de la qualité dans les écoles européennes agréées, ce plan global vise à créer une base solide pour créer un environnement d'apprentissage dynamique dans lequel les élèves peuvent s'épanouir sur les plans scolaire, social et personnel.

Domaine 1 : Mise en œuvre de l'approche éducative

Pour assurer l'excellence éducative, ce premier domaine met l'accent sur la mise en œuvre de diverses innovations dans les programmes d'études et l'avancement des pratiques d'enseignement axées sur les données. Les principales priorités sont fondées sur la promotion d'une pédagogie pertinente centrée sur l'élève au moyen d'interventions spécifiques comme l'amélioration des programmes et des cadres d'évaluation, la révision des programmes dans les cycles primaire et secondaire, la réalisation d'une analyse des besoins parmi les enseignants et le soutien à la mise en œuvre de nouveaux changements dans les programmes. En outre, cette approche s'appuie sur l'amélioration de la collecte et de l'analyse des données pour améliorer les pratiques d'enseignement, soutenir les améliorations scolaires et guider les décisions politiques. Ensemble, ces initiatives visent à créer un environnement éducatif dynamique, inclusif et avant-gardiste.

Domaine 1: Mise en œuvre de l'approche éducative	
1.1	Implémenter un nouveau cycle de réforme des programmes d'étude du SE
1.1.1	Fonder un programme d'études complet basé sur les compétences dans les Ecoles Européennes
	Documenter les programmes d'études et les cadres d'évaluation dans l'ensemble des systèmes éducatifs des États membres
	Révision des règlements et des lignes directrices en vigueur dans le SE concernant les programmes d'études
	Élaborer le cadre de référence du programme d'études et de l'évaluation du SE, en renforçant les 8 compétences clés
	Réfléchir aux modifications des programmes d'études nécessaires pour soutenir le bien-être des élèves, y compris au moyen d'approches transversales
1.1.2	Mettre en œuvre des innovations pédagogiques (programmes nouveaux et révisés)
	Révision des programmes de l'enseignement primaire et secondaire (dans le cadre du cycle de révision de 10 ans)
	Diriger les discussions sur d'autres changements nécessaires dans le domaine de l'assurance qualité et de l'élaboration des programmes d'études
	Effectuer une analyse régulière des besoins des enseignants et contribuer à la cellule de DPC (en mettant l'accent sur les programmes révisés et les activités de suivi coordonnées par les inspecteurs)
	Nouveau cours TIC de quatre périodes en S6 et S7 (<i>Computer Sciences</i>): développer un nouveau programme de cours, parallèlement à une formation spécifique
	Mise en œuvre du nouveau programme « <i>Science, technologie et société</i> » –S6-S7: élaboration de programmes de formation et de ressources d'apprentissage spécifiques
	Mise en œuvre du nouveau cours sur la durabilité et la citoyenneté active – Cours complémentaire – s6-s7 -S7: élaboration de programmes de formation et de ressources d'apprentissage spécifiques
1.2	Progrès en matière d'enseignement et d'apprentissage fondés sur les données
1.2.1	Améliorer les processus existants de collecte de données (rapport BAC, Rapport Statistique, PISA, etc.)
	Surveiller régulièrement la qualité des données communiquées par les écoles
	Informier et guider les écoles sur l'amélioration de la qualité
	Développer de nouveaux outils pour la collecte de données, le reporting et la visualisation
1.2.2	Renforcer l'analyse et l'utilisation des données en améliorant les pratiques et les politiques
	Utiliser une analyse de données plus complexe dans les rapports actuels
	Partager les données éducatives avec les unités concernées au sein du BSG et d'autres parties prenantes
	Élaborer de nouveaux rapports thématiques dans les domaines pertinents (c'est-à-dire l'impact des activités de formation au DPC)
	Émettre davantage de recommandations axées sur les politiques fondées sur les données et accroître la capacité de l'unité pédagogique en matière de courtage des connaissances
1.2.3	Performance du deuxième cycle de tests PISA y compris dans les Ecoles Européennes Accréditées
	Performance des tests dans les Ecoles Européennes de type I et les Ecoles Européennes Accréditées
	Évaluation des résultats et définition des plans d'action

Domaine 2 : Soutien éducatif et éducation inclusive

Afin de répondre aux besoins d'apprentissage de tous les élèves, y compris ceux ayant des besoins éducatifs particuliers et ceux bénéficiant d'un soutien intensif de type A, le SE mettra en place des solutions plus flexibles qui adapteront à la fois le programme scolaire et l'organisation des classes. L'objectif est de favoriser une expérience éducative plus inclusive et personnalisée pour chaque élève.

De plus, une réflexion sur la reconnaissance des certifications alternatives sera entamée, afin de garantir que tous les apprenants quittent le SE avec un certificat leur permettant de poursuivre leur développement au-delà de l'école. Par ailleurs, une transition sera amorcée pour remplacer les modèles traditionnels, qui reposent trop souvent sur des diagnostics médicaux, par une approche d'évaluation centrée sur les besoins. Cette nouvelle approche visera à identifier et à aborder les capacités, les forces et le soutien nécessaires à chaque élève.

Ainsi, les stratégies et interventions personnalisées seront mieux adaptées aux profils d'apprentissage individuels, permettant aux élèves de réaliser leur plein potentiel. À travers ces initiatives, nous réaffirmons notre engagement en faveur de l'inclusion, de l'équité et de l'excellence éducative.

Domaine 2: Soutien éducatif et éducation inclusive (ES & IE)	
2.1	Promouvoir des approches souples pour répondre aux divers besoins des élèves
2.1.1	Assouplir le programme d'études pour les élèves ayant des besoins supplémentaires
	Mettre en œuvre des modifications au programme d'études, y compris la possibilité de suivre des matières alternatives ou de renforcer les domaines de base ou de suivre des matières non notées
	Offrir une flexibilité dans les évaluations en permettant une flexibilité dans le temps alloué et les formats alternatifs proposés
	Permettre une flexibilité dans l'achèvement de l'année scolaire, permettant aux élèves souffrant de graves problèmes de santé d'achever leurs études sur une période prolongée
2.1.2	Améliorer l'organisation des classes, y compris les élèves de ISA
	Introduire des pourcentages (ratios) d'élèves flexibles dans les classes avec des élèves ISA
	Permettre aux écoles une plus grande autonomie dans le fractionnement des classes ou l'ajout de personnel de soutien supplémentaire
	Assurer une approche multidisciplinaire dans la détermination des besoins des élèves ISA
2.1.3	Renforcer la reconnaissance des certificats alternatifs dans les États membres
	Établir la structure du certificat alternatif
	Mettre en place des projets pilotes en termes de reconnaissance dans les États membres
2.1.4	Assurer une évaluation continue de l'offre d'éducation inclusive dans les établissements d'enseignement supérieur
	Suivi des recommandations dans le cadre de l'évaluation à réaliser en 2026/2027 par l'Agence européenne pour l'éducation inclusive et les besoins spéciaux
	Réviser la structure du rapport statistique
	Mettre en œuvre l'évaluation périodique à effectuer par les inspecteurs et le BSG
2.2	Passage d'un modèle médical d'identification des capacités et des besoins des élèves à une approche fondée sur les besoins
2.2.1	Élaborer et mettre en œuvre un cadre d'évaluation des besoins complet et axé sur les points forts, les capacités fonctionnelles, l'interaction environnementale et les besoins de soutien de l'élève, plutôt que de s'appuyer uniquement sur un diagnostic médical
	Mandater le Groupe de travail sur les Politiques de Soutien à l'Éducation pour concevoir le cadre d'évaluation fondé sur les besoins
	Piloter le cadre dans trois écoles ou plus
	Élaborer des lignes directrices à l'intention des écoles sur la réalisation d'évaluations fonctionnelles
	Former le personnel à l'utilisation des nouveaux outils d'évaluation fondés sur les besoins
2.2.2	Mettre en œuvre des stratégies et des interventions de soutien personnalisées fondées sur les résultats d'évaluations fondées sur les besoins, veiller à ce que tous les élèves reçoivent les aménagements et le soutien appropriés pour leurs profils d'apprentissage uniques.
	Élaborer des plans d'apprentissage individuels (PEI) pour les élèves sur la base des résultats des évaluations fondées sur les besoins
	Favoriser la collaboration entre les enseignants, le personnel de soutien et les familles pour s'assurer que les besoins identifiés sont satisfaits
	Suivre et évaluer régulièrement l'efficacité des stratégies d'accompagnement personnalisées

Domaine 3 : Baccalauréat européen

Les priorités du baccalauréat européen se concentrent sur le renforcement de l'assurance qualité et la simplification du processus d'examen, tout en préservant des standards élevés de qualité, d'intégrité et d'équité. La mise en œuvre des modifications proposées vise à créer un système d'examen plus efficace, notamment en termes de coûts.

Les principales initiatives comprennent le renforcement du rôle de l'examineur en chef, afin d'assurer un contrôle rigoureux de la qualité, ainsi que la réduction potentielle du nombre d'examens. Le processus de correction sera également davantage externalisé, et un code de déontologie solide pour les examinateurs sera établi. Par ailleurs, la mise en œuvre continue des évaluations en ligne, avec l'intégration d'outils numériques pour les examens écrits et oraux, témoigne d'un engagement à exploiter les technologies afin d'optimiser le processus d'examen.

Domaine 3: Baccalauréat européen	
3.1	Simplifier le baccalauréat européen
3.1.1	Mettre en œuvre et développer le rôle de l'Examineur en chef
	Après approbation et nomination, améliorer l'assurance qualité en ajoutant une couche supplémentaire de supervision
3.1.2	Simplifier les examens du BAC
	Discuter et décider des propositions visant à simplifier le BAC du SE en ce qui concerne le nombre d'examens et une éventuelle externalisation des corrections écrites
3.1.3	Élaborer un code de déontologie pour les examinateurs du Baccalauréat européen
3.1.4	Simplifier les modalités de préparation des examens du baccalauréat
3.2	Procéder à la mise en œuvre des évaluations en ligne
	Développer un outil pour l'examen oral en ligne
	Digitalisation des examens écrits

Domaine 4 : Écoles européennes agréées

L'augmentation constante du nombre d'écoles européennes agréées (EEA), associée à leur modèle de gouvernance distinctif et unique, a conduit à la nécessité d'améliorer le processus d'assurance qualité, qui a été approuvé par le conseil supérieur en décembre 2024. Pour mettre en œuvre ces changements dans les années à venir, des éléments tels que l'audit réalisé par le SAI sur le cycle du Bac, un processus de suivi, une participation accrue des inspecteurs nationaux ainsi que des observations plus approfondies sur les enseignements tirés sont prévus dans le cadre d'audit révisé. La mise en œuvre de ce cadre garantira le maintien de la haute qualité de l'enseignement dispensé par les EEA.

Domaine 4: Écoles européennes agréées	
4.1	Assurer la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage dans le système des écoles agréées
4.1.1	Mettre en œuvre et évaluer le cadre d'audit révisé

3. Partie 3 – Administration

L'Administration est l'épine dorsale d'une organisation, assurant idéalement la bonne gestion des opérations quotidiennes et des objectifs stratégiques à long terme.

La partie suivante du plan définit les priorités clés et les indicateurs de performance dans les domaines des ressources humaines (RH), des finances, de la comptabilité et du contrôle interne, des TIC et de la conformité réglementaire. Chaque section met en évidence des objectifs spécifiques, des initiatives et des résultats mesurables conçus pour améliorer l'efficacité, l'attractivité et la durabilité du SE.

RH : Ce domaine se concentre sur le renforcement de l'attractivité du système pour les trois catégories de personnel, l'application et la révision du mécanisme de partage des coûts (si nécessaire), et la mise en œuvre d'un système de suivi des indicateurs de performance liés à la rétention, à la formation et au recrutement du personnel.

Finances, comptabilité et contrôle interne : ce domaine met l'accent sur la bonne gestion financière, les initiatives de simplification lancées sous la présidence française, la progression vers un cadre de contrôle interne amélioré (COSO) et le suivi des progrès au moyen d'indicateurs de performance clés axés sur les avis des parties prenantes externes ;

Le TIC détaille les priorités pour renforcer l'infrastructure informatique, la sécurité, la gouvernance et la transformation numérique, ainsi que des plans de formation du personnel et d'amélioration de la communication. Les indicateurs de rendement évaluent la qualité des services, l'efficacité des projets et l'innovation.

La Conformité réglementaire répond à la nécessité d'améliorer la mise en œuvre des cadres réglementaires critiques, tels que le RGPD et la législation sur l'Intelligence Artificielle, afin de garantir la responsabilité et la conformité du système.

A. Ressources humaines

Dans le domaine des ressources humaines, les sujets qui ont déjà été abordés seront réintroduits dans les ordres du jour des organes de décision. Ces sujets sont au cœur de nos valeurs fondamentales, visant à créer un SE attractif et performant. L'objectif est de parvenir enfin à des solutions acceptables et soutenues par toutes les parties prenantes, compte tenu de la politique budgétaire stricte de nombreux États membres et de la Commission européenne, tout en veillant à ce que le SE reste attrayant pour les membres du personnel hautement qualifiés de toutes les catégories.

Avec la mise en œuvre d'un logiciel RH (voir le domaine prioritaire 6) prévue pour 2025 et 2026, il est prévu que les services RH seront suivis et gérés de manière beaucoup plus efficace que par le passé.

A. Ressources Humaines	
A.1. Accroître l'attractivité du SE pour le personnel	
A.1.1 Pour le personnel enseignant détaché	
	Examen de l'écart salarial entre le cycle préscolaire/primaire et le cycle secondaire
	Revoir les salaires des conseillers pédagogiques
A.1.2 Pour le personnel chargé de cours (recruté localement)	
	Préparer une proposition pour reconnaître l'expérience professionnelle pertinente
	Examiner l'écart salarial entre les cycles maternel/primaire et secondaire
	Améliorer encore la sécurité de l'emploi pour le chargé de cours, élargir le concept de fonctions protégées
A.1.3 Pour le personnel administratif et de service (PAS)	
	Révision des traitements PAS conformément à l'article 25 du statut du personnel administratif et de service
	Clarification du statut juridique et de la sécurité d'emploi des superviseurs (Belgique)
A.2. Réviser l'accord de partage des coûts	
	Analyser l'efficacité de l'accord actuel de partage des coûts
A.3 Indicateurs clés de rendement	
	A.3.1 : % du personnel détaché dans le SE
	A.3.2 : % de chargés de cours partant en raison d'un manque d'attractivité
	A.3.3 : % de candidats PAS sélectionnés mais refusant l'offre d'emploi
	A.3.4 : % de personnel PAS quittant le SE en raison d'un manque d'attractivité
	A.3.5 : % de personnel PAS participant à une formation

B. Finances - Comptabilité - Contrôle interne

Les domaines des finances, de la comptabilité et du contrôle interne ont fait l'objet d'une attention considérable au cours de la dernière décennie en raison d'importants cas de fraude survenus il y a plus de 10 ans et d'observations et remarques émises dans les rapports d'évaluations externes (en ce inclus la Cour des comptes européenne et le SAI). Suite aux réformes structurelles et aux améliorations significatives apportées dans tous les domaines, le SE entend désormais mettre l'accent sur le maintien de la bonne gestion financière, de la transparence et de la responsabilité. Cette section décrit les principales priorités et mesures axées sur la simplification des processus, le renforcement des mécanismes de contrôle interne et la promotion d'une culture de saine gestion financière dans l'ensemble de l'organisation. Le succès des actions est mesuré à l'aide d'indicateurs de performance clés portant très simplement sur le pourcentage d'exécution du budget, mais aussi sur les résultats d'évaluations externes réalisées par la Cour des comptes européenne et le service d'audit interne de la Commission européenne.

B. Finances - Comptabilité - Contrôle interne	
B. 1 Priorités spécifiques	
B. 1.1 Mettre en œuvre le plan d'action pour la simplification	
	Centralisation des procédures de passation de marchés d'intérêt général dans le SE
	Mise en œuvre d'un module de facturation amélioré dans SAP (voir également le point 6.1.4)
	Centralisation du calcul et de la comptabilisation des salaires du personnel détaché
	Transfert de ressources de l'échelon local à l'échelon central, réduction de l'effectif global
B. 1.2 Mettre en œuvre un cadre de contrôle interne mis à jour (cadre de contrôle interne COSO)	
	Définir et approuver un nouveau cadre de contrôle interne de type COSO
	Élaborer un exemple de mise en œuvre du cadre adopté
	Déployer ce cadre de contrôle à toutes les écoles et au BSG (graduellement)
	Formation des membres du personnel dans les Ecoles/BSG
B. 1.3 Renforcer la culture de bonne gestion financière dans le système ES	
	Améliorer l'échange sur les meilleures pratiques utilisées dans les Ecoles
	Favoriser les échanges entre le BSG et les Ecoles plus souvent et une fois par an in situ dans différents domaines (LAOCs, Procurement Network,...)
	Intronisation de nouveaux collaborateurs clés dans le domaine financier (Directeurs, DDFA, HA/LAOC)
	Offrir plus de formations sur différents domaines avec la possibilité de pratiquer / échanger
	Créer et mettre à jour des politiques et des procédures si nécessaire et améliorer leur accessibilité
B. 2 Indicateurs clés de performance	
	B. 2.1 Excédent budgétaire limité à 1 % maximum du budget total du SE (comment prendre en compte les informations qualitatives?)
	B. 2.2 Décharge à la direction du SE
	B. 2.3 Recommandations de la Cour des comptes jugées non mises en œuvre ou seulement à certains égards
	B. 2.4 Nombre de recommandations du SAI en retard

C. TIC

Historiquement, l'Unité TIC structurait et établissait son propre plan pluriannuel. Afin d'assurer l'alignement entre les différents plans, le précédent plan pluriannuel en matière de TIC, qui n'a pas encore été entièrement mis en œuvre, sera prolongé et intégré présent plan pluriannuel.

L'Unité TIC du BSG continue de rencontrer d'importantes difficultés notamment en raison de l'endettement technique accumulé, des infrastructures obsolètes, du nombre élevé de systèmes existants et des besoins urgents de renforcement de la sécurité informatique. De plus, il existe une forte demande des parties prenantes pour suivre l'évolution des technologies éducatives, ainsi que des technologies émergentes telles que l'Intelligence Artificielle. Par conséquent, l'accent sera mis sur la poursuite des projets clés déjà en cours, tout en explorant de nouveaux axes de développement. Les

indicateurs de performance clés seront progressivement mis en place en vue d'une gestion informatique moderne.

C. TIC (partiellement repris du plan informatique pluriannuel précédent)	
C. 1 Priorités spécifiques	
C.1.1 Renforcer et moderniser les outils et plateformes informatiques (=> voir domaine prioritaire 6)	
C.1.2 Renforcer la sécurité des TI	
Étendre et améliorer les audits de sécurité informatique réguliers	
Mettre en œuvre la solution CERT (Computer-emergency-response-team)	
Renforcer la sécurité de l'information - introduire DLP, classification des documents	
Mettre en œuvre le modèle de sécurité Zero-trust	
Reassurer le respect des réglementations et directives légales	
Introduire l'authentification multifactorielle	
C.1.3 Améliorer et renforcer la gouvernance des TI (=> voir le domaine prioritaire 1)	
C.1.4 Améliorer et renforcer les opérations informatiques - soutien informatique et continuité des activités	
Introduire et améliorer les solutions de surveillance existantes	
Améliorer la gestion des services informatiques sur la base des meilleures pratiques ITIL - Support informatique, gestion du changement,	
Renforcer et renforcer l'infrastructure informatique	
Améliorer les processus de gestion des incidents et des problèmes	
Améliorer les plans de reprise après sinistre	
Normaliser les services TIC	
C.1.5 Avancées en matière de numérisation et autres évolutions	
Renforcer la Gouvernance des Données	
Améliorer la Business Intelligence (BI)	
Renforcer l'Architecture d'Entreprise (AE) et la Transparence de l'Ecosystème Informatique	
Accroître l'interopérabilité et l'intégration du système	
Favoriser la Gestion de Projet Agile	
C.1.6 Formation et communication dans le domaine des TIC	
Élaborer une politique de formation informatique pour le personnel informatique	
Améliorer la gestion des connaissances informatiques	
Faciliter la formation du personnel des TIC	
Mettre en œuvre la stratégie de communication informatique	
C. 4 Principaux indicateurs de résultats	
C.4.1 Niveau d'exécution du SLA	
C.4.2 Délai de résolution des incidents	
C.4.3 Degré de satisfaction des clients pour les services TIC	
C.4.4 Utilisation avancée des données – mesure dans laquelle ES utilise les capacités de BI pour obtenir des informations plus approfondies et des informations e	
C.4.5 Scores de sécurité informatique	
C.4.6 Variation des dépenses informatiques et utilisation du budget en %	
C.4.7. Efficacité des projets informatiques - % des projets respectant les délais, le budget, les spécifications, etc.	
C.4.8. Indice d'adoption de la propriété des entreprises informatiques	
C.8.9. Indice de maturité de la délégation fonctionnelle - Engagement et adoption de l'UGS	
C.4.10. Innovation informatique en % des dépenses totales en TIC	

D. Conformité réglementaire

L'accent mis sur la conformité réglementaire inclut le renforcement de la responsabilité en matière de Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) et la préparation à la mise en œuvre de la législation sur l'Intelligence Artificielle (IA). Cette section présente les priorités spécifiques qui orienteront le SE dans son alignement avec ces réglementations majeures. Les initiatives proposées visent à assurer

Conformité	D. Conformité réglementaire	
	D.1 Priorités spécifiques	
	D.1.1 Accroître la responsabilité du RGPD	
	D.1.3 Mettre en œuvre l'IA Act	
	Définir une vision claire de l'IA pour le SE	
	Préparer une politique claire pour comprendre les obligations et la gouvernance afin d'en assurer la mise en œuvre	
	Former le personnel responsable	
	Examiner et superviser la mise en œuvre	
	D.1.4 Clarifier l'applicabilité des législations nationales et dérivées de l'UE au système des écoles européennes	
	Préciser, pour chacune des écoles, quels sont les domaines concernés et comment les écoles pourraient obtenir les conseils et le soutien nécessaires à la mise en œuvre de la législation nationale/locale	
Définir comment les écoles pourraient obtenir les conseils/le soutien nécessaires pour mettre en œuvre la législation nationale/locale		

la protection des données personnelles et à garantir une utilisation éthique des technologies de l'IA, consolidant ainsi l'engagement du SE en faveur de la conformité réglementaire.

V. Aperçu complet des priorités

PARTIE 1 - Système des Ecoles européennes (SE)	
Futur SE	Domaine prioritaire 1: Avenir et gouvernance du SE
	1.1 Mettre en œuvre le plan d'action du Parlement Européen (PE): réflexion sur l'avenir du système des Ecoles européennes (groupe administration et gouvernance)
	1.2 Réviser et améliorer la gouvernance du SE
	1.2.1 Amélioration de la gouvernance en Pédagogie
	1.2.2 Réviser et améliorer la nomination des inspecteurs, leur engagement en termes de temps et leur responsabilité.
	1.2.3 Réviser la gouvernance des RH
	1.2.4 Partage des coûts
	1.2.5 Renforcer la gouvernance informatique
	Domaine prioritaire 2: Visibilité du SE
	2.1 Favoriser les échanges et la participation à des programmes d'échange
	2.1.1 Construire des connexions et une croissance professionnelle grâce à des projets européens
	2.1.2 Renforcer la collaboration avec la DG EAC et les autres organisations européennes concernées
	2.2 Élargir la famille des écoles européennes
	2.2.1 Encourager et soutenir l'ouverture de nouvelles Ecoles européennes agréées (EEA) dans tous les États membres
	2.2.2 Étudier la possibilité de coopérer au-delà des frontières de l'UE
	Domaine prioritaire 3: Amélioration du bien-être des élèves et du personnel
	Pédagogie
	3.1 Améliorer le système actuel de bien-être des élèves
	3.2 Développer une coopération plus efficace entre les conseils consultatifs scolaires et les équipes de soins (harmonisation des concepts des conseils consultatifs scolaires et de l'équipe de soins)
	3.3 Promouvoir le bien-être du personnel en augmentant la reconnaissance et en favorisant le sentiment d'appartenance
	Domaine prioritaire 4: Durabilité
	4.1 Élaborer une approche globale de la Durabilité à l'échelle des écoles
	4.1.1 Piloter un cadre pour une approche Scolaire Globale de la Durabilité (priorité chypriote)
	4.1.2 Renforcement de l'expertise du BSG dans ce domaine en créant un poste de coordinateur central pour la durabilité et l'éducation numérique au sein du BSG afin de
	4.1.3 Réflexion et développement d'une vision durable des voyages scolaires
	4.2 Ressources Humaines
	4.2.1 Élaboration et mise en œuvre d'un package "mobilité verte" pour toutes les catégories de personnel
	4.3 Finances/comptabilité
	4.3.1 Analyse de la nécessité d'un reporting dans les domaines de l' Environnement, du Social et de la Gouvernance (non-financier, ESG Reporting)
	4.3.2 Passer à des marchés publics écologiques
	4.4 TIC
	4.4.1 Élaborer et mettre en œuvre une gestion durable des TIC conformément à l'initiative "Numérisation durable" de la Commission européenne
	Domaine prioritaire 5: Amélioration du développement professionnel continu au sein du SE (BSG, écoles, AES)
	5.1. Améliorer la politique de formation, l'infrastructure et l'offre de formation numérique
	5.1.1 Réviser le cadre de la DPC
	5.1.2 Développer l'infrastructure de formation (plateforme CPD)
	5.1.3 Améliorer l'offre de formation existante au sein du SE
	5.2 Améliorer la prestation des activités de formation et l'évolution de carrière du personnel du SE
	5.3 Construire des liens et une croissance professionnelle à travers des projets européens
	5.3.1 Construire des liens et une croissance professionnelle grâce à des projets européens
	5.3.2 Organisation du Forum des enseignants et suivi
	Domaine prioritaire 6: Renforcement et modernisation des outils et plateformes informatiques
	6.1 Remplacer le système de gestion scolaire existant SMS
	6.1.1 Solution d'intégration de données
	6.1.2 Modernisation de la Business Intelligence (release 1-3)
	6.1.3 Système d'information scolaire (SIS)
	6.1.4 Projet d'amélioration de la facturation (EIP)
	6.1.5 Solution de gestion du Baccalauréat européen
	6.1.6 Solution d'établissement du calendrier
	6.1.7 Système de gestion de l'apprentissage (LMS)
	6.2. Mettre en œuvre un outil informatique pour mieux soutenir les activités des inspecteurs
	6.3. Moderniser la solution IAM (Identity and Access Management) et rostering
	6.4. Introduire une solution pour MFA (Multi Factor Authentication)
	6.5. Moderniser le site web externe de l'ES
	6.6. Mettre en œuvre et déployer une plateforme RH pour toutes les catégories de personnel

PARTIE 2 - Pédagogie	
PEDA	Domaine 1: Mise en œuvre de l'approche éducative
	1.1 Implémenter un nouveau cycle de réforme des programmes d'étude du SE
	1.1.1 Fonder un programme d'études complet basé sur les compétences dans les Ecoles Européennes
	1.1.2 Mettre en œuvre des innovations pédagogiques (programmes nouveaux et révisés)
	1.2 Progrès en matière d'enseignement et d'apprentissage fondés sur les données
	1.2.1 Améliorer les processus existants de collecte de données (rapport BAC, Rapport Statistique, PISA, etc.)
	1.2.2 Renforcer l'analyse et l'utilisation des données en améliorant les pratiques et les politiques
	Domaine 2: Soutien éducatif et éducation inclusive (ES & IE)
	2.1 Promouvoir des approches souples pour répondre aux divers besoins des élèves
	2.1.1 Assouplir le programme d'études pour les élèves ayant des besoins supplémentaires
	2.1.2 Améliorer l'organisation des classes, y compris les élèves de ISA
	2.1.3 Renforcer la reconnaissance des certificats alternatifs dans les États membres
	2.1.4 Assurer une évaluation continue de l'offre d'éducation inclusive dans les établissements d'enseignement supérieur
	2.2 Passage d'un modèle médical d'identification des capacités et des besoins des élèves à une approche fondée sur les besoins
	2.2.1 Élaborer et mettre en œuvre un cadre d'évaluation des besoins complet et axé sur les points forts, les capacités fonctionnelles, l'interaction environnementale et les besoins de soutien de l'élève, plutôt que de s'appuyer uniquement sur un diagnostic médical
	2.2.2 Mettre en œuvre des stratégies et des interventions de soutien personnalisées fondées sur les résultats d'évaluations fondées sur les besoins, veiller à ce que tous les élèves reçoivent les aménagements et le soutien appropriés pour leurs profils d'apprentissage uniques.
	Domaine 3: Baccalauréat européen
	3.1 Simplifier le baccalauréat européen
	3.1.1 Mettre en œuvre et développer le rôle de l'Examinateur en chef
	3.1.2 Simplifier les examens du BAC
3.1.3 Élaborer un code de déontologie pour les examinateurs du Baccalauréat européen	
3.1.4 Simplifier les modalités de préparation des examens du baccalauréat	
3.2 Procéder à la mise en œuvre des évaluations en ligne	
Domaine 4: Écoles européennes agréées	
4.1 Assurer la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage dans le système des écoles agréées	
4.1.1 Mettre en œuvre et évaluer le cadre d'audit révisé	

PARTIE 3 - Administration	
RH	A. Ressources Humaines
	A.1. Accroître l'attractivité du SE pour le personnel
	A.1.1 Pour le personnel enseignant détaché
	A.1.2 Pour le personnel chargé de cours (recruté localement)
	A.1.3 Pour le personnel administratif et de service (PAS)
	A.2. Réviser l'accord de partage des coûts
	A.3 Indicateurs clés de rendement
	A.3.1 : % du personnel détaché dans le SE
	A.3.2 : % de chargés de cours partant en raison d'un manque d'attractivité
	A.3.3 : % de candidats PAS sélectionnés mais refusant l'offre d'emploi
	A.3.4 : % de personnel PAS quittant le SE en raison d'un manque d'attractivité
A.3.5 : % de personnel PAS participant à une formation	
Bonne gestion financière et contrôle interne	B. Finances - Comptabilité - Contrôle interne
	B. 1 Priorités spécifiques
	B.1.1 Mettre en œuvre le plan d'action pour la simplification
	B.1.2 Mettre en œuvre un cadre de contrôle interne mis à jour (cadre de contrôle interne COSO)
	B.1.3 Renforcer la culture de bonne gestion financière dans le système ES
	B.2 Indicateurs clés de performance
	B.2.1 Excédent budgétaire limité à 1 % maximum du budget total du SE (comment prendre en compte les informations qualitatives?)
	B.2.2 Décharge à la direction du SE
B.2.3 Recommandations de la Cour des comptes jugées non mises en œuvre ou seulement à certains égards	
B.2.4 Nombre de recommandations du SAJ en retard	

TIC	C. TIC (partiellement repris du plan informatique pluriannuel précédent)
	C. 1 Priorités spécifiques
	C.1.1 Renforcer et moderniser les outils et plateformes informatiques (=> voir domaine prioritaire 6)
	C.1.2 Renforcer la sécurité des TI
	C.1.3 Améliorer et renforcer la gouvernance des TI (=> voir le domaine prioritaire 1)
	C.1.4 Améliorer et renforcer les opérations informatiques - soutien informatique et continuité des activités
	C.1.5 Avancées en matière de numérisation et autres évolutions
	C.1.6 Formation et communication dans le domaine des TIC
	C. 4 Principaux indicateurs de résultats
	C.4.1 Niveau d'exécution du SLA
	C.4.2 Délai de résolution des incidents
	C.4.3 Degré de satisfaction des clients pour les services TIC
	C.4.4 Utilisation avancée des données – mesure dans laquelle ES utilise les capacités de BI pour obtenir des informations plus approfondies et des informations exploitat
	C.4.5 Scores de sécurité informatique
	C.4.6 Variation des dépenses informatiques et utilisation du budget en %
C.4.7. Efficacité des projets informatiques - % des projets respectant les délais, le budget, les spécifications, etc.	
C.4.8. Indice d'adoption de la propriété des entreprises informatiques	
C.8.9. Indice de maturité de la délégation fonctionnelle - Engagement et adoption de l'UGS	
C.4.10. Innovation informatique en % des dépenses totales en TIC	
Conformité	D. Conformité réglementaire
	D.1 Priorités spécifiques
	D.1.1 Accroître la responsabilité du RGPD
	D.1.2 Suivi des résultats de la consultation externe visant à clarifier la fonction de contrôleur
	D.1.3 Mettre en œuvre l'IA Act
D.1.4 Clarifier l'applicabilité des législations nationales et dérivées de l'UE au système des écoles européennes	