



Le 21 septembre 2026

Destinataires :

M. Claude Michellet, Secrétaire Général de l'AFLEC
M. Rimah Hammoud, Directeur Général du GEE et Vice-Président de l'AFLEC
M. Bernard Manuel, Président de l'École Jeannine Manuel

En copie :

M. Etienne Agostini, Chargé de mission

Objet : Le projet que les familles souhaitent construire pour le Lycée Français International Molière avec la nouvelle gouvernance

Monsieur le Président de l'École Jeannine Manuel,
Monsieur le Directeur Général du GEE,
Monsieur le Secrétaire Général de l'AFLEC,

À l'occasion de votre arrivée à la tête du Lycée Français International Molière à Villanueva de la Cañada, Madrid, nous souhaitons, en tant que représentants des familles et de l'Association de Parents d'élèves du Molière - APAELM, vous transmettre un message à la fois franc, constructif et résolument tourné vers l'avenir.

Notre objectif est de vous faire part de ce que les familles considèrent aujourd'hui comme les **conditions essentielles pour restaurer durablement la confiance, renforcer l'attractivité du Lycée et construire un établissement français de référence à Madrid.**

Nous sommes convaincus que le Molière dispose d'atouts considérables : son appartenance au réseau français à l'étranger, son projet éducatif, son implantation, ses élèves, ses familles, ses enseignants et son potentiel de développement.

Après plusieurs années durant lesquelles de nombreuses familles ont exprimé leur frustration face à des problèmes récurrents de communication, d'organisation, de stabilité pédagogique, de gestion et de gouvernance, nous souhaitons aujourd'hui regarder vers l'avenir avec vous car nous pensons également qu'une nouvelle étape est nécessaire.

Nous souhaitons donc partager avec vous non seulement ce qui doit être amélioré, mais surtout **la vision que les familles souhaitent construire avec la nouvelle gouvernance.**

1. Faire du Molière un véritable établissement français d'excellence référente pour tout la zone nord-ouest de Madrid

Pour les familles, le projet du Molière ne doit pas être défini avant tout par l'accumulation d'options, de certifications ou de dispositifs internationaux. Le Baccalauréat Français International (BFI) peut naturellement constituer un atout important pour certains élèves et certaines familles. Mais ils doivent venir compléter un projet académique solide, et non s'y substituer. Ce que les familles attendent d'abord, c'est un **système français d'excellence**, cohérent de la maternelle à la Terminale. Nous souhaitons que l'excellence ne soit pas un objectif réservé aux dernières années du secondaire, mais une culture d'établissement construite dès le plus jeune âge.

Si nous souhaitons réellement construire un Lycée d'excellence, il faut agir bien avant le Baccalauréat. Le passage au collège ne doit pas être le moment où l'on découvre soudainement que certains élèves ont accumulé des lacunes. L'excellence se construit sur plusieurs années. Nous souhaitons insister tout particulièrement sur ce point. Apprendre à apprendre est une compétence qui se construit progressivement, et le primaire constitue l'étape décisive pour l'acquérir. L'apprentissage de la rédaction et de l'expression écrite ne peut pas commencer en 2nde.



À ce stade, il est déjà trop tard pour construire les fondamentaux. La progression doit être pensée sur plusieurs années, avec des exigences adaptées à chaque âge mais avec une continuité claire entre les niveaux. Nous souhaitons également que le Lycée se fixe une ambition qui ne se limite pas aux attendus minimaux des programmes et aux repères définis par Eduscol. Ces attendus constituent un socle commun ; ils ne devraient pas constituer le plafond de nos ambitions. Notre objectif doit être de permettre aux élèves d'aller au-delà des minimums requis, en développant progressivement une culture, un vocabulaire, des connaissances et des capacités de raisonnement qui leur donnent une réelle longueur d'avance. Cela suppose notamment de réhabiliter pleinement trois principes fondamentaux de l'apprentissage : la progression, la répétition et l'effort.

Nous souhaitons également que cette exigence se retrouve dans les disciplines scientifiques. La Physique-Chimie, les SVT, la Technologie, le NSI et les mathématiques doivent bénéficier d'une stabilité des équipes et d'un niveau pédagogique à la hauteur des ambitions du Lycée.

Pour les familles, la question n'est donc pas simplement de savoir combien d'heures les élèves passent dans l'établissement, mais **combien de temps pédagogique réellement utile leur est consacré**.

Nous souhaitons une journée cohérente, idéalement autour de 9h–17h jusqu'à Terminale, dans laquelle les heures sont pleinement consacrées aux apprentissages, avec un volume d'enseignement permettant de rivaliser avec les exigences auxquelles sont confrontés les élèves des autres établissements de la région et sans plages horaires vides. L'objectif doit être de maximiser **la qualité du temps scolaire**, et non simplement sa durée.

2. Excellence académique ne signifie pas élitisme économique

C'est un point auquel les familles sont particulièrement attachées. Le Molière s'est historiquement caractérisé par une **véritable mixité sociale et culturelle**. C'est une richesse que nous souhaitons préserver et même renforcer. Notre Lycée accueille des élèves et des familles d'origines, de cultures et de parcours différents. Il accueille également des familles bénéficiant de bourses et des familles qui n'en bénéficient pas. Cette diversité n'est pas un obstacle à l'excellence. Elle fait partie de l'identité et de la valeur du Molière. Nous souhaitons un établissement dans lequel un enfant puisse grandir au contact d'élèves qui ne lui ressemblent pas nécessairement, apprendre à connaître d'autres cultures, d'autres situations familiales et sociales, et développer naturellement la tolérance, la sensibilité, la solidarité et le respect de l'autre. Nous ne souhaitons pas vivre dans une bulle sociale. Nous souhaitons que le Molière soit un reflet de la diversité du monde dans lequel nos enfants vont vivre et travailler. Cela implique également de préserver **une véritable politique d'inclusion**, notamment pour les élèves à besoins éducatifs particuliers (EBEP), afin que chaque enfant puisse trouver sa place au sein de la communauté scolaire.

Notre ambition est donc très claire : **Nous voulons l'excellence académique, l'exigence intellectuelle et l'excellence culturelle, pas l'élitisme économique**.

Une augmentation excessive des frais de scolarité qui transformerait progressivement le Molière en établissement réservé à une population économiquement homogène serait, à nos yeux, contraire à l'une des grandes richesses historiques du Lycée. L'excellence doit être celle du niveau d'éducation, de la culture, du travail et des ambitions pour les élèves, et non celle du niveau de revenus des familles.

3. Investir dans un établissement à la hauteur de ses ambitions : beau, fonctionnel, durable et attractif

L'excellence d'un établissement ne se mesure pas uniquement dans les résultats scolaires. Elle se voit également dans les espaces dans lesquels les élèves apprennent, jouent, se rencontrent et grandissent. Nous pensons donc qu'un **plan d'investissement pluriannuel dans les infrastructures** doit constituer l'une des priorités de la nouvelle gouvernance.

Certaines améliorations sont aujourd'hui indispensables :



- réparation durable des fuites et infiltrations ;
- rénovation des toitures et plafonds ;
- réparation et remplacement des fenêtres et portes qui le nécessitent ;
- traitement des murs et des espaces dégradés ;
- réparation des trous et irrégularités dans les cours et les espaces extérieurs ;
- renouvellement progressif du mobilier des salles de classe ;
- amélioration des espaces de travail des élèves et de détente des élèves ;
- rénovation et embellissement de la cour de maternelle et de la cour de secondaire ;
- amélioration des installations sportives ;
- entretien et modernisation des équipements.

Il ne s'agit pas simplement d'une question esthétique. Un environnement propre, sécurisé, fonctionnel et agréable transmet également un message aux élèves : leur établissement, leur travail et leur bien-être ont de la valeur. Nous souhaiterions donc que le Molière puisse devenir progressivement un établissement dont on puisse être fier à l'extérieur comme à l'intérieur.

Cette ambition doit également intégrer une véritable dimension environnementale. Compte tenu de l'ensoleillement madrilène, nous souhaiterions notamment que soit étudiée sérieusement la possibilité d'installer des **panneaux photovoltaïques** et de développer un véritable plan de transition énergétique : réduction de la consommation, optimisation de l'éclairage, gestion responsable de l'eau et sensibilisation des élèves au développement durable. L'infrastructure peut ainsi devenir simultanément un investissement économique, environnemental et pédagogique.

Enfin, les **installations sportives** doivent être à la hauteur des exigences du Baccalauréat. La piste d'athlétisme et les équipements sportifs doivent notamment permettre aux élèves de préparer et de réaliser leurs épreuves d'EPS dans des conditions optimales.

4. Faire de la qualité des équipes et de la vie scolaire un véritable pilier du projet

Aucun projet d'excellence n'est possible sans enseignants de qualité. Les familles souhaitent donc que le Lycée mette en place une politique de ressources humaines permettant :

- d'attirer les meilleurs enseignants ;
- de fidéliser ceux qui donnent satisfaction ;
- de reconnaître l'investissement et la qualité pédagogique ;
- d'accompagner les enseignants qui rencontrent des difficultés ;
- de traiter professionnellement les situations de sous-performance persistante ;
- d'assurer une véritable stabilité des équipes ;
- de garantir que les décisions concernant les enseignants reposent sur des critères professionnels, pédagogiques et objectifs.

Nous souhaitons également attirer votre attention sur une difficulté très concrète : le Lycée connaît actuellement des besoins de remplacement dans des disciplines essentielles. Pour garantir la continuité pédagogique, il nous paraît indispensable de constituer et d'entretenir un **vivier de professeurs et de professionnels qualifiés** susceptibles d'être mobilisés rapidement en cas d'absence ou de besoin de remplacement. Un tel vivier aurait un double intérêt : il permettrait de répondre rapidement aux absences ponctuelles tout en constituant, à plus long terme, un véritable réservoir de recrutement pour les postes vacants ou les besoins futurs du Lycée. La capacité à assurer la continuité des enseignements doit être considérée comme un élément essentiel de la qualité du service éducatif.



Nous souhaitons également que la nouvelle gouvernance crée un environnement dans lequel les bons enseignants ont envie de rester, de progresser et de s'investir dans le projet du Lycée. La stabilité des équipes, la reconnaissance professionnelle et la qualité du management sont donc des investissements pédagogiques à part entière.

Ainsi, l'excellence d'un établissement repose également sur la **qualité du climat professionnel** qui y règne. Nous souhaitons que le Molière puisse renforcer une véritable culture de collaboration, de confiance et de travail en équipe entre les enseignants, la Vie Scolaire, la direction et l'ensemble des personnels. Il nous paraît notamment important de favoriser davantage la continuité et la coopération entre le primaire et le secondaire, afin que les différentes étapes de la scolarité soient pleinement pensées comme les composantes d'un même projet éducatif, et non comme des univers fonctionnant de manière trop cloisonnée. Cette culture de collaboration doit également s'étendre à la relation entre les professeur(e)s de secondaire.

La même exigence doit s'appliquer à la Vie Scolaire. Nous avons **besoin d'une Vie Scolaire présente, réactive, structurée et engagée**, capable à la fois d'accompagner les élèves, de faire respecter les règles et de contribuer activement au climat scolaire. Le rôle du CPE est à cet égard déterminant. Nous souhaitons un CPE **motivé, fédérateur, accessible et moteur de la vie collective**, capable de travailler avec les élèves, les enseignants, la direction et les familles et de donner une véritable impulsion à la Vie Scolaire.

Mais le *vivre ensemble* ne peut pas être construit uniquement par les adultes. La participation des élèves à la vie du Lycée est essentielle. Nous souhaitons donc que soient pleinement encouragés et accompagnés :

- un **CVC** réellement actif et représentatif ;
- un **CVL** dynamique ;
- une représentation diversifiée et hétérogène des élèves ;
- la participation d'élèves de différents niveaux, profils et parcours ;
- des projets portés par les élèves eux-mêmes ;
- une véritable culture de consultation, de responsabilité et d'engagement.

Le CVC et le CVL ne doivent pas être uniquement des instances formelles, même s'il y a des années que notre école n'a pas de CVC ni de CVL. Ils doivent devenir des **espaces d'apprentissage de la citoyenneté, de la responsabilité et du vivre ensemble**. C'est également dans ces espaces que la mixité sociale et culturelle du Molière peut devenir une véritable expérience éducative.

5. Restaurer une relation de confiance avec les familles grâce à une gouvernance plus transparente

La communication a constitué l'un des principaux points de frustration des familles au cours des dernières années. Les problèmes ne portent pas uniquement sur la quantité d'informations, mais surtout sur leur anticipation, leur clarté, leur cohérence et leur fiabilité. Les familles doivent être informées suffisamment tôt des éléments qui ont un impact sur la vie scolaire de leurs enfants : remplacements/changements d'enseignants ; dispositifs pédagogiques ; examens et certifications (Cambridge, Dual Diploma...); calendrier des activités ; règles de vie scolaire ; sanctions et procédures ; changements organisationnels, etc.

Nous souhaitons également que l'APAELM puisse être informée suffisamment en amont des changements importants afin de pouvoir jouer pleinement son rôle d'interlocuteur et de relais auprès des familles.



L'APAELM représente une ressource considérable pour le Lycée. Depuis plusieurs années, l'association a consacré énormément de temps, d'énergie et de disponibilité à accompagner les familles, à faire remonter leurs préoccupations et à chercher des solutions avec l'établissement. Les représentants des parents ne souhaitent pas se substituer à la direction. L'APAELM souhaite être des partenaires exigeants, constructifs et utiles. Nous pensons qu'une relation régulière entre AFLEC-GEE, direction et représentants des familles pourrait permettre de passer progressivement d'une logique de réaction aux problèmes à une logique d'anticipation et d'amélioration continue. Les réunions régulières entre l'APAELM et la direction pourraient notamment s'appuyer sur un tableau de bord partagé et sur quelques priorités clairement définies.

6. Mettre en place une véritable culture de résultats et d'amélioration continue

Les familles ne demandent pas que chaque difficulté soit évitée. Elles demandent que **les problèmes soient identifiés, suivis et résolus**. Nous souhaitons donc progressivement voir se mettre en place une véritable culture de résultats, avec quelques indicateurs simples permettant au Conseil d'établissement, à la direction et aux représentants des familles de suivre l'évolution du Lycée (i.e. : résultats au Brevet et au Baccalauréat ; progression des élèves entre 3e, 2nde et 1ère ; maîtrise du français ; résultats dans les disciplines scientifiques ; suivi des EBEP ; absentéisme et stabilité des enseignants ; satisfaction des élèves et des familles ; départs et fidélisation des familles ; orientation post-Baccalauréat ; qualité des services proposés ; avancement du plan d'investissement). L'objectif n'est pas de transformer le Lycée en entreprise gouvernée uniquement par des chiffres. Il s'agit de disposer d'**éléments objectifs permettant de mesurer les progrès et d'ajuster les décisions**. Cette culture de résultats doit permettre de passer progressivement d'une logique de réaction à une logique d'anticipation et d'amélioration continue.

7. Développer l'attractivité du Lycée en renforçant son accessibilité et en valorisant son modèle

Le développement du Molière ne peut pas reposer uniquement sur l'accumulation de nouvelles options. Il doit avant tout reposer sur la qualité de son projet éducatif. Le meilleur argument pour attirer de nouvelles familles restera **la réussite et la satisfaction des familles qui sont déjà au Molière**. Nous souhaitons donc que le système français et la valeur du Baccalauréat français soient davantage expliqués et valorisés. Les familles doivent connaître les possibilités offertes par ce diplôme en France, en Espagne et à l'international, ainsi que les démarches nécessaires pour l'accès aux différentes filières universitaires. La question de la reconnaissance et de la conversion des résultats du Baccalauréat français en Espagne est notamment importante pour les élèves souhaitant accéder aux universités publiques espagnoles et aux filières très demandées, comme Médecine.

L'accessibilité géographique est également stratégique. Un établissement international ne peut pas construire durablement son développement en dépendant essentiellement de la population d'une seule commune ou d'un bassin géographique limité. Nous avons besoin d'un **véritable réseau de transport scolaire**, permettant de desservir Madrid et plusieurs zones de l'ouest madrilène.

Une meilleure desserte permettrait :

- d'élargir le bassin de recrutement ;
- de faciliter la vie quotidienne des familles ;
- de réduire la dépendance à certaines communes ;
- d'améliorer l'attractivité du Lycée ;
- et de rendre son projet accessible à une population plus large.

8. Une offre internationale cohérente et une programmation à long terme



Nous sommes favorables au développement de l'internationalisation du Lycée. Mais cette ouverture doit être pensée comme une **stratégie pédagogique cohérente**, et non comme une juxtaposition de dispositifs. Le BFI, Cambridge, le Dual Diploma, les échanges et les voyages peuvent contribuer à cette ouverture, à condition que leur articulation soit claire. Si l'anglais occupe une place importante dans le projet, les familles souhaitent notamment connaître précisément **comment les élèves seront préparés aux certifications visées** : calendrier, entraînement, évaluations intermédiaires, accompagnement pédagogique et objectifs par niveau. Deux séances ponctuelles le samedi ne peuvent évidemment pas remplacer une préparation structurée sur l'année.

De même, il est inadmissible qu'on ait eu des années sans aucun voyages scolaire et de suite l'an dernier tous les niveaux ont eu un voyage mais cette année la primaire a déjà dit qu'ils ne vont pas de voyage scolaire. Toutes les activités et initiatives scolaires (Vide Grenier, Marché de Noël, Carnaval, Kermesse, etc...) doivent faire l'objet d'une programmation fixe. Une programmation similaire sur plusieurs années permettrait d'éviter les alternances entre années très chargées et années sans voyages ou sans Carnaval et offrirait davantage de visibilité aux familles.

9. La priorité stratégique : fidéliser les familles qui sont déjà au Molière

Nous souhaitons enfin insister sur ce qui nous paraît être **l'un des enjeux les plus importants pour la nouvelle gouvernance**. Le développement d'un établissement ne peut pas reposer uniquement sur le recrutement de nouvelles familles. **La première priorité doit être de conserver celles qui sont déjà là**. Une famille satisfaite reste, recommande l'établissement et contribue naturellement à son attractivité.

À l'inverse, lorsqu'une famille quitte l'établissement après plusieurs années, ce n'est pas seulement une perte financière : c'est également une perte de confiance, de réputation et souvent de recommandation.

Les retours de familles ayant récemment quitté le Molière et ayant intégré d'autres établissements sont, à cet égard, particulièrement instructifs. Elles évoquent notamment une communication plus réactive, un suivi davantage individualisé et un climat de classe plus propice aux apprentissages. Ces témoignages ne doivent pas être considérés comme des critiques isolées, mais comme **des signaux qu'il serait utile d'analyser objectivement**.

Nous pensons donc que la satisfaction et la fidélisation des familles devraient constituer des indicateurs importants du projet de la nouvelle gouvernance. Avant de chercher à être plus grand, le Molière doit d'abord être capable de faire en sorte que les familles qui lui font déjà confiance aient envie d'y rester.

Une nouvelle étape pour le Molière

Nous ne demandons pas que tout soit transformé en quelques mois. Nous demandons une **vision claire, des priorités assumées, des investissements planifiés, des objectifs mesurables et un calendrier réaliste qui soit partager avec toutes les familles du Molière**.

À nos yeux, les priorités pourraient être structurées autour de six grands axes :

1. EXCELLENCE ACADÉMIQUE

Renforcer le niveau du français, des sciences, des mathématiques et des langues dès le primaire et assurer une progression mesurable jusqu'au Baccalauréat. Un niveau d'exigence élevé.

2. QUALITÉ DES ÉQUIPES

Attirer, fidéliser et valoriser les enseignants performants et garantir une gestion professionnelle et objective des ressources humaines. Personnel de vie scolaire compétents, engagés, reconnus et fidélisés.



3. INFRASTRUCTURES ET DURABILITÉ

Rénover les bâtiments, les salles, les cours et les équipements sportifs et engager un véritable plan de modernisation énergétique et environnementale.

4. MIXITÉ ET INCLUSION

Préserver la diversité sociale et culturelle du Molière, garantir la place des EBEP, des élèves boursiers, des élèves de toutes origines et faire de la mixité une véritable richesse éducative.

5. CONFIANCE ET QUALITÉ DE SERVICE

Une communication transparente, une relation constructive avec les familles et une culture d'amélioration continue.

6. ATTRACTIVITÉ ET DÉVELOPPEMENT

Développer le transport scolaire, valoriser le système français et son Baccalauréat, construire une offre internationale cohérente et assurer une stratégie de fidélisation et de recrutement.

L'APAELM souhaite être pleinement partie prenante de cette nouvelle étape.

Les familles du Molière ont beaucoup investi dans leur établissement : financièrement, bien sûr, mais également en temps, en implication et surtout en confiance. Notre association a, au cours des dernières années, consacré énormément de temps à accompagner les familles, à faire remonter leurs préoccupations et à rechercher des solutions avec l'établissement. Nous souhaitons aujourd'hui que cette énergie puisse être davantage consacrée à **construire avec la nouvelle gouvernance plutôt qu'à réparer.**

Nous sommes prêts à travailler avec la nouvelle gouvernance autour d'objectifs concrets, d'un calendrier, d'indicateurs de suivi et d'un dialogue régulier.

Nous croyons profondément au potentiel du Molière. Et nous pensons que son avenir ne doit pas être celui d'un établissement qui cherche simplement à être plus grand ou plus cher. **Nous voulons un Molière plus exigeant, plus solide et plus attractif.**

Un établissement dont les familles sont fières. Un établissement dont les enseignants sont fiers de faire partie. Un établissement dans lequel les élèves aiment apprendre et grandir. Un établissement qui assume pleinement son identité française tout en étant ouvert sur le monde. Un établissement qui protège sa mixité sociale et culturelle. Un établissement qui investit dans ses élèves autant que dans ses bâtiments. Un établissement qui prépare réellement ses élèves aux études supérieures et au monde qui les attend.

Le Molière possède aujourd'hui l'opportunité de construire ce projet. L'APAELM, avec les familles qu'elle représente, est prête à accompagner cette nouvelle dynamique dans un esprit de dialogue, de transparence, de responsabilité et d'exigence partagée. Nous espérons que cette nouvelle gouvernance saura transformer cette exigence collective en une véritable ambition d'établissement.

Car notre message est finalement très simple : **Avant de chercher à être plus grand, nous devons faire en sorte d'être plus fort.**

Et cette force doit commencer par la qualité de l'enseignement, la qualité des équipes, la qualité des infrastructures, la diversité de notre communauté, la réussite des élèves et la confiance des familles.



C'est ainsi que le Molière pourra devenir non seulement un établissement attractif, mais un établissement de référence du réseau français à Madrid.

Nous vous prions, chers Messieurs, de bien vouloir agréer nos salutations respectueuses,

Pour l'APAELM, Carolina del Campo, Présidente

Villanueva de la Cañada, Madrid