ENSEIGNEMENT FRANÇAIS À L'ÉTRANGER

Refonder l'AEFE pour accompagner l'avenir de l'enseignement français à l'étranger

Une transformation stratégique au service de l'équité, de l'excellence et de l'intérêt supérieur des élèves

RAPPORT 2026

SAMANTHA CAZEBONNE, SÉNATRICE

PRÉAMBULE

Il y a trente-cinq ans, la France a fait le choix stratégique de créer une agence publique chargée de structurer et de développer son enseignement à l'étranger. La création de l'Agence pour l'Enseignement Français à l'Étranger (AEFE) a ainsi permis de doter l'État d'un opérateur dédié, au service de ses objectifs de rayonnement culturel, de diplomatie d'influence et de diffusion de la langue française.

Depuis sa création, le réseau d'enseignement français à l'étranger s'est fortement développé et s'impose aujourd'hui comme l'un des principaux réseaux éducatifs internationaux. Il constitue à la fois un vecteur d'attractivité du modèle éducatif français et un levier d'influence, en formant des publics diversifiés, français et étrangers, dans un cadre pédagogique reconnu.

L'AEFE, établissement public administratif placé sous la tutelle du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, assure le pilotage de ce réseau. Celui-ci repose sur une organisation structurée autour de plusieurs catégories d'établissements, tous soumis à une procédure d'homologation délivrée par le ministère chargé de l'Éducation nationale, garantissant la conformité aux exigences du système éducatif français. Au fil du temps, les missions confiées à l'Agence se sont élargies, contribuant à une complexification progressive de son périmètre d'intervention.

Le modèle de fonctionnement de l'AEFE repose sur un financement mixte associant subvention publique, contributions des familles et contributions d'États accueillant nos établissements français, dans un contexte marqué par des contraintes budgétaires accrues. Si ce modèle a démontré sa capacité de résilience, notamment lors de la crise sanitaire liée à la Covid-19 ainsi que dans divers contextes géopolitiques dégradés, il fait également face à une défiance de plus en plus forte de la part de ses acteurs et usagers.

Le réseau de l'enseignement français que pilote l'AEFE ne s'est pas, depuis son origine, inscrit dans un cadre stratégique d'ensemble initialement défini. Il résulte d'une construction progressive, marquée par des ajustements successifs liés aux contextes locaux, aux priorités diplomatiques et aux arbitrages politiques. Cette évolution a conduit à l'accumulation de dispositifs spécifiques et à l'installation de situations différenciées, hétéroclites, souvent peu justifiables en matière d'équité et de justice sociale, provoquant de forts écarts entre acteurs, qu'ils soient élèves, parents ou personnels.

Malgré une subvention publique, incluant l'aide à la scolarité, qui avoisine depuis des décennies le demi-milliard d'euros, les contestations relatives à la gestion financière de l'AEFE et les conséquences de certaines de ses décisions, sans recherche de concertation préalable avec ses parties prenantes, engendrent des mécontentements qui s'expriment désormais très fortement.

La contestation et la défiance deviennent de plus en plus fréquentes dans les relations, et le rapport de force face à des décisions perçues comme des menaces ne fait désormais plus peur à celles et ceux qui s'estiment victimes collatérales de choix de gestion pouvant, pour certains, être qualifiés d'erreurs. Beaucoup signalent depuis longtemps des pratiques qui ne paraissent aujourd'hui plus acceptables, quand bien même elles auraient pu être considérées comme telles par le passé.

En effet, des écarts de traitement se sont progressivement installés, tant entre les établissements qu'entre les personnels, les familles et donc, *in fine*, les élèves. Les déséquilibres observés apparaissent ainsi à la fois comme des causes et des conséquences des tensions actuelles.

Certains bénéficiaires, parents ou personnels, les plus soutenus, n'ont pas toujours pleinement conscience de l'effort national dont ils profitent, tandis que les moins aidés refusent aujourd'hui d'être encore plus mis à contribution au regard des écarts qui se creusent.

Par ailleurs, nombreux sont ceux qui doutent que les marges d'efficience du modèle de gestion de l'AEFE aient jamais fait l'objet d'une priorité par l'opérateur public, privilégiant le levier des hausses des frais d'écolage en contraignant les établissements et les familles à une plus forte contribution ou en se séparant de personnels, sans même chercher à faire la démonstration qu'il n'est pas possible de faire mieux, préférant demander plus.

Face à l'absence de démonstration probante d'optimisation de la gestion des moyens publics, les pouvoirs publics ont souhaité qu'une recherche de solutions autres que des augmentations ou des ruptures de contrats soit présentée. Cette demande s'inscrit dans un contexte où les exigences actuelles de transparence, de lisibilité et de performance de l'action publique sont renforcées. Le financement du réseau par la collectivité nationale et les familles implique en effet une attention particulière à la qualité de la gestion, à la justification des choix opérés et au respect des principes d'égalité.

Dans ce cadre, la question de l'évolution du modèle de l'AEFE se pose avec acuité. Les orientations retenues devront concilier plusieurs impératifs :

- **la soutenabilité économique pour les familles, et particulièrement pour les classes moyennes qui ne disposent pas de bourses,**
- **la réduction au maximum des départs de personnels en détachement,**
- **la recherche d'équité entre les acteurs,**
- **la recherche de l'efficience budgétaire, afin d'éviter l'aggravation du déficit public sans pour autant se l'interdire si cela est justifié,**
- **une plus grande lisibilité et prévisibilité du pilotage de l'AEFE,**
- **le maintien de l'attractivité du réseau grâce à un opérateur offrant des services selon une organisation attendue.**

Le présent rapport s'inscrit dans cette perspective. S'appuyant sur des centaines de contributions, auditions et heures d'échanges, il vise à établir un diagnostic objectivé des équilibres actuels, à analyser les déterminants des déséquilibres observés et à identifier les leviers d'évolution du modèle. L'approche retenue se veut systémique, en intégrant la diversité des situations et des acteurs concernés.

Sans préjuger des choix qui relèvent de la décision publique, le rapport a pour objet d'éclairer les différentes options possibles, d'en apprécier les impacts et de mettre en évidence les marges de manœuvre existantes. Il s'attache, ce faisant, à contribuer à la définition d'un modèle plus efficient, plus équitable et plus soutenable, au service des objectifs assignés à l'enseignement français à l'étranger.

Il paraît également essentiel à votre rapporteure de souligner combien le travail mené conjointement avec les inspections générales des Finances, des Affaires étrangères ainsi que de l'Éducation, du Sport et de la Recherche a pleinement joué son rôle d'appui à sa mission et contribué à éclairer le présent rapport à plusieurs égards.

Votre rapporteure a jugé opportun de publier in extenso le rapport des inspections générales afin que les différents acteurs puissent prendre connaissance d'un diagnostic partagé et bénéficier des mêmes données fournies par l'AEFE. À ce titre, leurs analyses et leurs conclusions m'ont été précieuses et ont conforté plusieurs des constats et recommandations formulés dans ce rapport.

Enfin, dans une logique de responsabilité, ce rapport formulera des propositions visant à concilier l'intérêt supérieur de l'élève, l'intérêt général et les contraintes opérationnelles du réseau, en tenant compte des attentes exprimées par les différents acteurs.

L'ambition du rapport :

- poser un diagnostic lucide s'appuyant sur le témoignage de nombreux acteurs auditionnés ;
- identifier des leviers d'action ;
- éclairer les choix sans les imposer.

Le tout dans l'intérêt supérieur des élèves et au service de l'intérêt général, sans pour autant opposer celui-ci aux intérêts particuliers.

Samantha CAZEBONNE
Sénatrice

Crédits photos de couverture :
Photos fournies par l'auteure, tous droits réservés

SOMMAIRE

PARTIE 1 - ÉTAT DES LIEUX DU RÉSEAU ET PAROLE AUX ACTEURS 15

1 QUELQUES ÉLÉMENTS DE PRÉSENTATION 19

1.1 Contexte et présentation du réseau EFE 19

1.2 Rappel du contexte de la réforme et des délibérations du 18 décembre 2025 23

2 LA PAROLE AUX ACTEURS 25

2.1 La parole à l'AEFE 27

2.2 La parole aux anciens personnels de l'AEFE 32

2.3 La parole aux élèves 33

2.4 La parole à l'Association des anciens des lycées français du monde 39

2.5 La parole aux personnels 39

2.5.1 Présentation des différentes catégories de personnels 39

2.5.2 La parole aux personnels du siège 45

2.5.3 La parole aux détachés AEFE résidents et D3 (hors représentation syndicale) 48

2.5.4 La parole aux enseignants titulaires en détachement direct 49

2.5.5 La parole aux enseignants titulaires non détachés 50

2.5.6 La parole aux enseignants non titulaires 51

2.5.7 La parole aux enseignants syndiqués 51

2.5.8 La parole aux enseignants formateurs (D2) 53

2.5.9 La parole aux personnels d'encadrement pédagogique et administratif en détachement AEFE 53

2.5.10 La parole aux personnels d'encadrement pédagogique et administratif en détachement direct 54

2.5.11 La parole aux personnels d'encadrement pédagogique et administratif syndiqués 55

2.6 La parole aux parents **55**

2.6.1 La parole aux parents d'élèves avec mandat de représentation au conseil d'administration de l'AEFE 55

2.6.2 La parole aux parents d'élèves sans mandat ou avec mandat auprès des instances de leur établissement 58

2.7 La parole aux groupes éducatifs **61**

2.7.1 La parole à la Mission laïque française - réseau mlfmonde (Mlf) 61

2.7.2 La parole à l'Association franco-libanaise pour l'éducation et la culture (AFLEC) 62

2.7.3 La parole à IEG / Globeducate, Odyssey Éducation et l'Association des Écoles Françaises en Amérique du Nord 63

2.8 La parole aux élus **64**

2.8.1 La parole aux parlementaires représentant les Français établis hors de France 64

2.8.2 La parole aux élus conseillers des Français de l'étranger (CFDE) et aux conseillers de l'Assemblée des Français de l'étranger (CAFE) 64

2.9 La parole aux représentants des institutions et opérateurs **66**

2.9.1 La parole au ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) 66

2.9.2 La parole au ministère de l'Éducation nationale 68

2.9.3 La parole au Centre national d'enseignement à distance (CNED) 70

2.9.4 La parole à France Éducation international (FEI) 70

2.9.5 La parole à Réseau Canopé 71

2.9.6 La parole à l'Office national d'information sur les enseignements et les professions (ONISEP) 72

2.9.7 La parole à Campus France 73

2.9.8 La parole au Réseau des instituts nationaux supérieurs du professorat et de l'éducation (Réseau des INSPÉ) 73

2.10 La parole aux institutions ou partenaires historiques du réseau **74**

2.10.1 La parole à l'Association nationale des écoles françaises de l'étranger (ANEFE) 74

2.10.2 La parole à la Fédération FLAM-Monde 75

2.11 La parole à d'autres acteurs **75**

2.11.1 La parole à l'Autonome de solidarité laïque 76

2.11.2 La parole à la Conférence des grandes écoles (CGE) 76

2.11.3 La parole au groupe IGENSIA Education 77

PARTIE 2 : AEFE, UN MODÈLE ÉCONOMIQUE COMPLEXE À CONTRÔLER ET CONFRONTÉ À DES ATTENTES FORTES DE CHANGEMENT **79**

1 UN MODÈLE ÉCONOMIQUE DE PLUS EN PLUS DIFFICILE À PILOTER **85**

1.1 L'absence de comptabilité analytique : un angle mort du pilotage **85**

1.1.1 Une absence historique de comptabilité analytique 85

1.1.2 Une difficulté majeure pour les organes de contrôle 85

1.1.3 Une exigence désormais incontournable 86

1.2 Les mesures prises au conseil d'administration de décembre 2025 : solution pour les uns, contestation sans précédent pour les autres **87**

1.2.1 Des mesures largement contestées 87

1.2.2 Des marges de manœuvre très limitées pour les établissements 88

1.2.3 Le risque de hausse des frais de scolarité 89

1.3 La subvention publique responsable des maux de l'AEFE ? **89**

2 LE TRANSFERT EN 2009 DE LA PART PATRONALE VERS L'OPÉRATEUR PUBLIC : L'ORIGINE DES PROBLÈMES ? **92**

2.1 Le transfert du CAS Pensions : logique initiale et attentes de l'État **92**

2.1.1 La logique de la LOLF 92

2.1.2 La responsabilisation attendue des opérateurs 92

2.1.3 Les compensations accordées à l'AEFE 93

2.2 La PFC, participation forfaitaire complémentaire **95**

2.2.1 Une contribution déconnectée du coût réel des personnels 95

2.2.2 Une mesure défavorable à certains établissements 95

2.2.3 Un facteur de hausse des frais de scolarité entraînant le départ progressif des classes moyennes 96

2.2.4 Un CAS Pensions déjà intégralement pris en charge par les familles 97

2.2.5 Les fondements de la contribution forfaitaire des partenaires sont questionnés depuis sa création 98

2.2.6 En bref : les raisons qui poussent à remettre en question la PFC 98

3 DES FRAGILITÉS STRUCTURELLES DE PILOTAGE ET D'ORGANISATION 101

3.1 Les fragilités du pilotage financier 102

3.2 Les fragilités comptables et opérationnelles 103

3.3 Les dysfonctionnements organisationnels 104

3.4 Les risques humains et sociaux 105

3.4.1 Analyse - personnels du siège 105

3.4.2 Analyse - personnels du réseau AEFE 106

3.5 Une crise systémique plus qu'occasionnelle 108

4 UNE MASSE SALARIALE DEVENUE DIFFICILEMENT SOUTENABLE 109

4.1 Une hausse de la masse salariale malgré la baisse des effectifs 109

4.1.1 Une déconnexion progressive entre effectifs et coûts 109

4.1.2 Une hausse du coût moyen employeur 113

4.2 Le siège de l'AEFE : entre nécessité stratégique et questionnement organisationnel 114

4.2.1 Évolution des effectifs et des coûts 114

4.2.2 Les écarts titulaires/contractuels 115

4.2.3 Comparaison des coûts siège et hors siège 116

4.2.4 Les limites du fonctionnement actuel par les personnels hors siège et les anciens personnels du siège 119

4.3 Le réseau AEFE hors siège en chiffres 121

4.3.1 La répartition des différents statuts de personnels dans le monde 122

4.3.2 La masse salariale des différentes catégories de personnels 125

4.3.3 La rémunération des différentes catégories de personnels 126

5 QUELLES MARGES D'EFFICIENCE POUR ÉVITER LES HAUSSES DE FRAIS ET LES SUPPRESSIONS DE POSTES ? 127

5.1 Repenser la contribution pension civile (CPC) et la participation financière complémentaire (PFC) 127

5.1.1 Les effets du nouveau dispositif 127

5.1.2 Pourquoi le taux de 50 % paraît excessif 128

5.1.3 Moratoire pour la CPC des conventionnés 130

5.1.4 Proposition d'un maintien à 35 % de la CPC et suppression progressive de la PFC 132

5.1.5 Le cas spécifique de pension civile des personnels œuvrant dans les instituts régionaux de formation (IRF) 137

5.2 Repenser le mécanisme d'attribution de l'avantage familial et de la majoration familiale 138

5.2.1 Fonctionnement actuel du dispositif 138

5.2.2 Les effets de bord constatés 140

5.2.3 Les écarts de traitement 145

5.2.4 Les pistes de réforme proposées 147

5.2.5 La proposition de gratuité de scolarité en détail 149

5.2.6 Évaluation financière du nouveau dispositif proposé 151

5.3 Repenser le dispositif de formation au juste coût 154

5.3.1 Les coûts de la formation dans le réseau AEFE 154

5.3.2 Les pistes d'optimisation mobilisables à court terme 160

5.3.3 Le modèle économique des instituts régionaux de formation (IRF) 173

5.3.4 Perspectives et autres propositions d'évolution 179

5.4 Repenser le statut des personnels détachés en établissements conventionnés 181

5.4.1 Le recours à des enseignants en détachement direct 183

5.4.2 Le conventionnement mixte : quel impact sur le lien avec les organisations syndicales ? 188

5.4.3 Le conventionnement mixte : quel impact pour le CAS pensions ? 190

5.5 Repenser le pilotage des personnels de direction 194

5.5.1 Former et préparer les personnels de direction à partir dans le réseau 195

5.5.2 Associer davantage les comités de gestion au choix des personnels de direction 195

5.5.3 Rendre les fonctions de direction plus équitables et plus responsabilisantes 196

5.6 Repenser en concertation la participation aux frais de fonctionnement du réseau 199

5.6.1 Les services rendus aux établissements vus par l'AEFE 199

5.6.2 La structuration de l'offre de services 204

5.6.3 La contribution financière des établissements aux services rendus 205

5.7 Repenser le dispositif d'aide à la scolarité au profit des classes moyennes 215

5.7.1 Présentation du dispositif d'aide à la scolarité 215

5.7.2 Évolution de la dotation budgétaire 216

5.7.3 Évolution du nombre de boursiers 219

5.7.4 Pistes pour endiguer la baisse du nombre de boursiers 222

5.7.5 Le cas particulier des aides AESH 226

6 CONCLUSION DE LA PARTIE 2 228

PARTIE 3 - PROPOSITION D'UNE « NOUVELLE AEFE » 231

1 UNE NOUVELLE ORGANISATION DE L'AEFE AUTOUR DE DEUX PÔLES 234

1.1 Un modèle à repenser 234

1.2 Un premier pôle pour la gestion des établissements AEFE 234

1.3 Un second pôle pour la stratégie, le développement et l'influence internationale 235

1.4 Une gouvernance plus stratégique et plus agile 236

2 UNE RÉFORME DE L'HOMOLOGATION 237

2.1 Création d'une mission indépendante d'homologation 237

2.2 Création d'une task force internationale d'inspection 238

3 CRÉATION D'UNE MARQUE MONDIALE ET DE LABELS INTERNATIONAUX 238

3.1 Création d'une marque de l'éducation française portée par un partenariat stratégique avec les universités de la Sorbonne 238

3.2 Création de labels internationaux français 238

4 UNE NOUVELLE ÉCONOMIE DE L'ÉDUCATION FRANÇAISE INTERNATIONALE 239

5 DES PARTENARIATS RENFORCÉS AVEC L'ENSEMBLE DE L'ÉCOSYSTÈME ÉDUCATIF FRANÇAIS INTERNATIONAL 240

5.1 Des partenariats renforcés au service de la formation et de la professionnalisation du réseau 240

5.1.1 France Éducation International (FEI) 241

5.1.2 Réseau Canopé 241

5.1.3 Réseau des INSPÉ 242

5.1.4 Institut des hautes études de l'éducation et de la formation (IH2EF) 243

5.2 Des partenariats renforcés avec l'enseignement supérieur et le monde économique 243

5.2.1 Groupe IGENSIA Éducation 244

5.2.2 Conférence des grandes écoles 244

5.2.3 Office national d'information sur les enseignements et les professions (ONISEP) 246

5.2.4 Campus France 246

5.3 Des partenariats de services mutualisés au service des établissements du réseau 247

5.3.1 Acteurs du numérique éducatif 247

5.3.2 Autonome de solidarité laïque 248

5.4 Une intégration plus forte avec les filières non homologuées 249

5.4.1 Les établissements LabelFrancÉducation 249

5.4.2 Le développement de sections bilingues en Europe 249

5.4.3 Une reconnaissance stratégique du réseau FLAM 253

5.5 Faire des anciens élèves un réseau d'influence mondial 254

6 CONCLUSION DE LA PARTIE 3 255

SYNTHÈSE DU RAPPORT 257

CONCLUSION 293

REMERCIEMENTS 297

RAPPORT DES INSPECTIONS GÉNÉRALES 301

PROPOSITIONS 329

ANNEXES 343

EN BREF

PARTIE 1 : ÉTAT DES LIEUX DU RÉSEAU ET PAROLE AUX ACTEURS

Le réseau de l'enseignement français à l'étranger (EFE) constitue l'un des principaux instruments du rayonnement éducatif, culturel et linguistique de la France dans le monde. Présent dans 138 pays et accueillant plus de 400 000 élèves, il repose sur un modèle original associant établissements en gestion directe, conventionnés et partenaires.

Dans un contexte marqué par l'évolution des équilibres financiers, la croissance du réseau et les mesures adoptées par le conseil d'administration de l'AEFE en décembre 2025, il apparaît nécessaire de dresser un état des lieux objectif de son fonctionnement et de ses perspectives.

Cette première partie vise à présenter les principales caractéristiques du réseau, les enjeux auxquels il est confronté ainsi que les conséquences des évolutions engagées. Elle donne également la parole aux acteurs qui font vivre quotidiennement l'enseignement français à l'étranger : élèves, familles, personnels, responsables d'établissements, institutions partenaires et représentants élus.

À travers leurs témoignages, analyses et propositions, ce rapport entend éclairer les décisions à venir et contribuer à la construction d'un modèle plus lisible, plus soutenable et plus adapté aux défis de demain.

SOMMAIRE DE LA PARTIE 1

PARTIE 1 - ÉTAT DES LIEUX DU RÉSEAU ET PAROLE AUX ACTEURS 15

1 QUELQUES ÉLÉMENTS DE PRÉSENTATION 19

1.1 Contexte et présentation du réseau EFE 19

1.2 Rappel du contexte de la réforme et des délibérations du 18 décembre 2025 23

2 LA PAROLE AUX ACTEURS 25

2.1 La parole à l'AEFE 27

2.2 La parole aux anciens personnels de l'AEFE 32

2.3 La parole aux élèves 33

2.4 La parole à l'Association des anciens des lycées français du monde 39

2.5 La parole aux personnels 39

2.5.1 Présentation des différentes catégories de personnels 39

2.5.2 La parole aux personnels du siège 45

Direction des affaires financières (DAF) 45

Direction des ressources humaines (DRH) 45

Direction de l'enseignement, de l'orientation et de la formation (DEOF) 46

Direction du développement et de l'accompagnement du réseau (DDAR) 47

Département des systèmes d'information (DSI) 48

2.5.3 La parole aux détachés AEFE résidents et D3 (hors représentation syndicale) 48

2.5.4 La parole aux enseignants titulaires en détachement direct 49

2.5.5 La parole aux enseignants titulaires non détachés 50

2.5.6 La parole aux enseignants non titulaires 51

2.5.7 La parole aux enseignants syndiqués 51

2.5.8 La parole aux enseignants formateurs (D2) 53

2.5.9 La parole aux personnels d'encadrement pédagogique et administratif en détachement AEFE 53

2.5.10 La parole aux personnels d'encadrement pédagogique et administratif en détachement direct 54

2.5.11 La parole aux personnels d'encadrement pédagogique et administratif syndiqués 55

2.6 La parole aux parents 55

2.6.1 La parole aux parents d'élèves avec mandat de représentation au conseil d'administration de l'AEFE 55

2.6.2 La parole aux parents d'élèves sans mandat ou avec mandat auprès des instances de leur établissement 58

2.6.2.1 Les parents français de classe moyenne : un risque d'exclusion croissant 59

2.6.2.2 Les parents boursiers : une inquiétude sur la pérennité de l'accès 59

2.6.2.3 Les parents de nationalité non française : une logique d'arbitrage concurrentiel 59

2.6.2.4 Les parents d'EGD ou conventionnés hors fédérations de parents d'élèves 60

2.6.2.5 Les parents d'établissements partenaires 61

2.7 La parole aux groupes éducatifs 61

2.7.1 La parole à la Mission laïque française - réseau mlfmonde (Mlf) 61

2.7.2 La parole à l'Association Franco-Libanaise pour l'Éducation et la Culture (AFLEC) 62

2.7.3 La parole à IEG / Globeducate, Odyssey Éducation et l'Association des Écoles Françaises en Amérique du Nord 63

2.8 La parole aux élus 64

2.8.1 La parole aux parlementaires représentant les Français établis hors de France 64

2.8.2 La parole aux élus conseillers des Français de l'étranger (CFDE) et aux conseillers de l'Assemblée des Français de l'étranger (CAFE) 64

2.9 La parole aux représentants des institutions et opérateurs 66

2.9.1 La parole au ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) 66

2.9.1.1 La parole à la Direction générale de la mondialisation (DGM) 66

2.9.1.2 La parole à la Direction des affaires financières (DAF) 67

2.9.1.3 La parole à la Direction des Français à l'étranger et de l'administration consulaire (DFAE) 67

2.9.2 La parole au ministère de l'Éducation nationale 68

2.9.2.1 La parole à la Direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO) 68

2.9.2.2 La parole à la Direction générale des ressources humaines (DGRH) 68

2.9.2.3 La parole à la Délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération (DREIC) 69

2.9.3 La parole au Centre national d'enseignement à distance (CNED) 70

2.9.4 La parole à France Éducation international (FEI) 70

2.9.5 La parole à Réseau Canopé 71

2.9.6 La parole à l'Office national d'information sur les enseignements et les professions (ONISEP) 72

2.9.7 La parole à Campus France 73

2.9.8 La parole au Réseau des instituts nationaux supérieurs du professorat et de l'éducation (Réseau des INSPÉ) 73

2.10 La parole aux institutions ou partenaires historiques du réseau 74

2.10.1 La parole à l'Association nationale des écoles françaises de l'étranger (ANEFE) 74

2.10.2 La parole à la Fédération FLAM-Monde 75

2.11 La parole à d'autres acteurs 75

2.11.1 La parole à l'Autonome de solidarité laïque 76

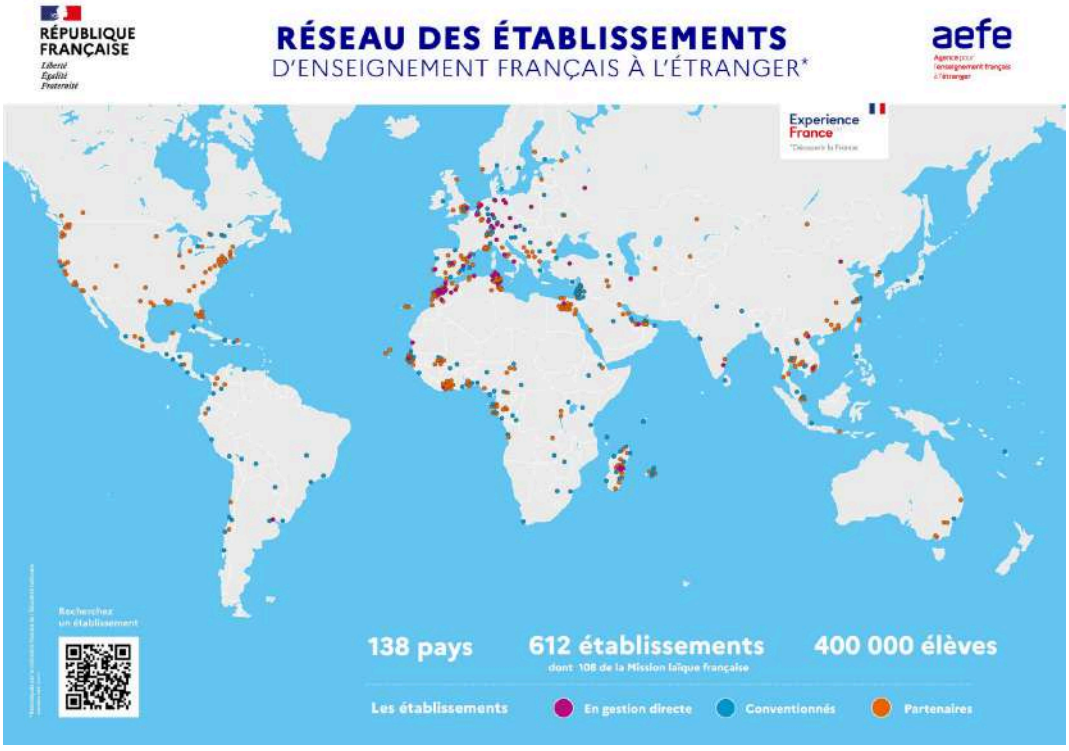
2.11.2 La parole à la Conférence des grandes écoles (CGE) 76

2.11.3 La parole au groupe IGENSIA Education 77

PARTIE 1 : ÉTAT DES LIEUX DU RÉSEAU ET PAROLE AUX ACTEURS

1 QUELQUES ÉLÉMENTS DE PRÉSENTATION

1.1 Contexte et présentation du réseau EFE

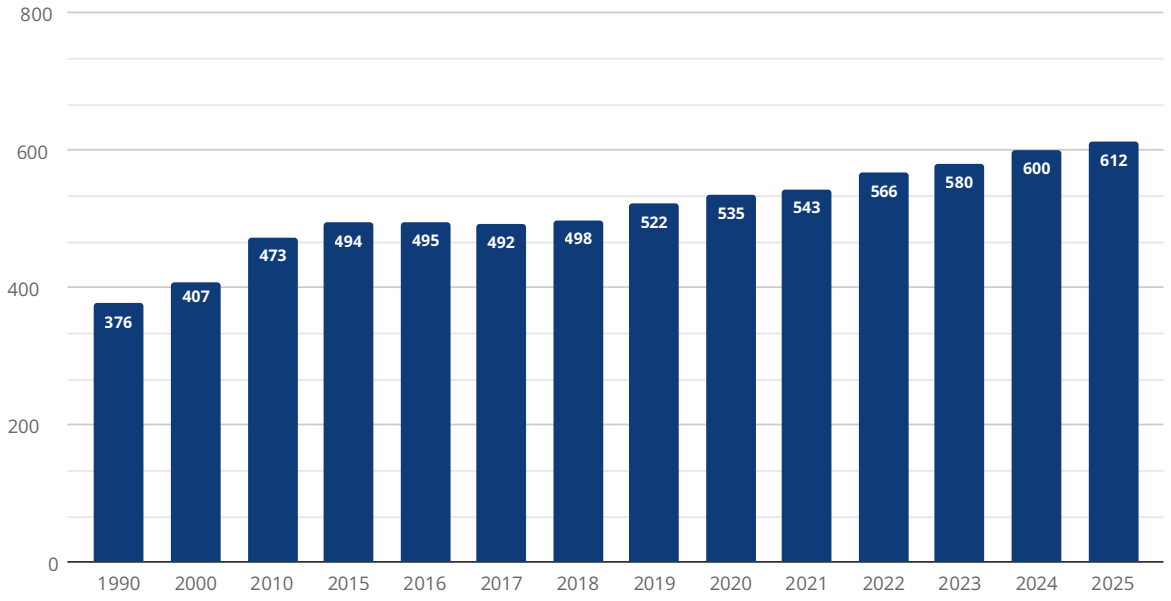


Source : Carte du réseau des établissements d'enseignement français à l'étranger, AEFE, novembre 2025

Le réseau d'enseignement français à l'étranger (EFE) scolarise à la rentrée 2025 un peu plus de 400 000 élèves dans 612 établissements implantés dans 138 pays et répartis sur tous les continents.

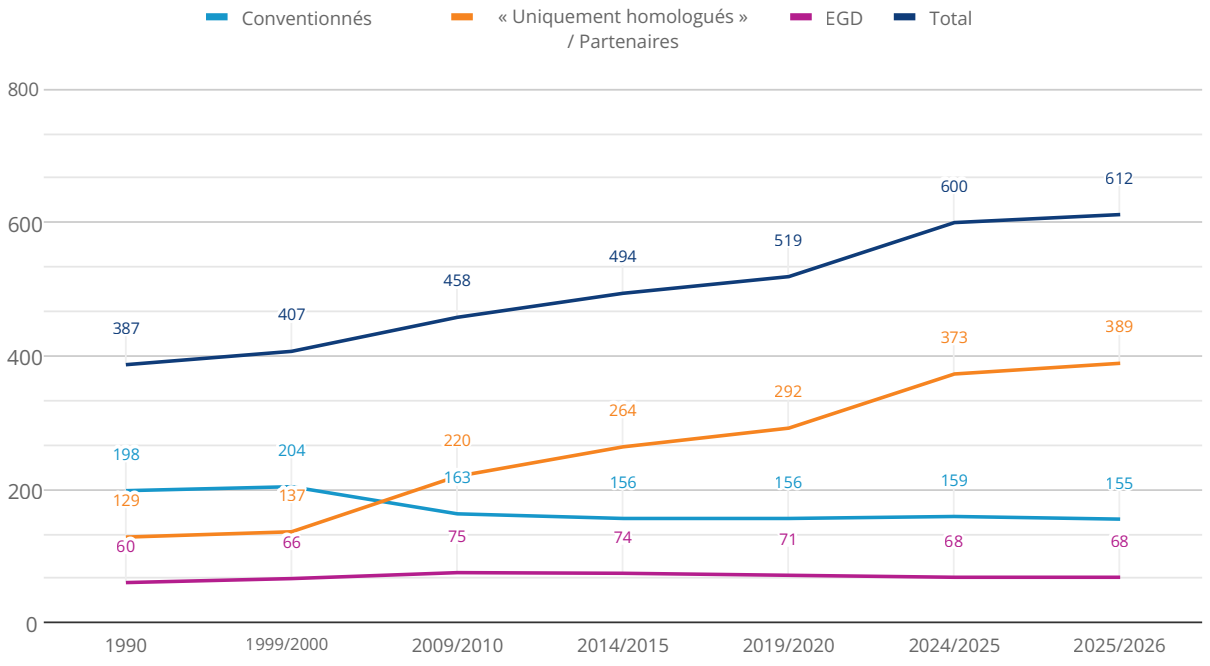
Il se compose de trois catégories d'établissements : 68 établissements en gestion directe (EGD), accueillant 73 169 élèves, 155 établissements conventionnés, accueillant 114 826 élèves, et 389 établissements partenaires accueillant 212 709 élèves.

Nombre d'établissements au sein du réseau depuis 1990



Source : rapports d'activités et notes de rentrée de l'AEFE

Nombre d'établissements au sein du réseau depuis 1990



Source : rapports d'activités et notes de rentrée de l'AEFE

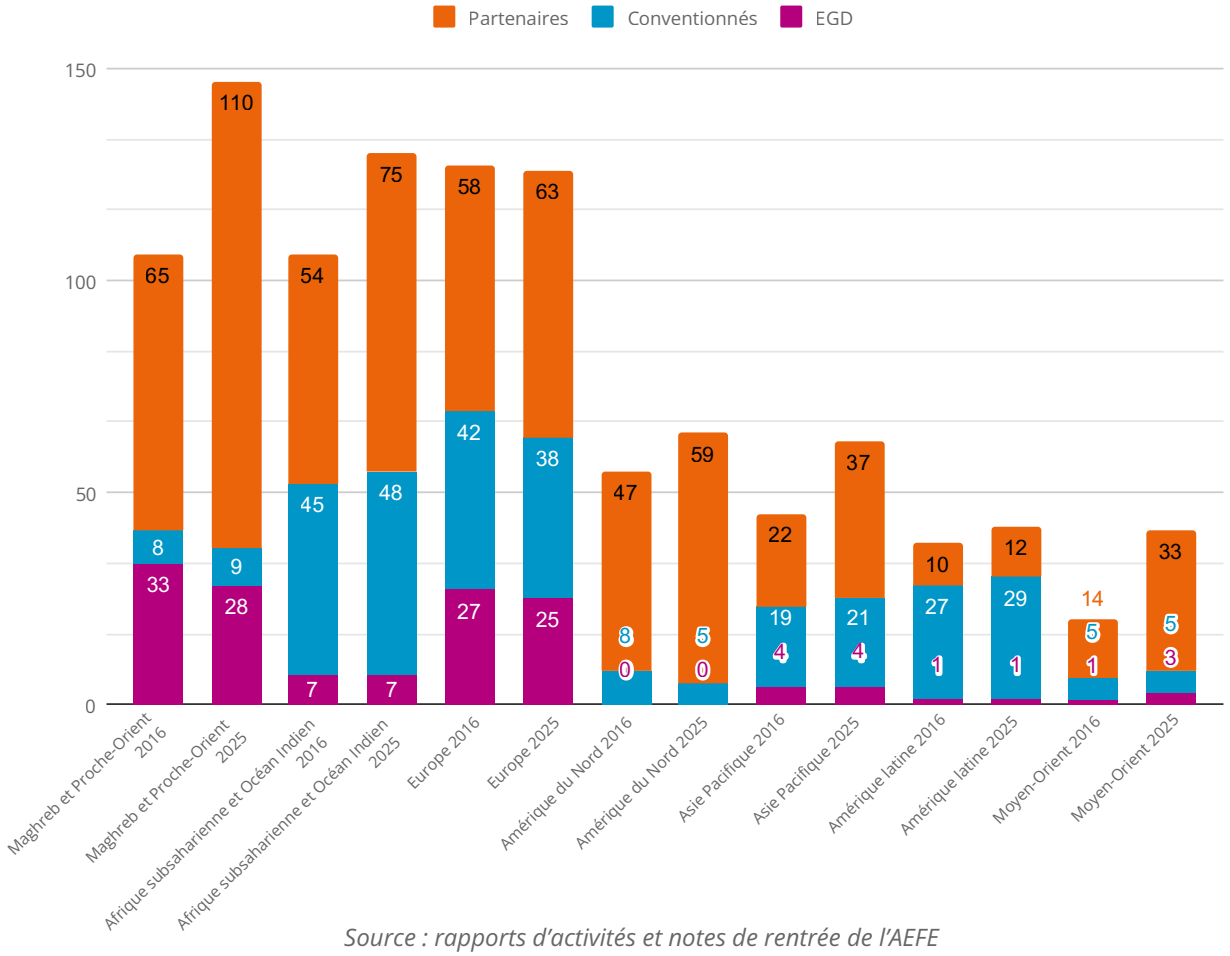
Les établissements de l'EFE partagent une caractéristique commune : l'homologation de leurs programmes et de leur pédagogie par le ministère de l'Éducation nationale. Ils se distinguent par leur relation contractuelle avec l'AEFE.

HOMOLOGATION
du ministère français
chargé de l'éducation

Statut juridique des trois types d'établissement

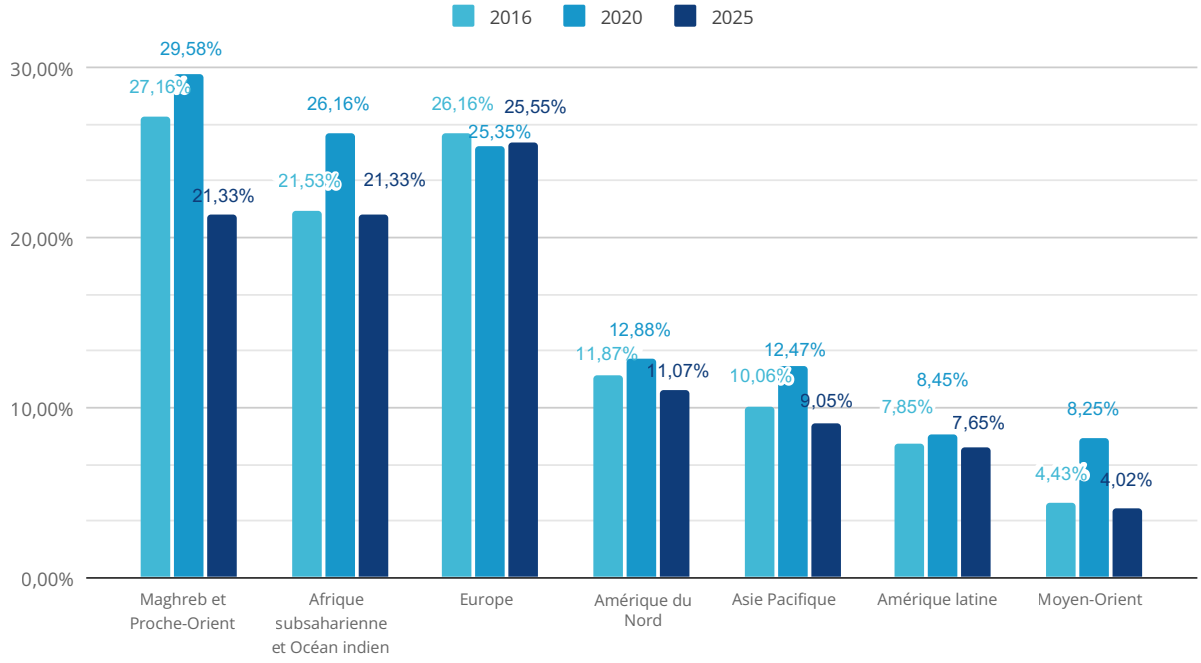
	Statut juridique	Gestion	Personnels
EGD	En général, structure de droit français mais avec une reconnaissance juridique par le pays d'accueil.	Gestion effectuée intégralement par l'AEFE (chaque EGD est un service déconcentré de l'Agence) qui la délègue à l'équipe de direction qu'elle recrute.	Personnels titulaires détachés recrutés et rémunérés par l'AEFE avec une participation financière de l'établissement. Personnels de droit local recrutés par le chef d'établissement et rémunérés par l'établissement.
Conventionné	En général, structure de droit privé local à but non lucratif.	Gouvernance partagée avec gestion administrative et financière effectuée par l'organisme gestionnaire de l'établissement qui peut donner des délégations au chef d'établissement mis à disposition par l'AEFE. Gestion éducative et pédagogique assurée par le chef d'établissement AEFE.	Personnels titulaires détachés (encadrement et enseignement) recrutés et rémunérés par l'AEFE avec une participation financière de l'établissement. Personnels de droit local recrutés et rémunérés par l'organisme gestionnaire.
Partenaire	En général, structure de droit privé local, à but non lucratif ou à but lucratif.	Gestion effectuée intégralement par l'organisme gestionnaire qui peut la déléguer à l'équipe de direction qu'il recrute.	Tous les personnels sont en droit local, recrutés et rémunérés par l'organisme gestionnaire. Possibilité de détachement direct des personnels titulaires auprès de l'établissement.

Nombre d'établissements par statut et par zone géographique en 2016 et 2025



Source : rapports d'activités et notes de rentrée de l'AEFE

Répartition et nombre d'établissements par zone géographique entre 2016 et 2025 (en %)



Source : rapports d'activités et notes de rentrée de l'AEFE

1.2 Rappel du contexte de la réforme et des délibérations du 18 décembre 2025

Le 18 décembre 2025, soit trente-cinq ans après la création de l'Agence, le conseil d'administration de l'AEFE a adopté, à l'issue de plusieurs mois de concertation interministérielle, plusieurs délibérations engageant une réforme de l'opérateur public.

Selon un communiqué publié par l'Agence[1], cette réforme vise à assurer la soutenabilité du modèle économique de l'établissement et à adapter son fonctionnement aux évolutions du contexte international.

Rappel des mesures importantes adoptées lors du conseil d'administration de l'AEFE du 18 décembre 2025

Délibération n°30/2025 : modalités de participation financière des établissements homologués aux frais de fonctionnement du réseau.

Le conseil d'administration acte un renforcement de la participation financière des établissements partenaires afin de couvrir « la charge croissante représentée par les services assurés par l'Agence ». À compter du 1er septembre 2026, pour tout nouvel accord de partenariat, la participation au fonctionnement du réseau est fixée à 4 % des droits de scolarité et des droits d'inscription annuels (nets de TVA) pour les niveaux homologués.

Pour les accords de partenariat en cours, plusieurs mesures d'ajustement ont été décidées :

- Les contributions actuellement fixées à 1 % ou 2 % feront l'objet d'une augmentation progressive de 0,5 point par an jusqu'à atteindre 4 % ;
- Les établissements ne contribuant pas encore au fonctionnement du réseau seront désormais soumis à une participation, dont les modalités seront définies ultérieurement ;
- Les participations forfaitaires par élève seront augmentées chaque année de 25 % du montant actuel, jusqu'au doublement de la contribution.

[1] https://aefe.gouv.fr/fr/actualites/communique-de-presse-du-meae-reforme-de-laefe

Délibération n°28/2025 : création d'une contribution à la part employeur de la pension civile pour les établissements en gestion directe.

Le conseil d'administration instaure une nouvelle contribution financière pour les établissements en gestion directe (EGD). À compter du 1er janvier 2026, les EGD devront participer à la part employeur des pensions civiles des personnels détachés, expatriés et résidents.

- Cette contribution est calculée sur la base du coût moyen employeur par agent détaché, appliqué au nombre de personnels présents dans l'établissement.
- Le taux est fixé à 35 % en 2026 puis porté à 50 % à partir du 1er janvier 2027.

La contribution est due par l'ensemble des établissements en gestion directe concernés.

Des dispositions spécifiques sont prévues :

- Les contributions liées aux personnels enseignants formateurs et inspecteurs du premier degré seront prises en charge par les instituts régionaux de formation.
- Certaines fonctions spécifiques (adjoints aux conseillers de coopération et d'action culturelle, coordonnateurs délégués, agents comptables secondaires) restent financées par le budget central de l'AEFE.

Délibération n°29/2025 : création d'une contribution à la part employeur de la pension civile et adoption d'un avenant à la convention type proposée aux établissements de droit local dits « conventionnés ».

Le conseil d'administration instaure une nouvelle contribution financière pour les établissements conventionnés. À compter du 1er juillet 2026, ces établissements devront participer au financement des charges de pension des personnels détachés, expatriés et résidents, sur la base d'un coût moyen par agent appliqué aux effectifs présents.

Le taux de contribution est progressif :

- 35 % de prise en charge à partir du 1er juillet 2026
- 50 % à compter du 1er janvier 2027

La contribution est due par tous les établissements conventionnés concernés.

Des dispositions spécifiques sont prévues :

- Les contributions relatives aux personnels enseignants formateurs et inspecteurs du premier degré sont prises en charge par les instituts régionaux de formation.
- Certaines fonctions (adjoints aux conseillers de coopération et d'action culturelle, coordonnateurs délégués) restent financées par l'AEFE.

Enfin, le conseil d'administration adopte un modèle d'avenant aux conventions existantes, permettant d'intégrer ces nouvelles dispositions.

2 LA PAROLE AUX ACTEURS

Votre rapporteure s'est engagée à ce que ce rapport s'appuie sur les acteurs de terrain et à se mettre pleinement à leur service. Dans ce contexte, il lui paraît essentiel de leur donner la parole afin qu'ils puissent exprimer leurs attentes à la suite des décisions prises lors du conseil d'administration du 18 décembre 2025 et dans la perspective d'une réforme structurelle. Avant de leur laisser la parole et de reprendre fidèlement les différents points qu'ils ont souhaité lui faire connaître dans toute leur diversité, une présentation de leurs fonctions, missions et rôles sera proposée, puis seront exposés leurs commentaires et attentes concernant la situation de l'AEFE ainsi qu'une future réforme.

L'Agence pour l'enseignement français à l'étranger est un établissement public chargé de piloter et d'animer le réseau des établissements scolaires français implantés à l'étranger. Elle constitue un instrument essentiel de la présence internationale de la France, à la fois sur le plan éducatif, culturel et linguistique, en contribuant à la diffusion de la langue française et des valeurs du système éducatif national.

Son action repose d'abord sur une mission de coordination et de pilotage d'un réseau très diversifié d'établissements, répartis dans de nombreux pays et fonctionnant selon des statuts différents. L'AEFE veille à la cohérence de cet ensemble, accompagne les établissements dans leur développement et leur fonctionnement, et assure un lien constant avec les autorités françaises, notamment diplomatiques. Elle joue également un rôle important dans la gestion des situations de crise, en permettant la continuité du service éducatif dans des contextes parfois instables ou contraints.

Par ailleurs, l'Agence est un acteur central de la qualité de l'enseignement dispensé dans ces établissements. Elle intervient dans le recrutement des personnels d'encadrement et enseignants, organise leur formation continue et veille au respect des exigences du système éducatif français. Cette exigence de qualité passe notamment par l'homologation des établissements, qui garantit la conformité des enseignements aux programmes français tout en permettant une certaine adaptation aux contextes locaux.

L'AEFE participe aussi au développement du réseau et à son attractivité. Elle accompagne la création de nouveaux établissements, soutient les initiatives pédagogiques et contribue au rayonnement de l'enseignement français dans un environnement international concurrentiel. Cette dimension de développement s'inscrit dans une stratégie plus large visant à renforcer la place du français et à répondre à une demande croissante d'éducation internationale.

Cependant, l'action de l'AEFE s'inscrit dans un contexte marqué par des contraintes financières et organisationnelles importantes. L'accumulation de missions, dont certaines relèvent davantage de la gestion administrative que du pilotage stratégique, ainsi que l'augmentation des coûts de fonctionnement, ont complexifié son rôle. Dans le même temps, la part du financement assurée par les familles et les établissements tend à augmenter, ce qui soulève des enjeux d'équilibre et d'accessibilité.

Face à ces évolutions, l'AEFE est amenée à faire évoluer son fonctionnement. Une tendance se dessine vers un recentrage sur ses missions essentielles, une simplification de son organisation et une plus grande autonomie accordée aux établissements. L'objectif est de rendre le système plus efficace, plus adaptable aux réalités locales et financièrement plus soutenable, tout en préservant la qualité de l'enseignement et le rôle stratégique de l'Agence dans le rayonnement international de la France.

Qu'en pensent celles et ceux qui sont en lien avec l'AEFE ?

L'AEFE affirme coordonner l'action du réseau et s'engager au service de l'ensemble de ses acteurs en les accompagnant sur les plans financier, administratif, pédagogique, voire stratégique et qualitatif. Mais qu'en est-il réellement du regard que portent ces différents acteurs sur les décisions prises et sur la manière dont l'AEFE les accompagne dans ces domaines ?

En 2018, dans son premier rapport, votre rapporteure avait souligné à plusieurs reprises la nécessité d'une écoute renforcée de ces acteurs qui la réclamaient.

Les acteurs sont-ils satisfaits de l'écoute, de la considération portée à leurs propositions ? Quel regard ces acteurs portent-ils aujourd'hui sur les décisions adoptées et sur la manière dont l'AEFE les accompagne concrètement dans ces différents domaines ?

Ce chapitre vise précisément à leur donner la parole, afin de recueillir leur perception de l'AEFE, d'évaluer la qualité de son accompagnement et d'identifier leurs attentes en matière d'évolution, ou non, de la structure.

Les choix de l'AEFE aux conséquences lourdes, particulièrement ces dernières années, les orientations prises par cet opérateur public parmi les plus soutenus financièrement de l'État, donnent-ils satisfaction ?

Les auditions menées par votre rapporteure, ainsi que les contributions écrites recueillies, ont permis d'établir les constats, analyses et attentes présentés ci-après, sans que ceux-ci puissent être considérés comme reflétant l'intégralité ou l'unanimité des opinions exprimées par les personnes entendues et les contributeurs.

Note enjeux structurants de l'AEFE,
envoyée par Claudia Scherer-Effosse, directrice générale de l'AEFE,
mai 2026

L'Agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE) évolue dans un environnement marqué par une concurrence éducative internationale accrue, une forte hétérogénéité des contextes locaux, une tension croissante sur les équilibres économiques des établissements et des attentes renforcées des familles comme des États partenaires.
Dans ce contexte, l'enseignement français à l'étranger demeure un outil stratégique d'influence, de rayonnement culturel et linguistique et d'attractivité internationale de la France. Le réseau connaît cependant une transformation profonde de son modèle économique, de ses équilibres RH et de ses besoins d'investissement, qui appelle des évolutions structurelles.

1. Un opérateur éducatif unique au monde, au cœur de la stratégie d'influence française à l'international

L'AEFE a été créée pour structurer le réseau des établissements d'enseignement français à l'étranger, auxquels le ministère de l'Éducation nationale a délivré une homologation. Ce rôle de coordination d'un réseau scolaire mondial, unique en son genre, relève d'emblée d'une double mission fondamentale à l'AEFE :

- Une mission de service public d'éducation au bénéfice des enfants français établis hors de France ;
- Une contribution, grâce à l'accueil d'élèves d'autres nationalités dans les établissements, à la diplomatie d'influence, au rayonnement de la langue et de la culture françaises, à l'attractivité de la France et à la diffusion de ses valeurs humanistes et démocratiques.

L'article L452-2 du Code de l'éducation, modifié par la loi n°2022-272 du 28 février 2022, précise les missions de l'AEFE. En vertu de cet article, l'AEFE a pour objet :

1. D'assurer, en faveur des enfants français établis hors de France, les missions de service public relatives à l'éducation ;
2. De contribuer au renforcement des relations de coopération entre les systèmes éducatifs français et étrangers au bénéfice des élèves français et étrangers ;
3. De contribuer, notamment par l'accueil d'élèves étrangers, au rayonnement de la langue et de la culture française ;
4. D'aider les familles des élèves français ou étrangers à supporter les frais liés à l'enseignement, tout en veillant à la stabilisation des frais de scolarité ;

5. D'accorder des bourses aux enfants de nationalité française scolarisés dans les établissements d'enseignement français à l'étranger ;
6. De veiller au respect des principes de l'école inclusive envers les élèves à besoins éducatifs particuliers ;
7. De contribuer prioritairement à la formation de personnels exerçant ou ayant vocation à exercer dans les établissements d'enseignement français à l'étranger, ainsi que de personnels exerçant dans les systèmes éducatifs étrangers au titre de la mission de coopération éducative ;
8. De conseiller les promoteurs d'initiatives en vue de la création d'un établissement d'enseignement français dans la conduite de leur projet d'homologation ;
9. D'instruire les dossiers de demande de garantie de l'État pour financer l'acquisition, la construction et l'aménagement des locaux d'enseignement ;
10. D'être un laboratoire d'innovation pédagogique pour l'éducation nationale, en particulier dans le domaine de l'enseignement des langues.

2. Des enjeux stratégiques croissants dans un contexte de changement d'échelle du réseau

2.1. Un besoin croissant de visibilité pluriannuelle

Le pilotage d'un réseau mondial de plus de 600 établissements suppose une capacité de projection de moyen terme aujourd'hui insuffisante. L'absence de trajectoire pluriannuelle stabilisée de la subvention pour charge de service public (SCSP) limite fortement la capacité de l'AEFE à construire une stratégie financière stabilisée et à sécuriser ses investissements. Elle fragilise également le dialogue de gestion avec les établissements, qui ont eux-mêmes besoin de visibilité pour construire des trajectoires soutenables et limiter la hausse des frais de scolarité.

Le sujet immobilier illustre particulièrement cette difficulté. Les EGD doivent financer des opérations lourdes de rénovation, de sécurisation ou d'extension dans un contexte où les capacités d'autofinancement demeurent contraintes et où aucun modèle pérenne de financement n'a été stabilisé. Cette problématique a d'ailleurs été identifiée par la loi du 24 février 2022 dite « loi Cazebonne » qui prévoyait que le Gouvernement propose des solutions de financement adaptées.

2.2. Préserver l'attractivité et la qualité du modèle éducatif français

L'attractivité du réseau repose avant tout sur la qualité reconnue du modèle éducatif français, sur la garantie d'une homogénéité pédagogique mondiale et sur la capacité du réseau à accompagner les parcours des élèves.

Dans un contexte de concurrence croissante entre grands réseaux éducatifs internationaux, l'AEFE doit préserver un haut niveau d'exigence pédagogique et poursuivre la structuration d'une véritable stratégie de marque de l'enseignement français à l'étranger.

Le maintien d'un réseau de formateurs et d'experts pédagogiques de proximité constitue à cet égard un enjeu essentiel pour garantir la qualité des enseignements, accompagner les équipes et sécuriser les procédures d'homologation.

Par ailleurs, les attentes des familles ont fortement évolué ces dernières années. La qualité de l'accompagnement vers l'enseignement supérieur est devenue un critère majeur de choix des établissements. La capacité à mesurer et valoriser les trajectoires de réussite des élèves constitue désormais un levier stratégique d'attractivité et de valorisation de l'investissement de l'État et des familles.

2.3. Garantir un développement soutenable et maîtrisé du réseau

L'objectif de doublement des effectifs de l'enseignement français à l'étranger à horizon 2030 a permis d'engager une dynamique de croissance importante du réseau. Les effectifs scolarisés sont ainsi passés d'environ 350 000 élèves en 2017 à plus de 398 000 élèves en 2025.

Cette dynamique témoigne de l'attractivité persistante du modèle français à l'international. Elle conduit toutefois à un changement d'échelle progressif du réseau qui suppose désormais de consolider davantage les conditions de soutenabilité de son développement.

Cette expansion intervient dans un contexte marqué par une contraction continue des moyens de l'opérateur, une hausse des charges structurelles et des tensions croissantes sur les capacités d'accompagnement du réseau. L'enjeu est désormais de garantir un développement maîtrisé et soutenable du réseau, préservant à la fois la qualité pédagogique, l'attractivité du modèle et la crédibilité de la France comme acteur éducatif mondial.

3. Des tensions structurelles qui fragilisent progressivement le modèle de l'enseignement français à l'étranger

3.1. Une dégradation structurelle des équilibres financiers de l'Agence

La SCSP de l'AEFE a connu une très forte diminution au cours des deux derniers exercices budgétaires. Entre 2024 et 2026, elle aura diminué de près de 60 M€.

Cette trajectoire baissière intervient alors même que les charges structurelles de l'Agence demeurent dynamiques, en particulier les dépenses de personnel et les besoins immobiliers du réseau. Dans un contexte où l'AEFE ne dispose en outre pas de subvention d'investissement dédiée, cette contraction durable de la SCSP constitue un facteur majeur de fragilisation du modèle économique de l'Agence.

La question de la prise en charge des pensions civiles constitue aujourd'hui l'un des principaux facteurs de déséquilibre structurel du budget de l'AEFE. En tant qu'employeur des personnels titulaires détachés du réseau, l'Agence acquitte la contribution employeur au CAS « Pensions », dont le taux a fortement augmenté ces

dernières années (de 74,28 % en 2024 à 82,28 % en janvier 2026).

Le coût total des pensions civiles supporté par l'AEFE dépasse désormais 186 M€ en 2025, soit une hausse de plus de 50 % en onze ans. Dans le même temps, le montant de la compensation versée par l'État (120 M€) n'a pas évolué, aucune clause de révision ou d'indexation n'ayant été prévue lors de la décision de transfert de cette charge en 2009.

Dans ce contexte, l'AEFE a engagé à partir de l'automne 2025 une réforme de financement visant à transférer une partie de cette charge vers les établissements du réseau, via la création d'une contribution des EGD et des établissements conventionnés à hauteur de 35 % de la part patronale des pensions civiles dès 2026, puis 50 % à compter de 2027.

Ces contributions nouvelles répondent à une urgence budgétaire, mais déplacent une partie de la contrainte vers les établissements et, in fine, vers les familles. La hausse mécanique des frais de scolarité qui peut en résulter (+8 % en moyenne à la rentrée 2026) constitue un risque direct pour l'accessibilité et l'attractivité du réseau, sans compter les risques de déconventionnement.

3.2. Des outils de pilotage encore insuffisamment intégrés

La complexité du réseau (multiplicité des statuts, des cadres juridiques, des monnaies et des environnements bancaires) rend particulièrement difficile la consolidation des données à l'échelle du réseau.

L'Agence demeure confrontée à une connaissance encore insuffisante de ses coûts et de ceux de ses établissements. L'absence de véritable comptabilité analytique limite les capacités d'analyse comparée entre établissements, de mesure des coûts par activité ou encore d'anticipation des fragilités économiques.

Les limites actuelles des systèmes d'information constituent également un facteur majeur de fragilité. Les outils budgétaires, comptables et RH demeurent partiellement interconnectés, ce qui complique le suivi consolidé du réseau et le pilotage de la masse salariale.

3.3. Un modèle RH sous tension et de moins en moins adapté aux évolutions du réseau

Le modèle historique de ressources humaines de l'enseignement français à l'étranger connaît aujourd'hui des tensions structurelles croissantes. Les difficultés de recrutement et de fidélisation des personnels titulaires se renforcent dans plusieurs zones géographiques.

Le bornage des détachements à six ans introduit à la rentrée 2025 entraîne une rotation rapide des équipes, parfois peu compatible avec la conduite des projets pédagogiques et le fonctionnement des établissements. Il génère en outre des coûts

importants liés aux mobilités fréquentes : indemnités de changement de résidence, frais de voyage, accompagnement des familles et renouvellement régulier des équipes.

Parallèlement, la montée en puissance des recrutements locaux et des détachements directs soulève des enjeux de pilotage, d'harmonisation des pratiques RH et de maintien de la qualité pédagogique à l'échelle du réseau.

À ce jour, l'AEFE ne dispose d'aucune compétence sur la gestion ou le suivi des détachés directs, ce qui limite sa capacité à disposer d'une vision consolidée des ressources humaines du réseau et à construire une véritable gestion prévisionnelle des parcours.

Plus largement, les tensions budgétaires actuelles interrogent la soutenabilité du modèle historique reposant sur une forte proportion de personnels titulaires détachés. Les coûts associés aux personnels résidents (rémunération, indemnités de vie locale, pensions civiles, mobilités) pèsent de manière croissante sur les équilibres financiers de l'Agence et des établissements.

4. Des évolutions nécessaires pour sécuriser la soutenabilité du réseau

4.1 Sécuriser le cadre financier et immobilier de l'Agence

L'AEFE a besoin d'une visibilité pluriannuelle accrue sur l'évolution de sa SCSP afin de pouvoir construire des trajectoires financières stabilisées à l'échelle du réseau et limiter les effets de report sur les frais de scolarité.

L'Agence appelle également à l'identification d'un mécanisme pérenne de financement immobilier des EGD, conformément aux orientations prévues par la loi Cazebonne de 2022.

4.2 Renforcer les capacités de pilotage consolidé du réseau

L'AEFE identifie plusieurs besoins prioritaires de modernisation de ses outils de pilotage :

- Déploiement d'une véritable comptabilité analytique permettant une connaissance objectivée des coûts par activité et par établissement ;
- Consolidation et fiabilisation des données financières et RH à l'échelle du réseau ;
- Modernisation des systèmes d'information budgétaire et comptables afin d'harmoniser les pratiques comptables, améliorer le suivi du recouvrement, renforcer les capacités de supervision financière à distance et sécuriser les opérations de contrôle et d'audit ;
- Développement d'un SIRH unifié couvrant les services centraux et le réseau afin d'améliorer le pilotage de la masse salariale, renforcer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, fiabiliser les processus de paie et disposer d'une vision consolidée des personnels du réseau.

4.3 Adapter les modalités de partenariat et de conventionnement

Dans un contexte où les établissements partenaires représentent une part croissante des effectifs scolarisés du réseau, l'Agence souligne la nécessité de sécuriser le financement des missions qu'elle exerce à leur bénéfice.

Le niveau actuel de participation financière des établissements partenaires (environ 12 M€ par an) ne couvre pas le coût réel des dispositifs déployés par l'Agence à leur profit. Il apparaît donc nécessaire de défendre la réforme de la relation financière avec les établissements partenaires afin de garantir un financement plus soutenable des services rendus par l'AEFE.

L'Agence est également ouverte à une évolution progressive des modalités de conventionnement, notamment à travers le développement de modèles de conventionnement sans D3, reposant davantage sur des personnels de droit local.

4.4 Faire évoluer les modalités de gestion des personnels du réseau

Plusieurs évolutions du cadre RH apparaissent souhaitables afin de renforcer la stabilité des équipes, l'attractivité des parcours internationaux et la soutenabilité du modèle :

- Permettre un détachement pouvant aller jusqu'à dix années (MENJ) ;
- Proposer aux personnels D3 un contrat unique de 5 ans sur un poste (AEFE) ;
- Permettre la signature d'un second contrat de cinq ans sur un autre poste D3, dès lors que l'agent aura accompli une mission complète dans un établissement (AEFE) ;
- Revoir la réglementation issue du texte de 1986 relative à la prise en charge des frais de voyage et de l'ICR au titre des droits à congés des personnels détachés ;
- Réfléchir à un rôle renforcé de l'AEFE dans le suivi et la coordination des personnels détachés exerçant dans les établissements français à l'étranger, y compris hors supports budgétaires de l'Agence.

2.2 La parole aux anciens personnels de l'AEFE

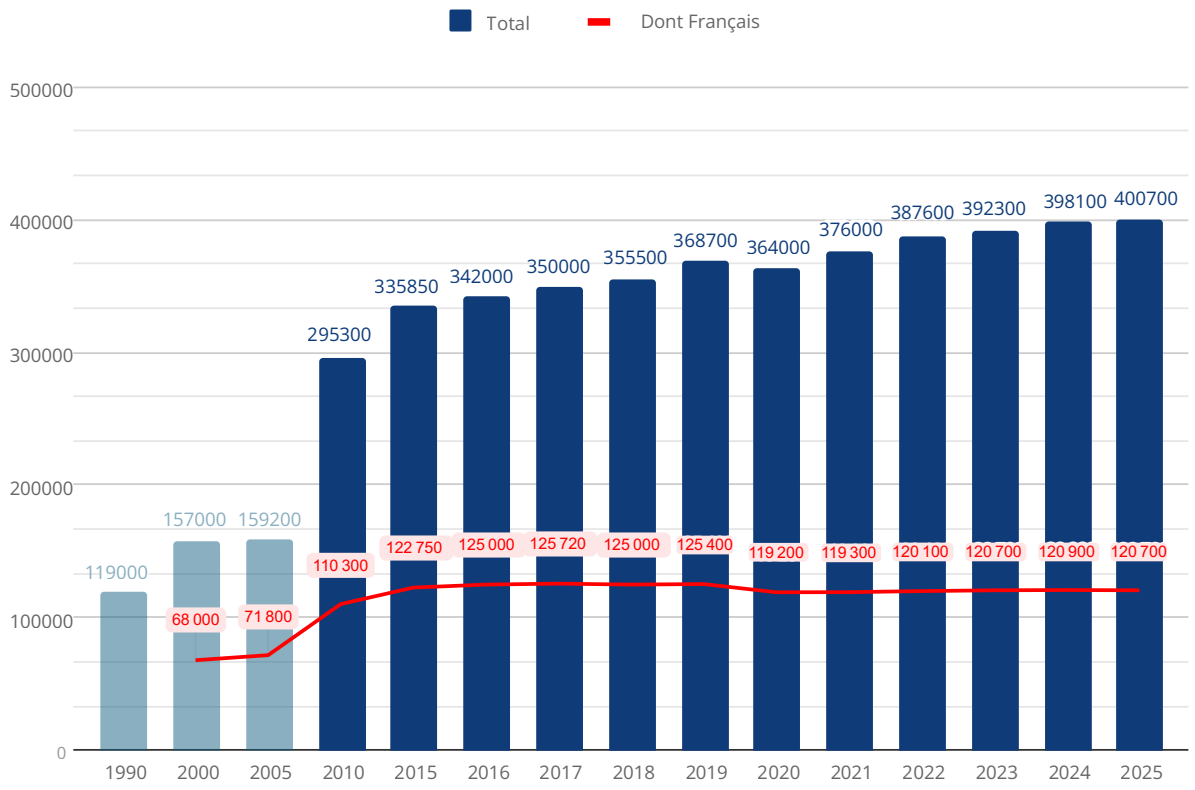
“ À la suite de différentes contributions, il a également paru important à votre rapporteure de permettre l'expression d'anciens personnels de l'AEFE qui ont souhaité apporter leur éclairage. Ce paragraphe présente les éléments saillants de leur vision et attentes :

- Proposent de **recentrer l'AEFE sur ses missions essentielles,** à savoir la garantie de la qualité pédagogique, le recrutement et l'accompagnement des personnels d'encadrement, la formation des personnels, l'animation du réseau et son développement stratégique.
- Préconisent d'**alléger le périmètre administratif de l'Agence** en transférant ou en réduisant certaines missions jugées chronophages et à faible valeur ajoutée pour le réseau, notamment la gestion des D3, des bourses scolaires, du dispositif FLAM ou encore du LabelFrancÉducation.
- Conseillent de faire de la **formation un levier central de qualité**, en renforçant le rôle des Instituts régionaux de formation, en développant la formation continue, en accompagnant davantage les recrutés locaux et en renforçant la formation des personnels d'encadrement.
- Remettent en question le modèle actuel des personnels D3.
- Plaident pour un **renforcement de l'autonomie des établissements**, en transférant certaines responsabilités vers le terrain, en tenant mieux compte des réalités locales et en renforçant le rôle des acteurs de proximité.
- Constatent une **gouvernance complexe**, des responsabilités parfois insuffisamment définies et une organisation devenue difficile à piloter.
- Demandent une **meilleure articulation entre la tutelle, le siège et le réseau**, grâce à une répartition plus lisible des responsabilités, une chaîne décisionnelle simplifiée et une stratégie davantage partagée.
- Préconisent une **modernisation et une simplification de l'organisation interne** de l'AEFE, notamment par la rationalisation de l'organigramme, la mutualisation de certaines fonctions support et le développement d'outils de pilotage plus performants.
- Considèrent que les **établissements partenaires constituent désormais le cœur du réseau et souhaitent les associer davantage à la gouvernance** tout en renforçant les services qui leur sont proposés.
- Critiquent la **complexité du modèle financier actuel** et préconisent une plus grande transparence, fondée sur une clarification des contributions demandées aux établissements et une explicitation des services financés en contrepartie.

2.3 La parole aux élèves

> Ceux qui constituent aujourd'hui l'avenir de l'AEFE et de l'EFE, mais aussi leur présent et notre boussole dans l'élaboration de cette mission et la rédaction de ce rapport, méritent d'être placés au premier plan de cette présentation. Sans eux, il n'y aurait ni enseignement français à l'étranger, ni AEFE, ni écoles, collèges ou lycées.
>
> **Ils sont donc au cœur du dispositif et en sont les acteurs de premier plan.**

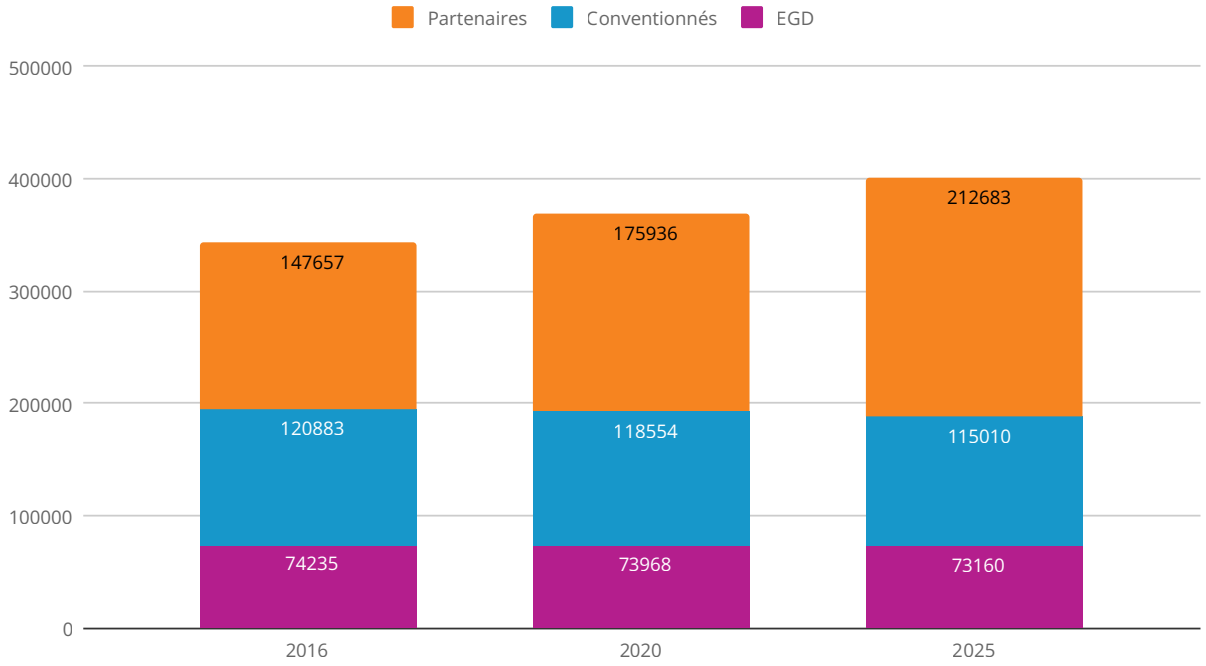
Nombre d'élèves scolarisés au sein du réseau depuis 1990



NB : les effectifs des établissements partenaires ne figurent qu'à partir de 2010

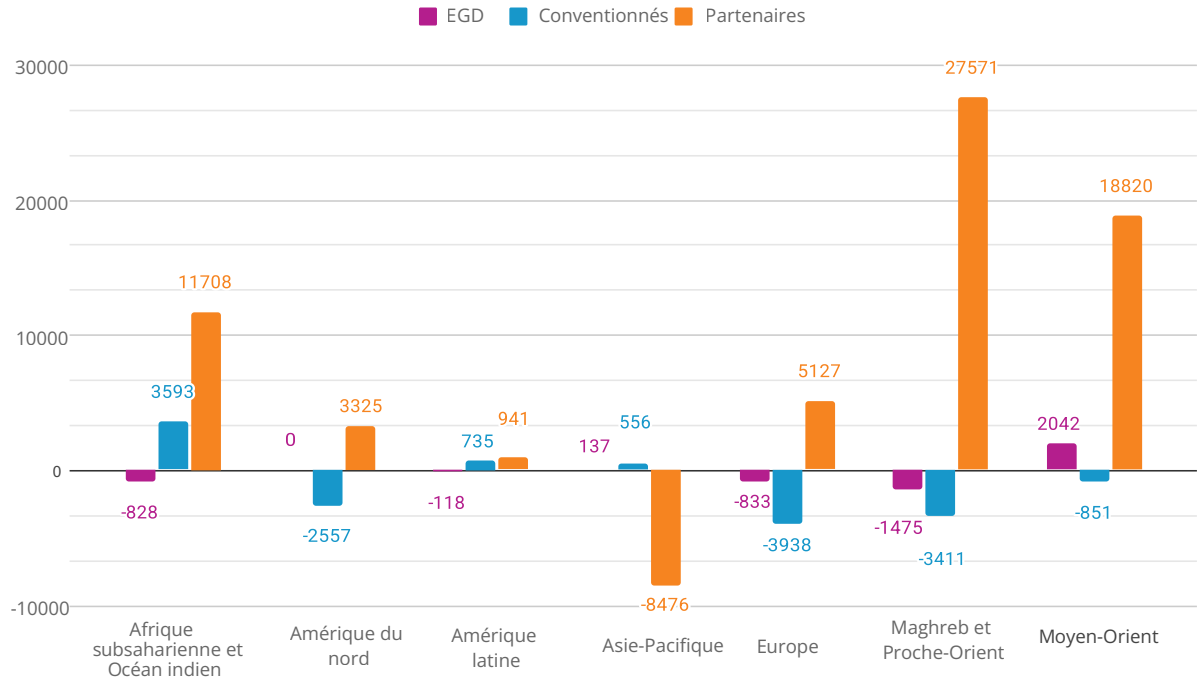
Source : rapports d'activités et notes de rentrée de l'AEFE

Répartition des élèves selon les statuts d'établissement entre 2016 et 2025

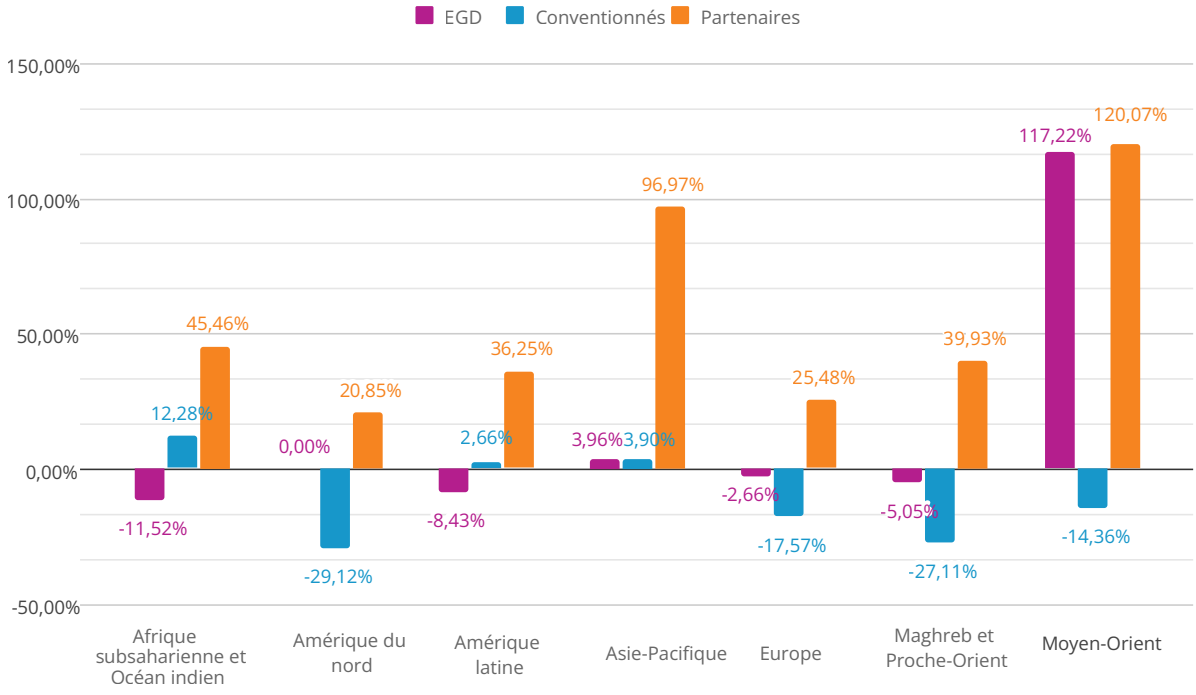


Source : rapports d'activités et notes de rentrée de l'AEFE

Variation du nombre d'élèves par zone et par statut d'établissement entre 2016 et 2025 (en volume)

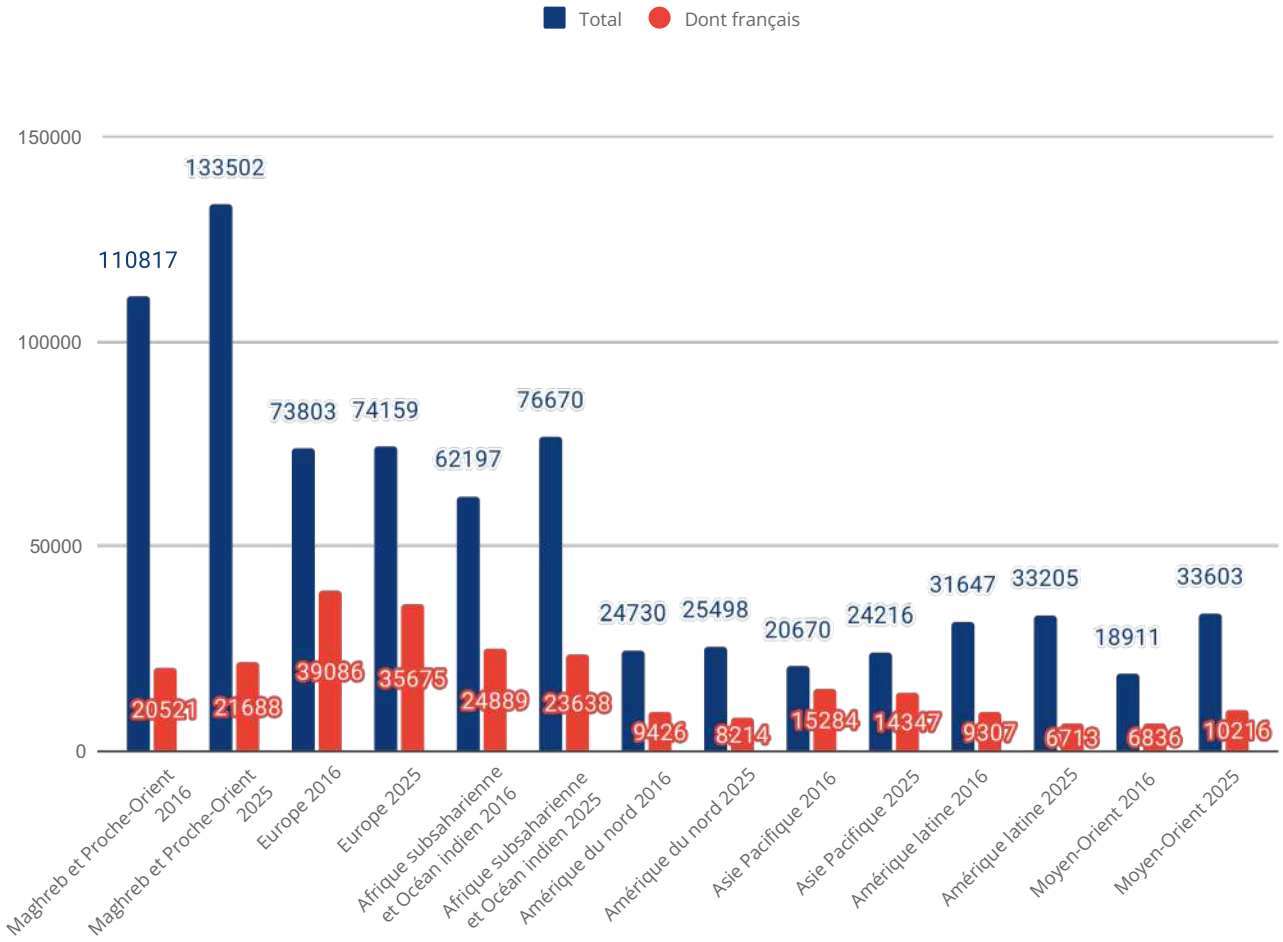


Variation du nombre d'élèves par zone et par statut d'établissement entre 2016 et 2025 (en %)



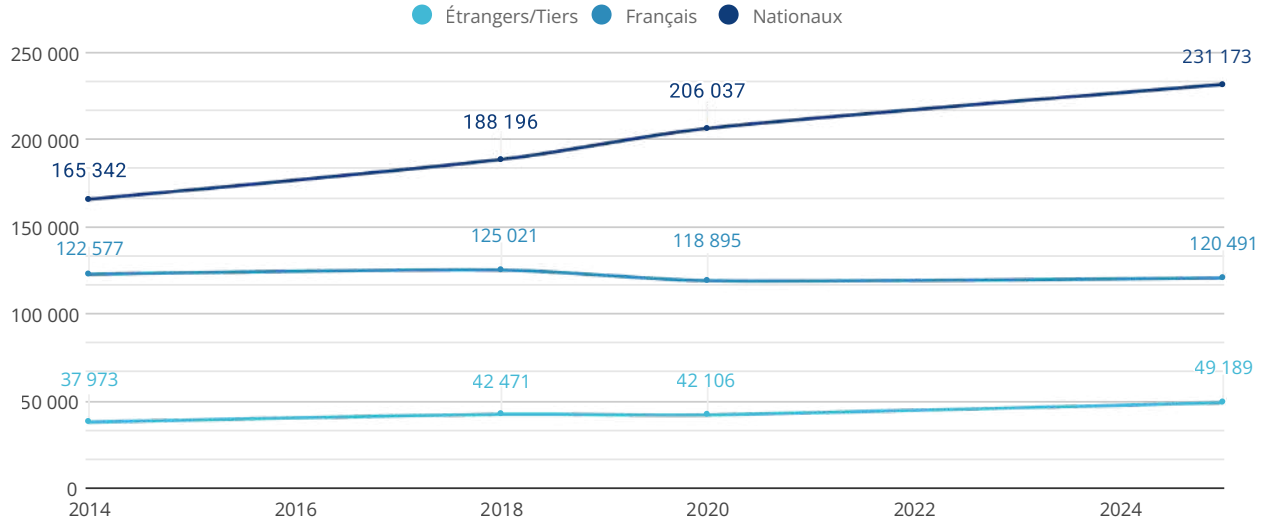
Source : rapports d'activités et notes de rentrée de l'AEFE

Nombre d'élèves par zone géographique, dont Français, entre 2016 et 2025



Source : rapports d'activités et notes de rentrée de l'AEFE

Nombre d'élèves en fonction de leurs nationalités entre 2014 et 2025



Source : annexe à la Question budgétaire n° 83 relative au PLF 2026

Les élèves interrogés, membres du CVL, du CVC ou encore du conseil d'établissement, ont fait preuve de lucidité, d'esprit critique et d'une réelle capacité de proposition. Ils expriment une attente claire d'évolution sur plusieurs points identifiés, à la fois sur leurs conditions de scolarité actuelles et sur l'évolution du modèle éducatif.

Ces élèves et représentants ont été auditionnés dans près de 190 établissements du réseau, ces quatre dernières années et durant la présente mission.

Carte représentant les établissements des élèves auditionnés entre 2021 et 2026

Le CVL (Conseil de vie lycéenne) et le CVC (Conseil de vie collégienne) sont deux instances qui permettent aux élèves de participer à la vie et aux décisions de leur établissement.

- Le CVL, au lycée, est composé d'élèves élus, de personnels de l'établissement et de représentants des parents. Il est présidé par le chef d'établissement. Les lycéens y donnent leur avis sur des sujets importants comme l'organisation des cours, le règlement intérieur, les projets de l'établissement ou encore les échanges culturels. Des rencontres entre CVL de différents établissements permettent aussi aux élèves d'échanger entre eux.

- Le CVC, au collège, fonctionne de manière similaire. Les collégiens élus y proposent des idées concernant la vie scolaire (organisation, équipements, restauration, internat, etc.). Ils participent aussi à des projets concrets autour de valeurs comme la citoyenneté, la solidarité ou le vivre-ensemble. Lui aussi est présidé par le chef d'établissement et inclut élèves, personnels et parents.

Les élèves rencontrés ont exprimé avec courage et responsabilité les constats, attentes et préoccupations suivants :

- Expriment un **attachement global à l'enseignement français et à leurs enseignants** dans leur ensemble mais également une remise en question croissante (près de 50 % des élèves interrogés) ;
- Portent un **regard critique sur certaines situations** :
  - enseignants ne répondant pas au niveau académique attendu ;
  - difficultés linguistiques ou d'adaptation au contexte local ;
- Manifestent une **inquiétude sur la continuité des parcours** : crainte d'interruptions de scolarité pour eux-mêmes ou leurs camarades en raison de la hausse des frais d'écolage. Conscience des difficultés financières rencontrées par leurs familles ;
- Demandent une **reconnaissance plus large des compétences** ; volonté d'être évalués autrement que par les seules notes ; attente d'une meilleure prise en compte des compétences psychosociales (engagement, savoir-être, autonomie) tout au long de leur scolarité et dans le cadre de Parcoursup ;
- Critiquent des **rythmes scolaires jugés inadaptés**, avec des semaines pouvant dépasser 40 heures selon les filières ; manque de temps pour les activités personnelles, sportives ou culturelles ;
- Expriment un **besoin d'accompagnement renforcé vers l'enseignement supérieur** ; perception d'une complexité importante du système d'études en France ; attente d'un accompagnement plus structuré et plus lisible ; intérêt pour :
  - le développement de l'accompagnement entre pairs ;
  - une meilleure formation des adultes en charge de l'orientation.

Enjeux clés : une évolution des rythmes scolaires et un meilleur équilibre de vie / garantir un haut niveau d'exigence et de qualité pour tous les enseignants.

Signal d'alerte : près de 50 % d'entre eux déclarent ne pas envisager de scolariser leurs futurs enfants dans le réseau si ces évolutions ne sont pas engagées.

L'engagement dont ont fait preuve les élèves lors des différentes auditions mérite d'être souligné et peut utilement nous servir d'exemple à tous. Ils ont en effet pleinement mesuré les enjeux pour leur avenir, et au-delà, pour celui des générations à venir.

Votre rapporteure souhaite saluer la maturité et le sens des responsabilités de ces jeunes, qui inspirent le respect.

2.4 La parole à l'Association des anciens des lycées français du monde (Union-ALFM)

> L'Union-ALFM est une association qui incarne un réseau mondial rassemblant les anciens élèves des établissements français à l'étranger. Créée en 2010 à la suite du premier Forum mondial des alumni (FOMA), son objectif est de fédérer les communautés d'anciens élèves, renforcer les liens entre elles et promouvoir l'enseignement français à l'international.

- Déplorent le **peu de moyens financiers qui leur sont alloués**.
- Souhaitent que la **promotion du post-bac soit améliorée** : seule la moitié des bacheliers poursuivent leurs études en France.
- Adhèrent à l'idée **qu'un corps d'enseignants de l'EFE soit créé** et qu'une formation spéciale EFE soit dispensée et **une bourse soit allouée aux alumni qui aimeraient devenir enseignants** en échange d'un engagement à enseigner plusieurs années.
- Proposent de créer **une fondation des lycées français du monde** réunissant les groupes du CAC 40.
- Souhaitent créer **une cité universitaire des étudiants issus de l'EFE**.

2.5 La parole aux personnels

2.5.1 Présentation des différentes catégories de personnels

Ce réseau n'existerait ni sans ses élèves et leurs familles, ni sans les personnels d'éducation qui y œuvrent. Ces derniers se répartissent comme suit en 2025 :

- 5 437 personnels titulaires détachés auprès de l'AEFE, en poste dans les établissements en gestion directe et conventionnés ;
- 2 359 personnels titulaires détachés auprès des établissements partenaires dont 378 enseignants auprès de la Mlf et 68 auprès de l'AFLEC ;
- des personnels titulaires en disponibilité ou radiés des cadres (retraités, démissionnaires, etc.) qu'il n'est pas possible de chiffrer ;
- des personnels détenteurs de diplômes de niveau doctorat, master, diplôme universitaire de l'enseignement ou d'autres spécialités qu'il n'est pas possible de chiffrer.

Avant la création de l'AEFE, il n'existait que deux types de statuts de personnels : les expatriés et les « locaux ». Les expatriés étaient recrutés par les ministères des Affaires étrangères ou de la Coopération. C'est avec ces personnels détachés, conservant leur statut de fonctionnaire, que la France contribuait principalement au fonctionnement du réseau. Les enseignants dits « locaux » étaient, quant à eux, engagés directement par les établissements dans le cadre de contrats de droit local.

Les écarts de rémunération et de protection sociale entre ces deux catégories étaient importants et souvent mal vécus par les fonctionnaires titulaires recrutés localement. Afin de répondre à ces difficultés, le statut de résident a été créé par le décret n° 90-469 du 31 mai 1990. Il concerne les « personnels établis dans le pays depuis trois mois au moins et recrutés sur place ».

Ce décret encadre également le statut des expatriés, dont la rémunération plus élevée se justifie par des missions spécifiques ainsi que par des obligations de plus en plus contraignantes. Les statuts d'expatrié et de résident ont ensuite fait l'objet de plusieurs évolutions réglementaires, jusqu'au décret n° 2002-22 du 4 janvier 2002.

En 2017, un personnel de l'AEFE a saisi la justice, contraignant l'Agence à se mettre en conformité, au sujet du statut de résident. La décision[2] de la Cour administrative d'appel de Nantes du 15 mai 2020, dite « arrêt Cantoni », concerne le recrutement de personnels enseignants au sein de l'AEFE. Le juge administratif y affirme que l'Agence ne peut s'exonérer de sa responsabilité dans des situations de recrutement différé (contrat local puis détachement) et doit garantir des conditions de recrutement transparentes et régulières.

Cette jurisprudence a contribué à la remise en cause de ces pratiques et à l'évolution du cadre juridique des détachements. Plusieurs rapports parlementaires, dont celui produit par votre rapporteure en 2019[3], ainsi que celui de la Cour des comptes de 2016[4], avaient pourtant déjà appelé l'AEFE à anticiper cette évolution, afin d'éviter d'avoir à définir dans l'urgence de nouveaux statuts sans réelle étude d'impact présentée en conseil d'administration. Les conséquences financières de ce changement seront exposées p. 111 du rapport.

De cette décision de justice sont nés trois nouveaux statuts : D1, D2 et D3 :

- **D1** désigne les personnels détachés sur missions d'encadrement (proviseur, proviseur-adjoint, directeur d'école, directeur administratif et financier, etc.).

- **D2** désigne les personnels détachés sur missions de formation (EMFE au 1er degré - enseignants maîtres formateurs en établissement - et EF2D enseignants formateurs du second degré).

- **D3** désigne les personnels détachés sur missions d'enseignement, d'éducation et d'administration (enseignants du 1er et 2nd degré).

[2] *https://www.legifrance.gouv.fr/ceta/id/CETATEXT000041893723*
[3] *Cazebonne, S. (2019) L'enseignement Français à l'étranger, une ambition réaffirmée dans un contexte international Rapport 2019 - page 32 (https://www.vie-publique.fr/files/rapport/pdf/194000122.pdf)*
[4] *Cour des comptes. (2016). L'enseignement français à l'étranger, insuffler une nouvelle dynamique. Communication à la commission des finances du Sénat (https://www.vie-publique.fr/rapport/38073-enseignement-francais-etranger-insuffler-une-nouvelle-dynamique)*

Explications des différents statuts de personnels détachés auprès de l'AEFE

Dénominations	Public cible	Détails	Rémunération
D1 et anciens expatriés	Personnels d'encadrement • chefs d'établissements • personnels administratifs et financiers (DAF, SG, DAF-ACS, ACS) • directeurs d'école • IEN	Contrat de 3 ans + 1 an + 1 an. Possibilité de faire un 2e contrat dans un autre établissement (règle de gestion de l'AEFE)	Traitement indiciaire + indemnité d'expatriation / indemnité géographique et de fonctions spécifiques (mais n'ont pas un certain nombre de primes statutaires) + majorations familiales pour enfant à charge (0-21 ans) BI pour Perdir et Dirprim, Indemnité de maniement de fonds pour ACS
D2 et anciens expatriés	Formateurs • EMFE et CPAIEN au 1er degré • EF2D au 2nd degré	Contrat idem D1 1er degré : 50% d'enseignement devant élèves / 50% de formation décharge totale pour les CPAIEN 2nd degré : 6h d'enseignement devant élèves (±1) + heures de formations (règle de gestion actuelle)	Traitement indiciaire + indemnité d'expatriation / indemnité géographique et de fonctions spécifiques + certaines indemnités statutaires + majorations familiales pour enfant à charge (0-21 ans)
D3	• Enseignants du 1er et 2nd degré • CPE • PsyEN	Détachés depuis le décret de juin 2022 et anciens résidents ayant exercé leurs droits d'option depuis le 01/09/2023. Contrat de 3 ans renouvelable par tacite reconduction Détachement renouvelable une fois (total 6 ans) et une seconde à titre exceptionnel (règle de gestion du MEN)	Traitement + ICCVL + certaines indemnités statutaires + avantage familial pour enfant à charge (0-21 ans)
Résidents	Idem D3	Détachés recrutés avant le 01/09/2019 ayant choisi de conserver leur statut Contrat de 3 ans renouvelable par tacite reconduction sans limitation de durée. Pas de limitation de détachements.	Traitement + ISVL + certaines indemnités statutaires + avantage familial pour enfant à charge (0-21 ans)

Source : AEFE

Explications des différents statuts des personnels recrutés localement au sein du réseau

Dénominations	Public cible	Détails	Rémunération
Recrutés locaux dans les EGD	• Non titulaires • Titulaires en disponibilité • Titulaires rayés des cadres	Payés par l'établissement avec qui est signé le contrat de travail. Comptabilisés dans les postes « hors plafond » de l'AEFE	Selon grille propre à chaque établissement
Recrutés locaux dans les conventionnés	• Non titulaires • Titulaires en disponibilité • Titulaires rayés des cadres	Payés par l'établissement avec qui est signé le contrat de travail (pas de contrat de travail avec l'AEFE)	Selon grille propre à chaque établissement
Recrutés locaux non détachés dans les partenaires	• Non titulaires • Titulaires en disponibilité ou rayés des cadres	Payés par l'établissement avec qui est signé le contrat de travail pas de contrat de travail avec l'AEFE)	Selon grille propre à chaque établissement
Recrutés locaux en détachement direct dans les partenaires	Tous les personnels titulaires	Payés par l'établissement avec qui est signé le contrat de travail (pas de contrat de travail avec l'AEFE). Détachement auprès de l'établissement (pas auprès de l'AEFE). • pour les personnels de direction, détachements de 3 ans renouvelables sans limitation • pour les enseignants des 1er et 2nd degrés, les personnels d'éducation et les psyEN, détachement renouvelable une fois (total 6 ans) et une seconde à titre exceptionnel (règle de gestion du MEN)	Selon grille propre à chaque établissement Possibilité de cotiser à la pension civile et dans ce cas pas de facturation de la part patronale de la pension civile (manque à gagner pour le CAS pension)

La note[5] de service parue au BOEN n°31 du 29 août 2019 relative aux recrutements et aux détachements a introduit une limitation de la durée de détachement des personnels enseignants à l'étranger. Elle fixe à six ans la durée maximale de détachement continu sur un même poste dans le réseau AEFE.

Cette mesure s'inscrit dans une volonté de :

- favoriser la mobilité des personnels ;
- assurer un renouvellement régulier des équipes ;
- et mieux articuler les parcours professionnels entre le réseau à l'étranger et le système éducatif en France.

Les personnels de l'AEFE ont alors eu le choix de maintenir leur statut de résident ou d'accéder au statut de D3 expliqué ci-dessous.

La problématique de l'accompagnement au retour

Votre rapporteure encourage toutes les mesures d'accompagnement au retour des personnels et souhaite leur intensification. Elle a à cet effet interrogé la direction générale des ressources humaines (DGRH) du MEN :

Comment mieux préparer le départ et le retour des enseignants et des personnels d'encadrement afin qu'ils mesurent les contraintes toujours plus nombreuses à identifier, de mieux les préparer psychologiquement et d'anticiper d'éventuels désistements ?

La DGRH du MEN a élaboré et publié deux outils pour aider les personnels enseignants, administratifs et d'encadrement à préparer leur départ à l'étranger et anticiper leur retour en France :

- Partir enseigner à l'étranger[6]
- Guide du retour après une mobilité à l'étranger[7]

Ces outils mettent en avant les acteurs à mobiliser au niveau académique.

Avant le départ, chaque agent peut par exemple échanger et préparer son projet avec un acteur RH de l'accompagnement, dont notamment les conseillers RH de proximité. Ces derniers peuvent les mettre en relation avec les délégués de région académique aux relations européennes et internationales et à la coopération (DRAREIC), pour réaliser un entretien préparatoire au départ.

Il convient par ailleurs de rappeler que les enseignants ont la possibilité de passer le certificat d'aptitude à participer à l'enseignement français à l'étranger (CAPEFE) avant leur départ.

[5] *https://www.education.gouv.fr/bo/19/Hebdo31/MENH1922082N.htm*
[6] *https://www.education.gouv.fr/sites/default/files/document/partir-enseigner-l-tranger--287754.pdf*
[7] *https://www.afet.education.gouv.fr/afet/pdf/guide-du-retour-apr-s-une-mobilit-l-tranger.pdf*

La préparation au départ pourrait être renforcée par la mise en place de formations (format webinaires par exemple) aux niveaux national et/ou académique, afin d'évoquer tant les modalités spécifiques d'exercice des fonctions d'enseignement à l'étranger que les aspects administratifs pendant le détachement et au retour. Ces webinaires pourraient notamment s'appuyer sur les enseignants de retour de l'étranger.

Le retour des personnels s'appuie quant à lui sur un processus normé : la liste des personnels arrivant au terme de leur période de détachement est communiquée par la DGRH aux autorités des académies d'origine (recteurs, secrétaires généraux et DASEN). Les académies peuvent ainsi proposer aux agents concernés un accompagnement en amont du retour, en mobilisant notamment leurs conseillers RH de proximité. Les agents eux-mêmes sont invités à se mobiliser au moins un an avant leur retour pour construire leur projet professionnel. Cet accompagnement se fait en lien étroit avec les corps d'inspection (dont ceux détachés auprès de l'AEFE le cas échéant) et permet une mise en relation des enseignants avec les acteurs académiques susceptibles de les accompagner dans leur parcours et la valorisation des compétences acquises.

Serait-il pertinent de coorganiser avec l'AEFE une séquence dans laquelle vous expliqueriez ce que signifie s'acclimater dans un établissement d'enseignement français à l'étranger ?

Oui, cette séquence serait utile selon des modalités à préciser avec l'AEFE – probablement sous forme de webinaires comme évoqué dans la question relative à la préparation au départ. Le fait de s'appuyer sur les agents de retour de l'étranger pour animer ces séquences serait de nature à valoriser leur expérience.

Faut-il sonder les personnels de retour de poste pour mieux comprendre leurs attentes ?

Les conseillers RH de proximité en académie font remonter chaque année à la DGRH des éléments quantitatifs et qualitatifs relatifs à l'accompagnement des personnels, dont ceux de retour de l'étranger, ce qui permet d'avoir un retour sur leurs attentes.

2.5.2 La parole aux personnels du siège

Direction des affaires financières (DAF)

La direction des affaires financières est chargée de préparer, mettre en œuvre et évaluer la stratégie budgétaire de l'AEFE. Elle assure la préparation et l'exécution du budget. Elle assure entre autres le pilotage de la recette, de la masse salariale, le contrôle budgétaire des emplois et garantit le respect des plafonds. Elle conseille l'Agence sur son pilotage financier et sa programmation pluriannuelle et veille à la bonne gouvernance des EGD et des IRF.

- Constatent l'**effet ciseau de la baisse de la subvention pour charge de service public et de l'augmentation du coût de la masse salariale** qui ne fait qu'accroître le déficit structurel.
- Déplorent la **difficulté à soutenir financièrement les établissements, notamment pour les projets immobiliers.**
- Souhaitent la **mise en place d'un fonds d'amorçage** pour financer rapidement les opérations immobilières des EGD.
- Expriment la **nécessité d'une optimisation budgétaire dans les établissements en gestion directe (EGD)** avec une logique pluriannuelle.
- Font part du **besoin de mise en place d'une comptabilité analytique**.

Direction des ressources humaines (DRH)

La direction des ressources humaines du réseau est chargée de la gestion administrative et financière des personnels détachés exerçant à l'étranger. Elle gère les opérations de recrutement, les contrats, la carrière et la rémunération des personnels affectés à l'étranger. Elle organise les opérations électorales professionnelles mais également la gestion des missions, voyages et déménagements des personnels relevant de l'Agence. Elle est composée de trois bureaux.

- Considèrent que **l'évolution des statuts des personnels est un enjeu majeur** pour l'Agence**.**
- Mettent en avant le **rôle clef des personnels détachés sur mission d'encadrement (D1) et sur mission de formation (D2)** pour le pilotage et la formation et affirment que c'est un **levier essentiel pour maintenir l'excellence du réseau.**
- Expriment un **besoin de souplesse dans la gestion RH des résidents** dont les contrats sont actuellement renouvelés tacitement tous les 3 ans.
- Dénoncent une **surcharge de travail liée à la mobilité des D3.**
- Déplorent le **surcoût important des retours anticipés des détachés AEFE,** principalement D3.

- Constatent une **activité intense et en augmentation du bureau « Conseil, appui et dialogue social »** (CADS).
- Regrettent ne pas pouvoir effectuer un **suivi précis des enseignants en détachement direct** ne sachant pas où ils se trouvent et **ne pas pouvoir en équilibrer la répartition.**
- Saluent la **coordination avec le MEN pour la gestion des personnels détachés** auprès de l'AEFE dont l'Agence prépare tous les dossiers.
- Insistent sur l'**importance du niveau de rémunération des personnels d'encadrement en termes d'attractivité** pour pouvoir recruter les meilleurs profils.

Direction de l'enseignement, de l'orientation et de la formation (DEOF)

La direction de l'enseignement, de l'orientation et de la formation est chargée de définir et de mettre en œuvre la politique pédagogique et de formation de l'Agence auprès des établissements du réseau et de leurs personnels. Elle assure la promotion de l'enseignement supérieur français et le pilotage de Parcoursup. Elle gère et anime des dispositifs complémentaires hors réseau homologué (Français Langue Maternelle ou LabelFrancÉducation). Cinq bureaux composent cette direction.

- Regrettent que les **services rendus par l'Agence, et en particulier la DEOF, soient souvent considérés comme dus** car inclus en France dans le cadre du service public.
- Reconnaissent qu'une **meilleure communication et une meilleure valorisation du travail des personnels du siège devrait être effectuée.**
- Acceptent la **nécessité de faire évoluer le modèle de l'AEFE** pour qu'il soit moins une simple transposition du système français et plus adapté aux contextes locaux.
- Déplorent que les **IA-IPR consacrent la majorité de leur temps aux inspections liées à l'homologation** au détriment de l'accompagnement des établissements.
- Expriment le **souhait de travailler avec la DREIC à une meilleure valorisation des carrières des détachés,** en contrepartie du bornage qui leur est imposé.
- Regrettent le **désengagement des académies pour assurer des formations sur des thématiques spécifiques** (sciences cognitives, art plastique, etc.) : souhaitent que chaque académie ait une thématique ou une discipline de référence.
- Constatent le **manque d'interopérabilité entre les systèmes informatiques de l'AEFE et ceux du MEN** qui empêchent la mise en place d'évaluations numériques.
- Proposent que les pièces demandées aux établissements dans le cadre des suivis d'homologation puissent être déposées au fur et à mesure.
- Mettent en avant la **lourdeur que représentent les candidats libres aux épreuves nationales.**
- Regrettent n'avoir que **trois personnes au siège pour accompagner les établissements sur l'orientation**.
- Soulignent un **blocage qui restreint les IRF à « la formation des personnels exerçant ou ayant vocation » excluant des profils non encore en poste** et proposent une évolution législative.

Direction du développement et de l'accompagnement du réseau (DDAR)

> La direction du développement et de l'accompagnement du réseau (DDAR) est chargée d'assurer le pilotage stratégique du réseau de l'enseignement français à l'étranger ainsi que son développement. Elle est également responsable de l'instruction des dossiers de demande d'octroi de la garantie de l'État français dans le cadre de projets immobiliers. Afin d'assurer le bon exercice de ses missions, elle est composée de secteurs géographiques et des sous-directions du développement et du conseil, de l'immobilier et de l'aide à la scolarité.

- Reconnaissent que dans certains pays, la **création d'établissements partenaires a pu avoir un effet de transfert d'effectifs depuis les EGD** mais que ce n'est pas la norme.
- Mettent en avant une **politique de développement « choisie » et « réfléchie »** centrée sur la qualité des porteurs de projets, la soutenabilité long terme, une géographie ciblée pour éviter la concurrence interne et un ciblage de pays pour rationaliser les ouvertures.
- Constatent une **baisse du nombre de demandeurs de bourses plus importante que la baisse du nombre d'élèves français scolarisés.**
- Explorent des **pistes pour permettre une meilleure aide à la scolarité des enfants issus de classes moyennes.**
- Jugent abrupt et non motivé le **principe de transférer la gestion des bourses à la DFAE.**
- Reconnaissent les **difficultés liées au déploiement de Scolaide.**
- Constatent l'**ampleur et les difficultés de gestion du patrimoine domanial scolaire** dévolu à l'AEFE.
- Déplorent les **difficultés d'appliquer les modes de fonctionnement de l'État français aux contextes étrangers.**
- Regrettent de ne toujours pas pouvoir mettre en œuvre le 3e schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI3).
- Souhaitent pouvoir **recouvrer la capacité d'emprunt à long terme** pour financer les projets immobiliers.
- Estiment que **transformer certains EGD en établissements conventionnés serait salutaire** pour leur développement.
- Soulignent que la **feuille de route 2023-2026 issue des consultations de l'EFE du printemps 2023 a porté ses fruits,** qu'il existe une véritable appétence pour l'EFE. Néanmoins, il y a une réticence vis-à-vis de la hausse des contributions et l'IB est parfois vu comme plus intéressant financièrement.
- Mettent en avant le **rôle de conseil de la sous-direction du développement et du conseil (SDC) auprès des établissements conventionnés et partenaires** afin d'accompagner leur croissance et leur structuration.
- Présentent les **missions exploratoires de l'AEFE** comme un **outil de développement stratégique** permettant d'identifier des zones ayant un potentiel de croissance pour l'enseignement français.

- Rappellent qu'ils ne jouent pas seulement un rôle de « développeur » du réseau mais mènent également des **missions de conseil et d'accompagnement** auprès des établissements pour les aider à répondre aux critères de l'homologation.
- Proposent d'étendre ces missions de conseil aux établissements en gestion directe afin de renforcer les synergies entre les différentes composantes du réseau.
- Mettent en avant la **production de guides, outils et ressources** destinés à l'ensemble des établissements, notamment sur la gouvernance ou l'attractivité des établissements.
- Présentent la **réécriture du guide du bon usage de la convention** comme un effort de simplification et de clarification des responsabilités dans les établissements conventionnés.

Département des systèmes d'information (DSI)

> Le département des systèmes d'information est chargé de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de l'Agence en matière de systèmes d'information. Il pilote des projets stratégiques à destination des services centraux et du réseau des établissements, en lien avec les partenaires de l'Agence.

- Proposent d'**élaborer un référentiel de données.**
- Souhaitent **poursuivre les travaux d'interopérabilité et d'urbanisation entre SI**
- Demandent le **remplacement de l'outil budgétaire et comptable** pour couvrir les besoins de la sphère financière et notamment pouvoir tenir une comptabilité analytique.
- Prévoient de **connecter l'ensemble des SI avec l'outil décisionnel de l'AEFE.**
- Envisagent de déployer un **nouvel outil de gestion RH.**
- Veulent engager l'**autonomisation de l'Agence vis-à-vis du MEAE** en matière d'hébergement.

2.5.3 La parole aux détachés AEFE résidents et D3 (hors représentation syndicale)

> Les personnels d'enseignement sont ceux qui risquent de compter parmi les victimes des mesures votées lors du CA de décembre, il est donc fondamental d'écouter le fruit de leurs témoignages exprimés lors d'auditions de terrain ou de contributions écrites.

- Expriment une **forte crainte,** voire une véritable angoisse pour certains détachés interrogés, **de voir leurs conditions d'exercice remises en cause** ou d'être **contraints à un retour en France** (notamment en cas de changement de statut).
- Anticipent des **tensions accrues sur l'attractivité et la mobilité des personnels détachés.**
- Formulent **plusieurs propositions en cas de suppression de postes** de résidents dans certains établissements :
  - prioriser l'accès à un poste local au sein de l'établissement, avec la garantie d'un détachement direct ;
  - attribuer des points donnant une priorité absolue (y compris devant les TND) lors des mouvements, dans le même pays ou dans un pays voisin, avec reconduction possible sur trois ans ;
  - accorder des points prioritaires pour une affectation rapide dans un département français frontalier pour les personnels exerçant dans un pays limitrophe, avec reconduction possible sur trois ans.
- Expriment un **manque de valorisation de leur expérience** lors de leur retour en France.
- Souhaitent une **augmentation de la subvention publique,** notamment pour compenser la part patronale du CAS Pensions.
- Expriment des **positions partagées sur les modalités d'exercice** (détachement direct, contrat de droit local, mise à disposition), tout en indiquant une préférence majoritaire pour le maintien du détachement auprès de l'AEFE (statut D3).
- Une partie des détachés demande la **suppression du bornage,** souhaitant pouvoir être affectés durablement, voire à long terme, sur un poste à l'étranger, malgré les enjeux de coût et de renouvellement des opportunités pour les autres personnels.

2.5.4 La parole aux enseignants titulaires en détachement direct

- Se déclarent **satisfaits de leur statut de détaché direct**, qu'ils jugent nettement plus avantageux que celui de non-détaché.
- Expriment une **crainte d'une augmentation du taux de cotisation salariale** pour la pension civile, susceptible d'impacter leur pouvoir d'achat.
- Regrettent la **limitation de la durée des détachements**, estimant ne pas représenter un coût supplémentaire pour l'État : qu'ils soient en poste à l'étranger ou en France, le coût global pour l'État serait, selon eux, équivalent (y compris pour les pensions).
- Déplorent la **double cotisation à deux régimes de retraite** (pension civile française lorsqu'elle est choisie, souvent plus avantageuse, et régime local, généralement moins favorable), qui alourdit les coûts, notamment pour les établissements et indirectement pour les familles, alors même qu'ils ne pourront bénéficier pleinement que d'un seul régime.

- Regrettent un **manque de valorisation de leur expérience** lors de leur retour en France.
- Estiment **ne pas bénéficier de la même considération de la part des organisations syndicales** que les détachés auprès de l'AEFE, ce qui explique leur faible taux de syndicalisation.
- Déplorent un **accompagnement insuffisant de l'administration** lors des phases de départ à l'étranger et de retour en France.

2.5.5 La parole aux enseignants titulaires non détachés

- Assument pleinement leur **choix d'exercer sous contrat de droit local.**
- Regrettent la **coexistence de plusieurs statuts,** dont les conditions salariales sont globalement moins attractives que celles de leurs homologues détachés.
- Soulignent des **inégalités de traitement** avec les personnels détachés du même établissement, malgré un concours identique et un niveau d'investissement comparable.
- Apprécient la **priorité dont ils bénéficient sur certains postes,** mais regrettent le faible nombre d'opportunités (peu de départs, suppressions de postes), limitant leurs perspectives d'évolution, notamment en matière de carrière.
- Expriment des **inquiétudes quant au renouvellement de leur disponibilité,** se sentant fragilisés, voire parfois sacrifiés dans leurs conditions d'exercice.
- Se déclarent **insatisfaits de devoir assumer des frais de scolarité pour leurs enfants**, alors que leurs homologues détachés perçoivent des indemnités, y compris lorsqu'ils ne scolarisent pas leurs enfants dans l'établissement.
- Expriment un **fort mécontentement face à leur rôle perçu de variable d'ajustement budgétaire**, en particulier lors de suppressions de postes.
- Se sentent **inégalement accompagnés par les organisations syndicales**, tout en reconnaissant leur rôle de soutien.
- Expriment des **situations contrastées en matière de pouvoir d'achat** : certains se disent en difficulté, tandis que d'autres l'estiment satisfaisant au regard du coût de la vie locale et de leurs conditions en France.
- Regrettent de **ne pas être représentés dans les instances de l'AEFE.**
- Déplorent l'**impossibilité de cotiser au régime de retraite français,** ce qui entraîne, selon eux, une perte financière significative en fin de carrière.
- Regrettent que leur **ancienneté (après cinq ans) ne soit plus valorisée financièrement dans la fonction publique.**
- Souhaitent **pouvoir passer plus facilement des concours de l'enseignement sans faire de stage en France (exemple : un certifié qui passerait l'agrégation)**

2.5.6 La parole aux enseignants non titulaires

- Expriment un **attachement fort au système scolaire français et à leur établissement,** y compris pour ceux qui ne sont pas de nationalité française.
- Regrettent que le **droit local soit insuffisamment protecteur,** les conduisant parfois à accepter des conditions d'exercice plus difficiles que celles des personnels détachés.
- Déplorent des **conditions globalement moins favorables,** alors même que certains sont très diplômés et fortement investis dans la durée.
- Expriment un **sentiment d'iniquité récurrent,** qu'ils jugent parfois difficile à formuler publiquement.
- Se sentent **parfois insuffisamment reconnus par leurs collègues titulaires ou détachés,** qui peuvent mettre en avant leur absence de concours, malgré la qualité du travail qu'ils estiment fournir.
- Rencontrent des **difficultés d'accès à la formation et à la certification.**
- Signalent le **coût élevé de certaines formations,** notamment de niveau master.
- Craignent fortement d'**être la variable d'ajustement** en cas de suppressions de postes.
- Expriment, pour certains, le **souhait de pouvoir accéder à des fonctions de formateur.**
- Souhaitent pouvoir **passer plus facilement le concours d'enseignant en France sans y effectuer le stage mais en le réalisant dans le réseau.**

2.5.7 La parole aux enseignants syndiqués

- Considèrent qu'il faut **augmenter la subvention pour charge de service public de l'Agence (FSU)** pour éviter les augmentations d'écolages **et qu'il n'y a nullement besoin de réforme structurelle (UNSA)** mais d'un contrat d'objectifs et de moyens renouvelé permettant de donner plus de lisibilité budgétaire et politique.
- **Refusent de laisser écrire, dire ou suggérer que les personnels de l'AEFE sont des privilégiés ou une catégorie protégée et exigent que toute réforme des statuts se fasse en miroir des rémunérations des personnels diplomatiques du MEAE (UNSA).**
- Mettent en avant (UNSA) que **l'Agence** - qui est parmi les 10 % les plus performantes en matière d'autofinancement sur plus de 430 agences de l'État - **doit revoir sa copie financière** pour opérer une réforme financière plus équitable qu'aujourd'hui **et remettre à plat toutes les sources de financement.**

- Demandent de **régler le problème du CAS Pensions (FSU)** qu'ils estiment représenter une part indécente dans le budget global, que **l'État mette de l'ordre dans sa gestion du CAS Pensions (UNSA)** en organisant en interministériel un nouveau mode de fonctionnement plus lisible et équitable et qu'il **fasse l'objet d'une gestion distincte et individualisée** dans le budget et le compte financier de l'Agence (UNSA).
- Souhaitent que le **ministère des finances autorise l'Agence à emprunter à long terme pour ses établissements (UNSA)** afin de donner les moyens d'investir sur l'avenir.
- Revendiquent la **gratuité des frais de scolarité (FSU)** (incluant les droits de première inscription, les frais de réinscription et les frais de scolarité) **en lieu et place de l'avantage familial / majoration familiale** afin de mettre un terme à toutes les dérives et régulariser bien des situations.
- Proposent de **définir un montant de prestation** pour les 0-3 ans et les post-bac une fois la gratuité actée et **souhaitent régler le problème des prélèvements sociaux (CSG/CRDS) sur ces prestations.**
- Considèrent que **pour l'aide à la scolarité (bourses), les personnels détachés à l'AEFE doivent être considérés comme les autres** - ce qui n'est pas le cas actuellement - car on considère qu'ils ne payent pas de frais de scolarité, ce qui fausse les calculs.
- Estiment que l'**organigramme actuel de l'Agence est centré sur Cap 2030 et a totalement délaissé le fonctionnement du réseau.** Ils préconisent de renforcer le rôle des secteurs géographiques et leur lien avec la DRH, de repenser le fonctionnement du secrétariat général, de revoir les postes rattachés à la direction générale et de supprimer les emplois improductifs.
- Questionnent la **pertinence d'une double tutelle MEAE/MEN** si elle permettait la prise en charge des salaires des détachés par le MEN et réglait efficacement la question des détachements.
- Sont **totalement opposés (FSU) à transformer des postes actuels de D3 en détachés direct dans les établissements conventionnés** même avec un statut plus protecteur et avec la possibilité de voter aux élections professionnelles de l'AEFE **et considèrent (UNSA) que généraliser les détachements directs ne reviendrait qu'à généraliser les inégalités dans la gestion des ressources humaines (multitude de contrats locaux sans harmonisation) et affaiblir le dialogue social. Ils estiment de plus (UNSA) que cela crée une autre inégalité de gestion** avec d'un côté la prise en charge intégrale par l'État de la part employeur des pensions civiles quand pour l'AEFE ce poids est transféré à la charge des établissements et des parents **et exigent d'avoir une lisibilité pleine et entière sur les détachés directs gérés par l'Éducation nationale.**
- Proposent que les **D3 ayant des fonctions/missions spéciales (inclusion, accompagnant, etc.) bénéficient d'une décharge horaire et d'une rémunération spécifique (FSU).**

2.5.8 La parole aux enseignants formateurs (D2)

- Considèrent qu'il est **essentiel que les formateurs conservent leur expérience d'enseignement en classe**, ne serait-ce que par rapport à leur positionnement envers leurs pairs.
- Estiment que leur **fiche de poste est trop chargée**.
- Défendent le **maintien d'un ancrage local fort** des formateurs, jugé indispensable pour comprendre les contextes culturels, pédagogiques et institutionnels des différentes zones.
- Estiment que le **distanciel constitue un outil complémentaire utile mais insuffisant** lorsqu'il remplace totalement les formations en présentiel.
- Soulignent les **inégalités matérielles entre zones** concernant les possibilités de formation à distance (connexion Internet, équipements, sécurité).
- Mettent en avant le **rôle quotidien d'accompagnement informel** assuré par les formateurs, souvent invisible dans les indicateurs institutionnels.
- Mettent en avant les **bénéfices du travail conjoint entre premier et second degrés** pour construire un parcours élève cohérent de la maternelle à la terminale.
- Souhaitent pouvoir **lui-même les réformes et innovations pédagogiques avant de les diffuser**.
- Défendent le développement d'**accompagnants pédagogiques de proximité comme relais locaux** capables de prolonger l'action des formateurs dans les établissements.
- Mettent en avant la **professionnalisation croissante des formateurs.**
- Soulignent la **charge administrative et logistique importante** pesant sur les formateurs et demandent un renforcement du soutien administratif.
- Présentent les **conseillers pédagogiques comme des acteurs centraux du suivi de l'homologation et du rayonnement culturel français à l'étranger.**

2.5.9 La parole aux personnels d'encadrement pédagogique et administratif en détachement AEFE

> Les personnels d'encadrement sont ceux qui doivent appliquer les mesures qui seront mises en œuvre dans les prochaines années, il est donc essentiel de les écouter dans la diversité de leurs opinions.

- Apprécient de **travailler au sein du réseau**, tout en soulignant le niveau d'exigence élevé des missions.
- Proposent une **refonte globale des circuits financiers et des contributions** pour que chacun ait le sentiment de participer de manière juste.

- Demandent une **plus grande transparence dans la gestion des ressources humaines**, en particulier pour le recrutement des postes de direction au sein de l'AEFE, et évoquent un sentiment d' « arbitraire » dans certaines décisions d'affectation.
- Souhaitent une **mise en adéquation des indemnités versées à l'étranger avec la taille de l'établissement et la difficulté du poste.**
- Souhaitent un **profilage plus fin des postes d'enseignants en commission consultative paritaire locale (CCPL),** afin de mieux répondre aux exigences spécifiques de certains recrutements.
- Expriment, pour un nombre significatif de personnels de direction, le **souhait d'une meilleure association des organismes gestionnaires** dans le recrutement des chefs d'établissement conventionnés. Ils estiment cette évolution gagnant-gagnant, car elle permettrait :
  - De renforcer la légitimité du chef d'établissement à sa prise de fonction ;
  - D'assurer une meilleure adéquation avec le contexte de l'établissement.
- Expriment, pour ceux œuvrant en EGD, une **attente accrue d'autonomie** dans la gestion de leur établissement. Ils jugent la gestion actuelle trop centralisée, ce qui limite la prise en compte des réalités locales, notamment en matière budgétaire, en matière de gestion de la masse salariale des contrats locaux et en matière de décision de renouvellement des détachements.
- Dénoncent un **manque de reconnaissance de l'expérience acquise à l'étranger lors du retour en France,** avec un accompagnement perçu comme inégal selon les situations.
- Expriment une **forte demande de mise en place d'un dispositif de formation en amont de la prise de poste,** afin de mieux préparer l'exercice des fonctions.
- Indiquent qu'une **évolution de certains contrats de résidents pourrait être envisagée**, notamment lorsqu'un arbitrage est nécessaire entre :
  - un poste de D3 dans une discipline en tension,
  - et un poste de résident dans une discipline excédentaire pouvant être pourvu autrement.

2.5.10 La parole aux personnels d'encadrement pédagogique et administratif en détachement direct

- Expriment le **souhait d'une meilleure représentation des établissements partenaires** au sein des instances de l'AEFE.
- Attendent une **contribution financière des établissements fondée sur le juste prix des services rendus** par l'Agence.
- Expriment une **forte demande de mise en place d'un dispositif de formation en amont de la prise de poste**, afin de mieux préparer les fonctions.
- S'interrogent sur la **durée des détachements** et souhaitent être rassurés quant à la possibilité d'obtenir plus facilement un détachement direct dans les années à venir.

2.5.11 La parole aux personnels d'encadrement pédagogique et administratif syndiqués

- Expriment leur **satisfaction d'appartenir au réseau AEFE** et **de la gestion RH effectuée par l'Agence.**
- Font part de leurs **préoccupations quant à la contribution à la pension civile des personnels de direction (D1) par les établissements conventionnés** en craignant un affaiblissement du management, une remise en cause de leur indépendance par les comités de gestion et un risque sur la prolongation des contrats.
- Se considèrent comme des **« diplomates scolaires »**, justifiant à ce titre l'application de la grille indemnitaire du MEAE, alignée sur celle des personnels diplomatiques.
- Déplorent une **iniquité dans la prise en charge de la part patronale du CAS Pensions** entre détachés AEFE et détachés directs, alors même que, dans les établissements partenaires, les familles peuvent être amenées à supporter deux cotisations patronales pour des personnels ne bénéficiant in fine que d'un seul régime.
- Souhaitent une **répartition financière plus juste entre établissements** avec une harmonisation du taux de PRRD et un calcul de la pension civile au coût réel.
- Expriment leur **opposition à une implication des comités de gestion dans le choix des chefs d'établissement**.
- Indiquent qu'une **évolution de certains contrats de résidents pourrait être envisagée**, notamment lorsqu'un arbitrage est nécessaire entre :
  - un poste de D3 dans une discipline en tension,
  - et un poste de résident dans une discipline excédentaire pouvant être pourvu autrement.

2.6 La parole aux parents

2.6.1 La parole aux parents d'élèves avec mandat de représentation au conseil d'administration de l'AEFE

> La loi n° 2022-272 du 28 février 2022 visant à faire évoluer la gouvernance de l'AEFE a modifié la composition du conseil d'administration de l'Agence. En application de cette nouvelle disposition législative, le conseil d'administration compte désormais 34 membres, 3 sièges sont attribués aux fédérations des associations de parents d'élèves des établissements français à l'étranger.

Créée en 1980, la **FAPEE** (Fédération des associations des parents d'élèves des établissements français à l'étranger), reconnue d'utilité publique en 1985, fédère et représente près de 200 associations dans le monde dont 85 associations de parents gestionnaires de leur établissement (conventionné ou partenaire).

Créée en 1947, la **FCPE** (Fédération nationale des Conseils de Parents d'Élèves des écoles laïques), reconnue d'utilité publique en 1951, est une association présente sur l'ensemble du territoire français y compris dans les établissements français de l'étranger. Elle compte 310 000 adhérents, principalement en France. À l'étranger, elle est présente dans une dizaine de pays.

Depuis 2021, l'**UNAPE** (Union des associations de parents d'élèves à l'étranger) est présente dans les établissements de la péninsule ibérique et des pays du Maghreb.

Les parents représentants expriment des attentes systémiques, en lien avec leur implication dans la gouvernance du réseau. Celles-ci portent principalement sur la soutenabilité financière, la lisibilité du modèle et une meilleure répartition des responsabilités. La synthèse présentée ci-dessous constitue **un socle commun d'analyse de leurs attentes, elle présente également quelques propositions divergentes**. Elle ne se substitue pas à leurs positions officielles, détaillées dans les contributions annexées[8].

- S'inscrivent dans une **réflexion sur la soutenabilité du modèle** à moyen et long terme, intégrant la question de la capacité d'investissement et de développement du réseau, aujourd'hui contrainte par le cadre actuel de l'AEFE.
  - Approche visant à r**enforcer les capacités d'investissement** via des outils dédiés (foncière immobilière, évolution du statut de l'AEFE vers un modèle permettant l'emprunt) (FAPEE) ;
  - Approche plus centrée sur l'**optimisation des ressources existantes et la mutualisation des fonctions support**, afin de dégager des marges de manœuvre sans transformation institutionnelle majeure (UNAPE) ;
  - **Plusieurs leviers sont proposés** : création d'une structure dédiée au portage immobilier et à l'investissement ; évolution du cadre juridique pour permettre un recours accru à l'emprunt (transformation en EPIC - approche FAPEE) ; développement de dispositifs de mutualisation (achats, fonctions support, ingénierie financière) ; recherche d'économies d'échelle et réallocation des ressources vers les établissements (approche UNAPE).
- Proposent une **évolution du rôle et du positionnement de l'AEFE**, afin de mieux l'adapter à un environnement international concurrentiel et aux attentes des établissements et des familles.
  - Logique de **transformation de l'AEFE en acteur stratégique créateur de valeur**, structuré autour de fonctions d'innovation, de coordination et de certification (FAPEE) ;
  - Logique de **recentrage de l'AEFE sur des missions de pilotage, d'appui et de développement**, avec un transfert partiel des fonctions pédagogiques vers le ministère de l'Éducation nationale (UNAPE) ;

[8] *Annexe n°4 : FAPEE - Pour l'avenir du réseau d'enseignement français à l'étranger - Janvier 2026 - Document n°1 et UNAPE - Le modèle de l'Agence pour l'Enseignement Français à l'Étranger - propositions stratégiques - mars 2026 - Document n°2*

    - Plusieurs orientations sont mises en avant : **renforcement du rôle de l'AEFE comme facilitateur de coopérations et d'innovations pédagogiques** ; développement de logiques de réseau et de mutualisation entre établissements (approche FAPEE) ; **clarification de la répartition des missions entre acteurs institutionnels** ; distinction plus nette entre fonctions de pilotage stratégique et fonctions opérationnelles (approche UNAPE).
- Critiquent le **manque de clarification de la gouvernance** et souhaitent une **définition plus précise des rôles entre AEFE, établissements et gestionnaires**, ainsi qu'un **meilleur alignement entre contribution des familles et pouvoir d'information et de contrôle**.
    - logique de **modernisation de la gouvernance** existante et de partenariat renforcé (FAPEE) ;
    - **rééquilibrage explicite du pouvoir en faveur des familles** (UNAPE) ;
    - Plusieurs leviers sont proposés : renforcement de la représentation des familles au niveau central ; garantie d'un accès à une information budgétaire lisible et comparable ; d'associer les conseils d'administration en amont des décisions budgétaires ; création d'un dispositif de contrôle des contributeurs (type « conseil de surveillance des familles »), doté d'un pouvoir d'audit d'efficience et d'une capacité d'initiative sur les économies de structure.
- Formulent une **demande forte de soutenabilité et de transparence financière** : maîtrise des frais de scolarité ; transparence accrue des flux financiers et meilleure compréhension du coût du modèle ; mise en place d'un principe de « juste prix / service rendu ».
    - Logique de **tarification équitable et différenciée selon les services** réellement consommés (FAPEE) ;
    - **Encadrement et contrôle des flux financiers** (plafonnement, fléchage, audit) (UNAPE) ;
    - Plusieurs leviers sont proposés : encadrement et plafonnement des remontées financières (porté principalement par l'UNAPE) ; mise en place d'une tarification différenciée selon les établissements et les services (approche FAPEE) ; fléchage explicite des contributions vers des services identifiés ; déploiement d'une comptabilité analytique ; publication d'un rapport annuel de transparence par établissement ou de données budgétaires accessibles, détaillant l'usage des fonds remontés et la valeur des services rendus.
- Demandent une **évolution du modèle RH**, visant une meilleure maîtrise des coûts (notamment des pensions) ; un **recentrage des personnels détachés sur les fonctions stratégiques** (direction, inspection, formation, accompagnement qualité) ; une **simplification et une modernisation des statuts, tout en préservant la qualité de l'enseignement :**
    - accent sur la réforme des mécanismes structurels (pensions civiles, organisation des statuts) FAPEE) ;
    - optimisation du « mix de compétences » et réduction du coût des détachés (UNAPE) ;

- Suggèrent une **adaptation des dispositifs indemnitaires, avec une révision de l'avantage familial au profit de mécanismes plus lisibles et ciblés** (suppression de l'avantage familial au profit d'une gratuité ciblée - FAPEE).
- Proposent la mise en place d'incitations spécifiques pour les zones difficiles.
- Souhaitent une **association des comités de gestion aux recrutements des équipes de direction**, avec un avis préalable sur les candidatures.

2.6.2 La parole aux parents d'élèves sans mandat ou avec mandat auprès des instances de leur établissement

Les attentes exprimées par les familles varient selon leur situation économique et leur lien au modèle éducatif français. Elles convergent toutefois autour de préoccupations communes : la soutenabilité financière, la lisibilité des décisions, la qualité de l'offre éducative et son adaptation aux évolutions des élèves.

Des attentes communes : lisibilité, soutenabilité… et exigence de qualité

Malgré la diversité des profils, plusieurs attentes transversales émergent :

- Se disent **attachés au modèle français mais sentiment « d'une prise d'otage »** car beaucoup n'ont pas d'autre alternative pour leur enfant.
- Se disent **attachés aux personnels de leurs établissements.**
- Expriment une **inquiétude forte face à la hausse des frais de scolarité**, perçue comme rapide, brutale et insuffisamment expliquée.
- Expriment une **forte demande de lisibilité, de transparence et de prévisibilité** dans l'évolution des coûts ; une demande de meilleure gestion financière est régulièrement demandée.
- Attendent une **véritable écoute et considération.**
- Sont en **attente d'un modèle éducatif plus en phase avec les évolutions des élèves**, notamment :
  - une meilleure prise en compte du **bien-être à l'école**,
  - une réflexion sur les **rythmes scolaires**,
  - un meilleur a**ccompagnement en matière d'orientation et particulièrement post-bac.**
- Expriment une **sensibilité accrue à la comparaison avec d'autres systèmes éducatifs internationaux**, souvent perçus comme plus flexibles ou plus innovants.
- Soulignent une **incompréhension croissante face à un décalage perçu entre les frais et la qualité de service**, estiment que l'augmentation des coûts ne s'accompagne pas toujours d'une amélioration proportionnelle de l'offre éducative.

- Dénoncent un **manque de considération à leur égard** lorsqu'on leur dit que les frais de scolarité qu'ils paient ne sont pas au juste coût alors que ce coût augmente sans cesse sans qu'ils ne constatent de réelle plus-value des services rendus.
- Disent ne plus vouloir être les « **vaches à lait » d'un fonctionnement qui n'a jamais fait la démonstration du juste coût** qu'ils paient pour leurs enfants.

Des attentes particulières s'ajoutent selon les profils de familles

2.6.2.1 Les parents français de classe moyenne : un risque d'exclusion croissant

Leur situation met en évidence un enjeu majeur : la soutenabilité du modèle pour les classes moyennes françaises, au cœur du public historique du réseau.

- Expriment la **peur d'être les plus pénalisés,** malgré leur lien direct avec le système français ; **non éligibles aux bourses mais vulnérables aux hausses.**
- Craignent une **éviction progressive du réseau.**
- Sont **dans l'attente de dispositifs plus adaptés** (ex : modulation des frais).
- Sont plus sensibles que les autres familles à la question du **rapport qualité / prix, aux économies à réaliser et au soutien public car pour ces familles l'investissement dans l'école est un réel « sacrifice financier »** allant jusqu'à devoir choisir entre leurs enfants, lequel sera scolarisé.

2.6.2.2 Les parents boursiers : une inquiétude sur la pérennité de l'accès

Ces familles soulignent un risque structurant : une fragilisation du principe d'égalité d'accès au service public éducatif.

- Craignent que la hausse des frais entraîne une **pression croissante sur le système de bourses.**
- Craignent également une **réduction des quotités et d'un reste à charge devenu insoutenable.**
- Expriment le risque de r**emise en cause de la mixité sociale du réseau** et des inquiétudes sur la **pérennité de leur accès.**

2.6.2.3 Les parents de nationalité non française : une logique d'arbitrage concurrentiel

Leur positionnement révèle un enjeu clé : la compétitivité du modèle français dans un marché éducatif international de plus en plus exigeant.

- Expriment un attachement réel au modèle français et ses établissements mais moins « identitaire ».
- Attendent une **offre éducative lisible, moderne et compétitive.**
- Disent faire des **arbitrages fondés sur le rapport coût / qualité / perspectives d'orientation vers le supérieur.**
- Assument **comparer notre système avec des systèmes** perçus comme :
  - plus flexibles,
  - plus internationaux,
  - parfois mieux alignés avec les attentes contemporaines (bien-être, innovation pédagogique).
- Ne semblent **pas toujours être informés ou conscients de l'effort financier de la France** pour soutenir son réseau et certains établissements.
- Ne veulent **pas payer des hausses pour des choix politiques français** (retraite des fonctionnaires par exemple).
- Portent **peu d'intérêt au statut des personnels** mais portent davantage leur attention sur la qualité de l'enseignement, l'investissement des équipes éducatives et les compétences linguistiques des enseignants. À ce titre, ils expriment des attentes fortes quant à la présence de locuteurs natifs, tant pour l'enseignement du français que pour celui des autres langues.

2.6.2.4 Les parents d'EGD ou conventionnés hors fédérations de parents d'élèves

- Expriment un **attachement fort au statut de leur établissement,** en particulier dans les EGD et les établissements conventionnés, où les difficultés de recrutement sont importantes.
- Dénoncent l'**impact direct des décisions nationales** sur la hausse des frais de scolarité et sur la diminution des fonds de réserve, qu'ils considèrent comme devant être prioritairement affectés à l'investissement immobilier.
- Expriment une **incompréhension face à un modèle jugé peu lisible,** manquant de clarté et de transparence vis-à-vis des familles.
- S'interrogent sur une **possible opacité organisationnelle,** qu'ils perçoivent comme limitant la reddition de comptes de l'AEFE.
- Regrettent, dans les EGD, que les **compétences professionnelles des parents ne soient pas davantage mobilisées,** notamment pour contribuer à l'optimisation financière des établissements.
- Demandent, dans les établissements conventionnés, à **être davantage associés aux recrutements des équipes de direction,** à l'image du rôle des syndicats pour les enseignants. Les représentants des comités de gestion déplorent à cet égard un non-respect, selon eux, des conventions par l'AEFE sur ce point.

2.6.2.5 Les parents d'établissements partenaires

- Refusent de **financer indirectement les déficits de l'AEFE,** notamment ceux liés au CAS Pensions de personnels dont ils ne bénéficient pas.
- Indiquent **déjà financer la part patronale des contrats de droit local,** y compris pour les détachés directs, et ne souhaitent pas être doublement pénalisés par la prise en charge du CAS Pensions pour des personnels dont le régime de retraite (local ou français) n'est pas toujours clairement établi, contrairement aux personnels de l'AEFE qui cotisent à un seul régime et bénéficient de la retraite française.
- Attendent une **logique de financement fondée sur le principe « utilisateur-payeur ».**
- Demandent une **plus grande transparence du modèle économique de leur structure**, estimant ne pas être suffisamment associés aux décisions.

2.7 La parole aux groupes éducatifs

Les groupes éducatifs sont souvent à l'origine de la création de nouvelles écoles, collèges ou lycées, ou reprennent des établissements scolaires dont l'AEFE s'est séparée en les déconventionnant, comme ce fut le cas dans le réseau espagnol en 2008.

Ces groupes éducatifs sont également mis à contribution de manière brutale et, à leurs yeux, de manière insuffisamment expliquée, voire injustifiée selon certains points de vue (voir rappel des mesures les concernant page 23, Délibération n°30/2025 : modalités de participation financière des établissements homologués aux frais de fonctionnement du réseau).

2.7.1 La parole à la Mission laïque française - réseau mlfmonde (Mlf)

> La Mission laïque française - réseau mlfmonde est une association à but non lucratif née en 1902 et reconnue d'utilité publique depuis 1907, qui, historiquement, crée et gère des écoles, collèges, lycées dans le monde : 106 établissements sur programme français dans 29 pays et 14 actions de coopération dans 8 pays. Elle scolarise un peu plus de 59 000 élèves dans le monde[9].

[9] *Annexe n°4 : Rapport d'activité Mission laïque française - 2024-2025 - Document n°3*

- Constatent une **perte d'attractivité globale de l'enseignement français à l'étranger dans un contexte de concurrence accrue et de diversification de l'offre** ; la Mlf se dit particulièrement exposée car moins soutenue par l'État.
- Mettent en avant la **nécessité d'adapter le modèle** pour tenir compte d'une majorité d'élèves non français, des attentes des familles en matière d'orientation internationale et de compétences.
- Veulent **concilier homologation et certifications.**
- Cherchent à affirmer un **modèle propre fondé sur les compétences et à enrichir une offre pédagogique** pour faire face à l'évolution du paysage éducatif mondial et l'arrivée d'acteurs privés.
- Critiquent la gouvernance de l'AEFE et exigent de **distinguer gestion et pilotage stratégique**, et de créer une instance interministérielle avec vision de long terme.
- Dénoncent le **nouveau cadre de l'homologation** (décret de juillet 2025) jugé trop dépendant de l'AEFE et demandent une régulation indépendante avec une reconnaissance spécifique du rôle de la Mlf.

2.7.2 La parole à l'Association franco-libanaise pour l'éducation et la culture (AFLEC)

> L'Association franco-libanaise pour l'éducation et la culture (AFLEC) est une association à but non lucratif fondée en 2000. Elle gère 8 établissements au Liban, aux Émirats, en Tunisie et à Malte. Elle scolarise plus de 6 600 élèves. Une convention de partenariat lie l'AFLEC et la Mission laïque française.

- Expriment des **inquiétudes face à la hausse de la contribution** (2 % → 4 %).
- Alertent sur le **risque de déshomologation** de certains niveaux.
- Font part de leur **opposition au modèle actuel** et soutiennent une mobilisation collective.
- Regrettent le **manque de dialogue avec l'AEFE** et appellent à une gouvernance plus concertée et représentative.
- Dénoncent la **nouvelle procédure d'homologation** (décret de juillet 2025) et la situation de conflit d'intérêts de l'AEFE.
- Proposent la **mise en place d'une instance indépendante et une facturation à l'acte**.
- Rappellent les **contraintes locales** (ex. EAU) qui alourdissent les coûts RH tout en limitant les augmentations d'écolages possibles.
- Expriment un **besoin d'équité entre personnels détachés et locaux.**
- Prônent la **mise en place de formations spécifiques indépendantes de celles proposées par l'AEFE.**

2.7.3 La parole à IEG / Globeducate, Odyssey Éducation et l'Association des Écoles Françaises en Amérique du Nord

IEG (International Education Group), filiale de Globeducate, est un réseau d'établissements scolaires qui compte plus de 4 300 élèves de la petite section à la terminale scolarisés dans 5 établissements homologués dont 2 au Maroc, 1 aux Pays-Bas et 2 au Royaume-Uni.

Odyssey Education est un groupe français d'éducation qui réunit 12 établissements d'excellence implantés sur 3 continents et dans 11 pays. Il scolarise plus de 4 000 élèves en Europe (Albanie, Belgique, Espagne, Italie, Roumanie etc.), en Afrique (Maroc) et en Asie du Sud-Est (Singapour, Vietnam, Thaïlande).

L'Association des Écoles Françaises en Amérique du Nord (AFSA-Association of French Schools in North America) regroupe les établissements scolaires du Canada et des États-Unis homologués par le ministère de l'Éducation nationale. Elle compte plus de 50 écoles membres.

- Expriment leur **opposition commune à la hausse de la contribution à l'AEFE** et la jugent pénalisante pour l'équilibre financier et le développement des établissements.
- Évoquent les **conséquences économiques** : hausse possible des frais de scolarité, frein aux investissements et risque d'exclusion de certaines familles.
- Estiment que les **mesures d'urgence fragilisent le modèle, limitent les projets de développement et réduisent l'accessibilité de l'enseignement français à l'étranger.**
- Font part de leur **préoccupation sur l'attractivité de l'enseignement français à l'étranger** dans un contexte concurrentiel accru.
- Considèrent que **les services rendus ne sont déjà pas à la hauteur des contributions demandées.**
- Soulignent que le **cumul par l'AEFE d'une mission de régulateur** (homologation aux côtés du MEN, développement, contractualisation avec les partenaires, formations, conseils aux opérateurs candidats à l'entrée dans le réseau, etc.), et d'autre part, **d'une mission d'opérateur public** (gestion et subvention d'équilibre des EGD et des conventionnés, relations privilégiées avec le MEN pour les gestions de carrière des titulaires, etc.) **crée une confusion** dans l'allocation des moyens publics et nuit à la confiance des opérateurs (Odyssey).
- Appellent à une **clarification nette de l'architecture institutionnelle** (Odyssey).
- Exigent de la **stabilité et de la visibilité** dans la gouvernance et le dialogue avec l'AEFE et souhaitent un dialogue plus structuré.
- Pour les réseaux associatifs (AFSA), priorité à la coopération, au partage de pratiques et au développement de la formation, avec une attente de mesures soutenant ces dynamiques plutôt que les fragilisant.

2.8 La parole aux élus

2.8.1 La parole aux parlementaires représentant les Français établis hors de France

Les parlementaires représentant les Français établis hors de France assurent la représentation politique des citoyens français vivant à l'étranger au sein du Parlement. Ils se composent de 11 députés et de 12 sénateurs élus dans des circonscriptions ou par des collèges électoraux spécifiques, couvrant différentes zones géographiques du monde. Les parlementaires ont été consultés via un questionnaire (disponible annexe n°4)[10] afin de faire remonter les spécificités des établissements de leurs circonscriptions. Parmi les contributions des parlementaires, deux ont souhaité que celles-ci soient annexées au rapport.

- Soutiennent un **moratoire sur les mesures d'urgence** (tous les établissements conventionnés d'Allemagne ainsi que les établissements de la péninsule ibérique).
- S'inquiètent :
  - des hausses des frais de scolarité sans concertation préalable ;
  - d'une communication jugée insuffisante ou défaillante ;
  - de l'impact du transfert d'une partie des cotisations de pension civile vers les établissements qui devront le répercuter sur les frais de scolarité et envisageraient de réduire le nombre de personnels détachés ;
- Soulignent que **plusieurs établissements envisagent le passage du statut de conventionné à partenaire**.
- Demandent l'**abandon des décisions du CA du 18 décembre dernier**, des mesures transitoires d'économies **et une réforme plus profonde** construite à moyen terme.
- Proposent **plusieurs pistes d'économies** :
  - diminution des coûts du siège de l'AEFE ;
  - réexamen des rémunérations les plus élevées ;
  - meilleure maîtrise des dépenses administratives ;
  - réviser l'avantage familial ;
  - maintenir des établissements fragiles grâce à des reprises par des opérateurs privés ou associatifs.

2.8.2 La parole aux élus conseillers des Français de l'étranger (CFDE) et aux conseillers de l'Assemblée des Français de l'étranger (CAFE)

Les conseillers et conseillères des Français de l'étranger (CFDE) représentent les Françaises et les Français établis hors de France auprès des ambassades et des consulats. Ils peuvent donner leur avis sur divers sujets tels que les demandes de bourses scolaires, d'aides sociales, de subventions aux associations, etc. Ils sont au nombre de 443, dont 90 conseillers siègent à l'Assemblée des Français de

[10] *Annexe n°4 : Consultation des parlementaires représentants les Français établis hors de France - Document n°4*

l'étranger, instance consultative placée auprès du gouvernement, qui joue un rôle de réflexion et de proposition sur les politiques publiques concernant les Français vivant hors de France.

Les élus ont été consultés via un questionnaire (disponible annexe n°4) afin de faire remonter les spécificités des établissements de leurs circonscriptions. Ce questionnaire visait à recueillir les retours d'expérience, les constats et les propositions des élus des Français de l'étranger, acteurs de terrain impliqués dans la gouvernance et le suivi des établissements scolaires français à l'étranger. Structuré autour des difficultés rencontrées par les établissements, ce questionnaire interrogeait notamment les conséquences des mesures d'urgence du CA du 18 décembre 2025, les perspectives pour les établissements des circonscriptions des élus, ainsi que les attentes en matière de réforme structurelle de l'AEFE. Les contributions recueillies permettent d'identifier des pistes d'évolution adaptées aux enjeux locaux.

- S'inquiètent globalement d'une **hausse du coût de la scolarité** (supérieure à 10 % dans certains établissements comme Munich ou Lisbonne) :
  - Sentiment d'une hausse non compensée par une amélioration de la qualité ;
  - Baisse des effectifs liée aux coûts ;
  - Concurrence croissante des systèmes publics locaux dans certains contextes ;
  - Demande d'une meilleure visibilité budgétaire permettant aux familles de mieux anticiper.
- **Difficultés liées à des problématiques RH des personnels :**
  - Difficultés de recrutement et de détachement des enseignants ;
  - Insécurité des personnels détachés ;
  - Risque de baisse de qualité pédagogique ;
  - Diminution progressive des postes détachés remplacés par des recrutements locaux.
- **Gouvernance et fonctionnement des établissements :**
  - Rigidité du fonctionnement de certains EGD et établissements conventionnés ;
  - Éloignement des préoccupations pédagogiques et des attentes des familles ;
  - Fermeture des petits établissements insuffisamment soutenus ;
  - Baisse des bourses scolaires et donc atteinte à la mixité sociale ;
  - Perceptions d'inégalités d'accès.
- Critiquent unanimement les **mesures du CA de l'AEFE de décembre 2025.**
- Constatent que **peu d'établissements conventionnés ont pour l'instant signé l'avenant** à leur convention.
- Souhaitent un **moratoire plutôt que ces mesures d'urgence.**
- S'inquiètent de **possibles difficultés de recrutement** de personnels en droit local par manque de vivier qualifié et de la **perte d'attractivité** si des postes de détachés devaient être fermés.
- Envisagent un déconventionnement pour certains établissements, ce qui était jusqu'alors inenvisageable.

[11] *Annexe n°4 : Consultation des élus conseillers des Français de l'étranger et conseillers à l'Assemblée des Français de l'étranger - Document n°5*

- S'inquiètent structurellement : de la **hausse continue des frais de scolarité, de la réduction des postes de détachés, de la perte d'attractivité du réseau**.
- Craignent une **dégradation de la qualité pédagogique, de la mixité sociale et de l'accès aux établissements pour les familles modestes**.
- Ne remettent pas en cause le réseau et son modèle mais demandent p**lus de souplesse, plus de soutien, plus d'écoute et de concertation et une réforme plus progressive.**
- Demandent d'**adapter le modèle aux réalités locales** plutôt que de proposer un modèle uniforme.

2.9 La parole aux représentants des institutions et opérateurs

2.9.1 La parole au ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE)

2.9.1.1 La parole à la Direction générale de la mondialisation (DGM)

La Direction générale de la mondialisation (DGM) est une direction du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères chargée de piloter et coordonner l'action extérieure de la France sur les grands enjeux globaux. Elle regroupe notamment des compétences en diplomatie culturelle et d'influence, dont la promotion de la langue française et de l'enseignement français à l'étranger. Elle anime le réseau de coopération et d'action culturelle et travaille avec les opérateurs et partenaires concernés (dont, sur le champ éducatif, l'AEFE). Son organisation comprend plusieurs directions (diplomatie économique, affaires globales, diplomatie culturelle/éducative/scientifique/universitaire, pilotage/stratégie…) et des délégations rattachées. La DGM est chargée du suivi de la tutelle politique, stratégique, administrative et financière de l'AEFE : elle définit ses grandes orientations stratégiques et lui fixe des objectifs.

- Réaffirment l'**attachement des autorités françaises à la double mission de l'opérateur** : mission de service public pour offrir une possibilité de scolarisation à nos compatriotes installés à l'étranger et outil au service de l'influence et du rayonnement de notre langue et de notre modèle éducatif à l'international ;
- Insistent sur l'**enjeu central de maîtrise structurelle de la masse salariale** afin de permettre à l'opérateur de se développer sur des bases soutenables, tout en garantissant le maintien d'un niveau élevé de qualité pédagogique.
- Soulignent l'**importance d'objectiver le coût des services offerts et rendus par l'AEFE aux établissements du réseau au regard des contributions demandées** et d'engager à ce sujet un dialogue transparent avec les établissements, tout en réaffirmant également la solidarité du réseau comme faisant partie des principes guidant le dispositif d'enseignement français à l'étranger et se traduisant par des actions de soutien par l'opérateur aux établissements en difficulté.
- Appellent au r**enforcement du dialogue entre l'Agence et les différents acteurs de l'EFE, et de l'éducation en général**.

2.9.1.2 La parole à la Direction des affaires financières (DAF)

> La Direction des affaires financières (DAF) est rattachée au secrétariat général, au sein de la direction générale de l'administration et de la modernisation du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. Elle prépare, pilote et exécute le budget du ministère (programmation, soutenabilité, suivi de la dépense et des recettes), en lien avec les directions métiers et le contrôle budgétaire. Elle assure également le contrôle interne financier, la qualité des processus budgétaires et comptables, et contribue à la performance et à la conformité de la dépense publique. Elle appuie enfin les services (centrale et réseau) sur la doctrine et l'outillage de gestion : procédures, professionnalisation, reporting, dialogue de gestion.

- Considèrent que **la réforme de l'Agence doit permettre de relever deux défis complémentaires** :
  - **Garantir la soutenabilité du modèle économique,** qui est déstabilisé depuis une quinzaine d'années par la hausse continue de la masse salariale ;
  - **Mettre fin à la pratique suivie jusqu'à présent pour rééquilibrer les comptes, qui a consisté quasi exclusivement à augmenter les recettes et donc les frais de scolarité.** On voit aujourd'hui la limite de cette logique, les augmentations de frais de scolarité étant jugées insoutenables par les parents d'élèves.
- Estiment qu'après l'adoption des mesures d'urgence, il apparaît **nécessaire de mettre en place des mesures structurelles** qui exploiteront des marges d'efficience tout en veillant à garantir l'équité de rémunération au sein du réseau (dispositif unique d'avantage familial, évolution de la cartographie des instituts régionaux de formation pour concentrer leur présence sur les géographies prioritaires).

2.9.1.3 La parole à la Direction des Français à l'étranger et de l'administration consulaire (DFAE)

> La Direction des Français à l'étranger et de l'administration consulaire (DFAE) est une direction du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères chargée de l'accompagnement des Français établis hors de France. Elle coordonne l'action du réseau consulaire et veille à la protection des ressortissants français à l'étranger, notamment en matière d'état civil, de délivrance de documents officiels, d'aide sociale ou encore de gestion des situations de crise.

- Constatent la **baisse du nombre de demandeurs de bourses** et ont à cet effet effectué une étude sur le terrain par le biais des postes consulaires.
- Procèdent à la **préfiguration de l'internalisation de la sous-direction de l'aide à la scolarité (SDAS) de l'AEFE au sein de la DFAE** afin notamment d'avancer les calendriers pour donner une meilleure prévisibilité aux familles.

- Sont conscients que les **mesures prises au CA du 18 décembre 2025 ont un impact sur l'enveloppe dévolue à l'aide à la scolarité** et aux AESH qui leur est encore difficile à mesurer : la hausse des frais de scolarité entraînera nécessairement des besoins plus accrus des familles boursières.
- Étudient la **possibilité de proposer des bourses pluriannuelles** sur le modèle de ce qui existe pour les bourses du gouvernement français (BGF).

2.9.2 La parole au ministère de l'Éducation nationale

2.9.2.1 La parole à la Direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO)

La Direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO) est la direction du ministère de l'Éducation nationale chargée du pilotage pédagogique de l'enseignement scolaire. Elle élabore la politique éducative et organise la mise en œuvre des programmes pour les écoles, collèges, lycées et lycées professionnels. Elle produit les cadres nationaux (orientations, dispositifs, ressources) et s'appuie notamment sur Éduscol pour accompagner les professionnels. Elle contribue à la répartition et au suivi des moyens (emplois/crédits) et à l'égalité des chances dans le champ scolaire.

- Rappellent que le **cadre réglementaire du baccalauréat impose que toute adaptation en raison de situations de crise doit être expertisée** mais est possible comme cela est le cas pour les pays du Proche et Moyen-Orient, et du Mali.
- Assurent de la **prise en compte des contraintes locales** (vacances, jours fériés, déplacement) pour l'élaboration du calendrier des épreuves anticipées du baccalauréat.
- Saluent les **partenariats bilatéraux des sections internationales.**
- Rappellent la différence entre le **baccalauréat français international (BFI) qui est un diplôme français** avec des enseignements renforcés en langue et en civilisation et les **Abibac / Bachibac / Esabac qui sont des doubles diplomations** permises dans le cadre d'accords bilatéraux.
- **Soulignent l'implication de la DGESCO pour promouvoir le BFI** au sein de l'enseignement français à l'étranger.

2.9.2.2 La parole à la Direction générale des ressources humaines (DGRH)

La Direction générale des ressources humaines (DGRH) est la direction du ministère de l'Éducation nationale qui conçoit et met en œuvre la politique RH (recrutement, carrières, mobilité, rémunérations) pour les personnels. Elle pilote la gestion statutaire et disciplinaire, ainsi que les politiques d'action sociale, de santé au travail et de qualité de vie au travail, en lien avec les services déconcentrés. Elle contribue à l'attractivité des métiers et à la transformation de la fonction RH, notamment par l'outillage et les systèmes d'information RH

- Indiquent qu'aujourd'hui **la gestion d'un détaché direct multiplie par 2,5 le nombre d'actes administratifs par rapport à un détaché AEFE,** et que souvent la durée de détachement d'un détaché direct n'est que d'une année au lieu de trois pour un détaché AEFE.
- Précisent que pour l'AEFE, le **détachement dans le second degré se fait au niveau ministériel** alors que pour le **premier degré elle se fait au niveau de l'académie d'origine.**
- Rappellent le **principe d'équité des affectations** qui impose de ne pas privilégier systématiquement les personnels de l'étranger face à ceux en France.
- Rappellent également l'**existence d'un « guide du retour » et les consignes aux services académiques de proposer un entretien avec un conseiller RH de proximité** qui identifie les compétences acquise, oriente vers des parcours et des acteurs (notamment les DAREIC et les corps d'inspection), et appuie l'accès à des postes profilés ou spécifiques.
- Envisagent un **cadre national pour mieux préparer au départ dans le réseau** avec une formation en deux temps.

2.9.2.3 La parole à la Délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération (DREIC)

> La Délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération (DREIC) est le service du ministère de l'Éducation nationale qui coordonne la politique européenne, internationale et de coopération relevant du champ scolaire. Elle pilote notamment l'ouverture internationale du système éducatif, les partenariats bilatéraux, et le suivi des dossiers dans les enceintes européennes et multilatérales. Elle assure la cohérence des actions avec le réseau déconcentré (académies/rectorats, DRAREIC) et contribue à la valorisation internationale de l'école française.

- Rappellent le **rôle que joue le département de l'internationalisation de la valorisation du système scolaire (DIVSS) dans l'homologation** des établissements d'enseignement français à l'étranger.
- Précisent que **l'homologation est un processus interministériel (MEN et MEAE) et interservices** (DREIC, DGESCO et Inspection générale), et que l'AEFE y joue un rôle mais n'est pas décisionnelle.
- Insistent sur l'**objectif principal du décret[12] n° 2025-611 du 2 juillet 2025 qui est de sécuriser juridiquement la procédure d'homologation** et qui vise à clarifier et à répartir les rôles entre le MEAE et le MEN.
- Rappellent que le **nouveau décret définit clairement les voies et délais de recours gracieux et contentieux**.
- Saluent la **mise en place d'une plateforme « homologation »** gérée par le MEN, qui centralise et historise tous les documents, assurant la transparence du processus.

[12] *https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000051836173*

2.9.3 La parole au Centre national d'enseignement à distance (CNED)

Le Centre National d'Enseignement à Distance est un établissement public sous tutelle du ministère de l'Éducation nationale depuis 1939. Il propose des formations à distance pour tous les niveaux : école primaire, collège, lycée, enseignement supérieur, ainsi que des formations professionnelles et de reconversion. Son budget est de 92 millions d'euros dont 28 millions d'euros de subvention publique. Le CNED compte 1 000 agents en détachement ou contractuels en emplois permanents. Une centaine d'enseignants sont affectés gracieusement par les académies au CNED qui accompagnent et suivent leur activité.

- Reconnaissent l'**existence d'une relation historique, régulière et de confiance entre le CNED et l'AEFE**, fondée sur des échanges étroits et des conventions actives.
- **Mettent en avant le dispositif AEFE–CNED** pour les enseignements de spécialité (EDS), qui concerne plusieurs centaines d'élèves dans plus de cent établissements.
- Soulignent que **le CNED intervient de manière complémentaire** aux dispositifs existants de l'AEFE.
- Défendent une **meilleure intégration des parcours CNED dans la conception globale du réseau** plutôt que l'ouverture d'une filière CNED au sein d'un établissement homologué à laquelle le CNED ne serait pas en capacité de répondre.
- Reconnaissent les **critiques exprimées par certaines familles concernant l'absence d'un professeur unique référent pour chaque cohorte** mais soulignent toutefois les contraintes de ressources empêchant aujourd'hui une affectation dédiée de professeurs par classe EFE.
- **Proposent que l'hybridation soit pensée comme une solution structurante et non comme une réponse compensatoire ponctuelle.**
- Évoquent la **possibilité de repenser l'offre de formations en partenariat avec les universités** : relancer certaines expérimentations internationales, notamment autour des BTS à distance, ou les formations CNED pour les sportifs de haut niveau.

2.9.4 La parole à France Éducation international (FEI)

France Éducation international coordonne le programme d'échange d'assistants de langue qui, depuis 1905, renforce l'internationalisation des systèmes éducatifs et contribue à améliorer l'apprentissage des langues. Ses missions s'inscrivent dans le cadre des priorités du gouvernement en matière de coopération internationale.

- Regrettent la **faible prise en compte des enjeux linguistiques dans le réseau** AEFE, notamment pour les élèves dont le français est langue seconde ou étrangère.
- Soulignent la nécessité de changer la perception de la langue française qui est vue comme une langue difficile et élitiste. **L'enseignement des disciplines non linguistiques (DNL) est également un point qu'il nous faut renforcer.**
- Plaident pour une **intégration plus systématique des certifications DELF/DALF** dans les parcours des élèves, avec l'appui d'outils comme EvaLangue. Il faudrait ouvrir la possibilité que les établissements de l'AEFE et des autres groupes éducatifs accueillent des élèves présentant ces examens. Cela permettrait de faire des économies et d'éviter aux élèves d'avoir à se déplacer. Ce serait un gain pour l'attractivité du réseau et de l'ESR français puisque le DALF (niveau C1) est de plus en plus demandé par les universités francophones et devrait être davantage intégré dans les parcours scolaires.
- Mettent en avant le **développement des formations DNL et BELC** pour renforcer les compétences linguistiques des enseignants de disciplines non linguistiques.
- Considèrent que le **réseau des établissements labellisés FrancÉducation est extraordinaire mais sous-administré**. Leur suivi devrait être renforcé par l'AEFE. Se dit prêt à renforcer son soutien aux réseaux LabelFrancÉducation et FLAM via des ressources, formations et dispositifs d'accompagnement.
- Regrettent le **manque de lisibilité et d'harmonisation entre les différents partenaires institutionnels** intervenant dans les certifications et l'accompagnement linguistique.
- Constatent qu'en adoptant une **posture de rectorat du monde**, l'Agence se positionne de façon trop hiérarchique vis-à-vis des partenaires.
- Seraient prêts à **proposer les services d'IA-IPR formés par la DREIC pour accompagner les missions d'homologation** sous condition d'obtenir un financement pour couvrir cette nouvelle mission.
- Suggèrent que les **IRF renforcent les partenariats avec les universités francophones**.

2.9.5 La parole à Réseau Canopé

> Sous la tutelle du ministère de l'Éducation nationale, Réseau Canopé est l'opérateur de la formation tout au long de la vie des enseignants et des acteurs de l'éducation notamment dans les domaines du numérique et de l'éducation artistique et culturelle. Aujourd'hui, il regroupe une communauté impliquée avec près de 285 000 enseignants et personnels formés.

- Soulignent que le **partenariat entre Réseau Canopé et l'AEFE reste insuffisamment structuré** malgré l'existence d'une convention qui les lie et un fort potentiel de coopération.
- Regrettent que son **offre ne soit pas référencée sur Orion[13],** limitant fortement la visibilité et l'accès des établissements à ses prestations.
- Défendent des **formats hybrides et « en résidence »** combinant distanciel et présentiel afin d'assurer un accompagnement dans la durée tout en maîtrisant les coûts.
- Soulignent sa **difficulté à se faire connaître auprès des plus de 600 établissements** homologués malgré une capacité d'intervention plus importante.
- Estiment qu'une mutualisation de l'offre de formation ne sera viable qu'à condition de réviser en amont les coûts et les modalités existantes.
- Regrettent avoir été **écarté du dispositif LabelFrancÉducation** malgré un investissement important dans les contenus, webinaires et formations proposés.

2.9.6 La parole à l'Office national d'information sur les enseignements et les professions (ONISEP)

> L'Office national d'information sur les enseignements et les professions (ONISEP) relève du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Il est l'opérateur public de l'information et de l'accompagnement à l'orientation. Il met également à disposition des jeunes, des parents et des équipes éducatives des outils et dispositifs pédagogiques permettant d'acquérir la compétence à s'orienter tout au long de la vie.

- Souhaitent aboutir à la **signature d'une convention entre l'AEFE et l'ONISEP** afin de renforcer l'orientation des élèves de l'EFE.
- Souhaitent **garantir aux établissements français à l'étranger un accès équivalent à celui des établissements en France** en matière d'orientation, de ressources et d'accompagnement : nécessité de mettre en place un service d'orientation en ligne ainsi qu'un numéro vert sur la plateforme.
- Souhaitent **adapter les outils et ressources ONISEP aux contextes spécifiques des établissements français à l'étranger.** À ce titre, la plateforme Avenir est un outil structurant.
- Souhaitent **co-construire un calendrier et des contenus webinaires avec l'AEFE** : formations, conférences et événements virtuels sur des thématiques telles que Parcoursup, Affelnet, la découverte des métiers ou l'enseignement supérieur français afin de répondre aux besoins du terrain
- Évoquent la **possibilité de construire, avec le ministère, des indicateurs adaptés au réseau AEFE pour valoriser la mise en œuvre du Parcours Avenir.**

[13] *ORION est un outil de travail et de communication numérique commun à tous les personnels du réseau.*

2.9.7 La parole à Campus France

> Campus France est un EPIC (Établissement public à caractère industriel et commercial) chargé de la promotion de l'enseignement supérieur, de l'accueil et de la gestion de la mobilité internationale des étudiants, des chercheurs, des experts et des invités. L'agence Campus France est un établissement public placé sous la tutelle du ministère chargé des Affaires étrangères et de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

- Constatent que l'accord de partenariat qui lie Campus France à l'AEFE se réalise principalement à travers le mandat de **gestion des bourses France Excellence Major confié à Campus France.** Cette relation est régie par le MEAE qui assure la tutelle des deux opérateurs.
- Déplorent le **manque de synergie entre les différents opérateurs qui composent « l'équipe France »** alors même que les EFE ont été identifiés comme établissements prioritaires (une séquence leur est par exemple dédiée au salon des études en France).
- Regrettent que **seule la moitié des élèves de l'EFE poursuivent leurs études en France** et craignent que le manque de stratégie à ce niveau conduise à une déperdition des effectifs.
- Précisent être **régulièrement audité par la Cour des compte**s et par ses bailleurs.

2.9.8 La parole au Réseau des instituts nationaux supérieurs du professorat et de l'éducation (Réseau des INSPÉ)

> Créé en 2013, le Réseau des INSPÉ est une association loi 1901 regroupant les 32 Instituts nationaux supérieurs du professorat et de l'éducation ainsi que l'ENSFEA (École nationale supérieure de formation de l'enseignement agricole). Les INSPÉ sont des composantes universitaires chargées de la formation professionnelle des enseignants et des personnels d'éducation. Ils préparent notamment au diplôme de Master des Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation (MEEF). Leur action s'étend également à l'international à travers les mobilités étudiantes et la sensibilisation aux contextes de l'enseignement français à l'étranger.

- Défendent un **dialogue plus fluide et une meilleure co-construction** entre AEFE et INSPÉ concernant les stages, les certifications et les dispositifs de formation.
- Présentent les **nouveaux masters M2E (Métiers de l'Éducation et de l'Enseignement, successeurs des MEEF) comme une opportunité** pour renforcer les formations hybrides destinées aux enseignants en contrat local du réseau AEFE.

- Mettent en avant les **masters hybrides à distance comme outil de professionnalisation et de valorisation de la qualité des établissements auprès des familles.**
- Défendent le **maintien et le développement des stages étudiants à l'étranger**, jugés essentiels pour susciter des vocations et renforcer l'ouverture internationale des futurs enseignants et demande un arbitrage ministériel pour qu'une partie de ces stages obligatoires en M1 puisse être effectuée dans le réseau EFE.
- Mettent en avant l'**importance des certifications nationales (CAFFA, CAFIPEMF, CAPPEI)** pour les personnels du réseau AEFE et regrette les difficultés d'accès des enseignants détachés AEFE, notamment D3, aux formations et certifications nationales.
- Constatent le **faible niveau de reconnaissance du CAPEFE** dans les établissements AEFE et estiment qu'il souffre d'un positionnement flou et d'une valeur ajoutée insuffisamment identifiée par les recruteurs.
- Soutiennent la **création d'une plateforme unique AEFE–DGESCO–INSPÉ pour centraliser les offres de stages à l'étranger** et faciliter les mobilités étudiantes tout en regrettant les blocages administratifs ralentissant la mise en œuvre de cette plateforme.

2.10 La parole aux institutions ou partenaires historiques du réseau

2.10.1 La parole à l'Association Nationale des Écoles Françaises de l'Étranger (ANEFE)

> L'ANEFE est une association française créée pour soutenir les établissements scolaires français hors de France. Elle a, depuis la loi de finances de 2021, un rôle limité à la gestion du stock des prêts qu'elle a souscrit au profit d'établissements ou dont elle s'est porté caution dans le cadre du précédent dispositif de garantie.

- Déplorent l'**absence de communication lors du transfert de compétence de l'ANEFE vers l'AEFE en 2021** et que la loi de finances 2021 n'ait pas anticipé les défaillances de remboursement des écoles liées au COVID.
- Évoquent les **difficultés créées par le fait que les dossiers ne soient plus étudiés financièrement avant leur présentation en COGAREFE** (Commission chargée d'émettre les avis sur l'octroi de la garantie de l'État aux établissements d'enseignement français à l'étranger).
- Regrettent que la **réforme de l'ANEFE se soit concentrée principalement sur l'aspect financier au détriment de son rôle technique.**
- Souhaitent que **l'ANEFE continue à jouer un rôle de conseil et d'accompagnement technique auprès des écoles** françaises à l'étranger et regrettent que cette proposition d'appui technique à l'AEFE soit restée sans suite.

2.10.2 La parole à la Fédération FLAM-Monde

> La Fédération FLAM Monde est une association à but non lucratif qui fédère les associations pratiquant des activités « FLAM » (Français LAngue Maternelle) dans un cadre extra-scolaire. Ces associations se sont donné pour mission d'enseigner et de maintenir le français chez les enfants et adolescents vivant à l'étranger qui ne sont pas scolarisés dans des établissements français.

- Insistent sur l'**absence de cadre réglementaire pour FLAM** : aucun texte ne garantit le soutien de l'État aux associations qui assurent un enseignement complémentaire du français aux enfants français ou francophones à l'étranger.
- Défendent l'idée que **FLAM ne relève pas de la scolarité, mais bien d'un enseignement complémentaire de langue et culture françaises,** destiné notamment à des enfants français binationaux ou nés à l'étranger.
- Soulignent l'enjeu de transmission, de soft power, de citoyenneté et de lien futur avec la France.
- Regrettent le **manque de reconnaissance institutionnelle par l'AEFE et certains postes diplomatiques**, ou le sentiment de concurrence avec les Instituts français et Alliances françaises alors même que ces structures poursuivent des missions complémentaires.
- Évoquent un **sentiment de distanciation**, voire parfois de mépris, **de la part des institutions,** malgré leur engagement de longue date au service de la langue française et des communautés françaises à l'étranger.
- Soulignent la **lourdeur administrative des dossiers** à monter pour obtenir des subventions qui mobilise des ressources importantes au sein de structures essentiellement bénévoles.
- Critiquent la **réduction des subventions** notamment pour les regroupements régionaux
- Regrettent les **restrictions liées à la « marque FLAM »**, qui excluent certaines structures pourtant anciennes ou actives ;
- Estiment qu'il faudrait **reconnaître FLAM comme un outil stratégique pour les Français de l'étranger**, peut-être en le rattachant davantage à la DFAE, ou en donnant plus d'autonomie aux fédérations, tout en conservant le modèle associatif.
- Insistent sur l'**importance de préserver l'esprit associatif :** les associations FLAM ne donnent pas seulement des cours, elles créent aussi une communauté locale, des liens entre familles, des événements et un réseau d'entraide.

2.11 La parole à d'autres acteurs

D'autres acteurs ont également été auditionnés dans le cadre de cette mission. Tous présentent un intérêt certain pour l'enseignement français à l'étranger et disposent d'expertises spécifiques dont le réseau pourrait bénéficier rapidement.

2.11.1 La parole à l'Autonome de solidarité laïque

L'Autonome de solidarité laïque (ASL), association loi de 1901, accompagne depuis plus de 120 ans les personnels de l'éducation confrontés aux risques professionnels. Elle a développé une expertise reconnue dans l'accompagnement professionnel, humain et juridique des personnels en mission d'éducation, d'accompagnement et de soutien. Présente sur l'ensemble du territoire français grâce à un réseau de militants, de salariés et d'avocats-conseil spécialisés, elle mène des actions de prévention, de formation et d'analyse du climat scolaire.

- Soulignent l'**importance de renforcer la protection fonctionnelle des personnels** de l'AEFE à l'étranger et de développer un accompagnement juridique adapté aux contextes internationaux.
- Défendent une **approche fondée à la fois sur la prévention, la formation juridique et l'accompagnement opérationnel des personnels** confrontés à des situations complexes.
- Soulignent l'**importance de garantir une égalité de traitement entre les personnels** grâce aux conventions existantes avec le ministère de l'Éducation nationale et le ministère de la Justice.
- Défendent une **logique de « déjudiciarisation » par une meilleure acculturation juridique et une amélioration des pratiques de communication et de gestion des conflits.**
- Estiment que la **prévention et l'écoute doivent permettre de limiter les contentieux** avant qu'ils ne deviennent des affaires judiciaires.
- Soulignent la **nécessité d'obtenir rapidement la reconnaissance d'utilité publique (RUP)** afin d'élargir l'action de l'association à l'ensemble des personnels concernés.
- Défendent un **positionnement politiquement neutre**, fondé sur une expertise de terrain au service de l'État et des personnels éducatifs.

2.11.2 La parole à la Conférence des grandes écoles (CGE)

La Conférence des grandes écoles (CGE) comprend près de 300 membres dont 245 Grandes écoles toutes reconnues par l'État. La CGE est un cercle de réflexion (think tank), qui valorise l'expertise collective de ses membres et le rôle des Grandes écoles dans le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche. La CGE participe activement aux réflexions concernant l'enseignement supérieur.

- Défendent un **modèle plus agile, inspiré de pratiques mixtes public/privé déjà largement développées dans les grandes écoles.**
- Soulignent le **déficit de visibilité internationale des filières françaises**, notamment des classes préparatoires et des formations d'ingénieurs. Peu d'écoles proposent un bachelor.
- Présentent le **développement de bachelors internationaux comme un levier stratégique** pour attirer des étudiants internationaux qui ne viendraient pas spontanément en France.
- Déplorent le **manque d'orientation dans l'EFE vers l'ESR français et le manque de stratégie vis-à-vis des alumni** qui pourraient être investis d'une mission de promotion des études en France.
- Soulignent qu'il n'existe **pas encore de convention-cadre AEFE–CGE** visant à structurer les relations entre les grandes écoles et l'ensemble du réseau EFE incluant l'ensemble des établissements homologués, y compris les partenaires hors gestion directe AEFE. Nécessité de créer une connexion entre les têtes de réseau.

2.11.3 La parole au groupe IGENSIA Education

> Fondé en 1975, IGENSIA est un acteur de l'enseignement supérieur privé et de la formation professionnelle. Le Groupe fédère 15 écoles spécialisées et forme chaque année 19 000 apprenants en formation initiale, alternance et formation continue. Présent sur 12 campus en France et à l'international, le Groupe propose des formations du post-bac au bac+8, conçues avec les entreprises, et centrées sur l'employabilité, l'innovation pédagogique et l'ouverture internationale.

- Critiquent le **manque de lisibilité du système français d'enseignement supérieur,** jugé complexe pour les étudiants internationaux.
- Affirment qu'il existe un **véritable enjeu à rendre l'offre visible,** dotée d'une présentation claire, une harmonisation des parcours et de sortir de la logique ponctuelle de la formation.
- Alertent sur les **limites de Parcoursup**, dont le calendrier est jugé inadapté aux rythmes internationaux de candidature
- Présentent l'**alternance comme un levier stratégique pour moderniser l'offre éducative française** et renforcer l'attractivité de l'enseignement supérieur.
- Alertent sur les **freins réglementaires à l'apprentissage pour les étudiants étrangers**, notamment l'obligation actuelle d'une année préalable de formation initiale en France.
- Soulignent l'**urgence de réformer le système compte tenu des enjeux démographiques à venir.**

EN BREF

PARTIE 2 - AEFE, UN MODÈLE ÉCONOMIQUE COMPLEXE À CONTRÔLER ET CONFRONTÉ À DES ATTENTES FORTES DE CHANGEMENT

L'Agence pour l'enseignement français à l'étranger s'est développée au fil des décennies dans un environnement institutionnel, budgétaire et réglementaire de plus en plus complexe. Si ce modèle a permis l'essor du réseau et l'accueil de plusieurs centaines de milliers d'élèves à travers le monde, il présente aujourd'hui des limites importantes en matière de lisibilité financière, de pilotage stratégique et de maîtrise des coûts. Les auditions menées dans le cadre de cette mission ont mis en évidence une attente forte de transparence, de simplification et de modernisation des mécanismes de financement.

Les difficultés rencontrées ne relèvent pas uniquement des décisions récentes mais trouvent leur origine dans des choix structurels anciens, notamment en matière de financement des personnels détachés, d'organisation budgétaire et de répartition des charges entre l'État, l'AEFE et les établissements. Les mesures adoptées lors du conseil d'administration de décembre 2025 ont agi comme un révélateur de tensions déjà présentes au sein du réseau.
Cette partie vise à analyser les principaux déterminants du modèle économique de l'AEFE, à identifier les facteurs expliquant les difficultés actuelles et à présenter les attentes exprimées par les différents acteurs auditionnés. Elle met en lumière la nécessité de disposer d'outils de pilotage plus performants, d'une meilleure visibilité sur les coûts réels des politiques menées et d'une gouvernance financière davantage tournée vers l'anticipation.

Au-delà du constat, cette analyse doit permettre d'éclairer les choix futurs afin de concilier soutenabilité financière, qualité du service public d'éducation et ambitions de développement du réseau de l'enseignement français à l'étranger.

SOMMAIRE DE LA PARTIE 2

PARTIE 2 : AEFE, UN MODÈLE ÉCONOMIQUE COMPLEXE À CONTRÔLER ET CONFRONTÉ À DES ATTENTES FORTES DE CHANGEMENT 79

1 UN MODÈLE ÉCONOMIQUE DE PLUS EN PLUS DIFFICILE À PILOTER 85

1.1 L'absence de comptabilité analytique : un angle mort du pilotage 85

1.1.1 Une absence historique de comptabilité analytique 85

1.1.2 Une difficulté majeure pour les organes de contrôle 85

1.1.3 Une exigence désormais incontournable 86

1.1.3.1 Pour l'AEFE : mieux piloter et optimiser 86

1.1.3.2 Pour la tutelle (État / ministère des Finances / MEAE) : contrôler et justifier 86

1.1.3.3 Pour le conseil d'administration : un véritable outil de pilotage 87

1.1.3.4 Pour les acteurs du réseau (établissements, familles, personnels) : transparence et équité 87

1.2 Les mesures prises au conseil d'administration de décembre 2025 : solution pour les uns, contestation sans précédent pour les autres 87

1.2.1 Des mesures largement contestées 87

1.2.2 Des marges de manœuvre très limitées pour les établissements 88

1.2.3 Le risque de hausse des frais de scolarité 89

1.3 La subvention publique responsable des maux de l'AEFE ? 89

2 LE TRANSFERT EN 2009 DE LA PART PATRONALE VERS L'OPÉRATEUR PUBLIC : L'ORIGINE DES PROBLÈMES ? 92

2.1 Le transfert du CAS Pensions : logique initiale et attentes de l'État 92

2.1.1 La logique de la LOLF 92

2.1.2 La responsabilisation attendue des opérateurs 92

2.1.3 Les compensations accordées à l'AEFE 93

2.2 La PFC, participation forfaitaire complémentaire 95

2.2.1 Une contribution déconnectée du coût réel des personnels 95

2.2.2 Une mesure défavorable à certains établissements 95

2.2.3 Un facteur de hausse des frais de scolarité entraînant le départ progressif des classes moyennes 96

2.2.4 Un CAS Pensions déjà intégralement pris en charge par les familles 97

2.2.5 Les fondements de la contribution forfaitaire des partenaires sont questionnés depuis sa création 98

2.2.6 En bref : les raisons qui poussent à remettre en question la PFC 98

3 DES FRAGILITÉS STRUCTURELLES DE PILOTAGE ET D'ORGANISATION 101

3.1 Les fragilités du pilotage financier 102

3.2 Les fragilités comptables et opérationnelles 103

3.3 Les dysfonctionnements organisationnels 104

3.4 Les risques humains et sociaux 105

3.4.1 Analyse - personnels du siège 105

3.4.2 Analyse - personnels du réseau AEFE 106

3.5 Une crise systémique plus qu'occasionnelle 108

4 UNE MASSE SALARIALE DEVENUE DIFFICILEMENT SOUTENABLE 109

4.1 Une hausse de la masse salariale malgré la baisse des effectifs 109

4.1.1 Une déconnexion progressive entre effectifs et coûts 109

4.1.2 Une hausse du coût moyen employeur 113

4.2 Le siège de l'AEFE : entre nécessité stratégique et questionnement organisationnel 114

4.2.1 Évolution des effectifs et des coûts 114

4.2.2 Les écarts titulaires/contractuels 115

4.2.3 Comparaison des coûts siège et hors siège 116

4.2.4 Les limites du fonctionnement actuel par les personnels hors siège et les anciens personnels du siège 119

4.3 Le réseau AEFE hors siège en chiffres 121

4.3.1 La répartition des différents statuts de personnels dans le monde 122

4.3.2 La masse salariale des différentes catégories de personnels 125

4.3.3 La rémunération des différentes catégories de personnels 126

5 QUELLES MARGES D'EFFICIENCE POUR ÉVITER LES HAUSSES DE FRAIS ET LES SUPPRESSIONS DE POSTES ? 127

5.1 Repenser la contribution pension civile (CPC) et la participation financière complémentaire (PFC) 127

5.1.1 Les effets du nouveau dispositif 127

5.1.2 Pourquoi le taux de 50 % paraît excessif 128

5.1.3 Moratoire pour la CPC des conventionnés 130

5.1.4 Proposition d'un maintien à 35 % de la CPC et suppression progressive de la PFC 132

5.1.5 Le cas spécifique de pension civile des personnels œuvrant dans les instituts régionaux de formation (IRF) 137

5.2 Repenser le mécanisme d'attribution de l'avantage familial et de la majoration familiale 138

5.2.1 Fonctionnement actuel du dispositif 138

5.2.2 Les effets de bord constatés 140

5.2.3 Les écarts de traitement 145

5.2.4 Les pistes de réforme proposées 147

5.2.5 La proposition de gratuité de scolarité en détail 149

5.2.6 Évaluation financière du nouveau dispositif proposé 151

5.3 Repenser le dispositif de formation au juste coût 154

5.3.1 Les coûts de la formation dans le réseau AEFE 154

5.3.1.1 Les Instituts régionaux de formation (IRF) et les catégories de formateurs 154

5.3.1.2 La masse salariale et le coût employeur des formateurs 156

5.3.2 Les pistes d'optimisation mobilisables à court terme 160

5.3.2.1 Une première mesure d'économies 160

5.3.2.2 Une seconde mesure d'économies 164

5.3.2.3 Une troisième mesure d'économies 167

5.3.3 Le modèle économique des instituts régionaux de formation 173

5.3.3.1 Le financement actuel des instituts régionaux de formation 173

5.3.3.2 Vers un nouveau modèle contributif pour la formation 177

5.3.4 Perspectives et autres propositions d'évolution 179

5.3.4.1 Renforcer l'attractivité des métiers de l'éducation dans le réseau 179

5.3.4.2 Mieux mobiliser les compétences internes du réseau 180

5.3.4.3 Faire évoluer le cadre juridique 180

5.4 Repenser le statut des personnels détachés en établissements conventionnés 181

5.4.1 Le recours à des enseignants en détachement direct 183

5.4.2 Le conventionnement mixte : quel impact sur le lien avec les organisations syndicales ? 188

5.4.3 Le conventionnement mixte : quel impact pour le CAS pensions ? 190

5.5 Repenser le pilotage des personnels de direction 194

5.5.1 Former et préparer les personnels de direction à partir dans le réseau 195

5.5.2 Associer davantage les comités de gestion au choix des personnels de direction 195

5.5.3 Rendre les fonctions de direction plus équitables et plus responsabilisantes 196

5.6 Repenser en concertation la participation aux frais de fonctionnement du réseau 199

5.6.1 Les services rendus aux établissements vus par l'AEFE 199

5.6.1.1 Formation des personnels 199

5.6.1.2 Orientation des élèves 200

5.6.1.3 Passation des examens 200

5.6.1.4 Accompagnement disciplinaire et pédagogique des établissements 200

5.6.1.5 Vie du réseau 201

5.6.1.6 Accompagnement des établissements 202

5.6.1.7 Ressources, outils et services numériques 203

5.6.2 La structuration de l'offre de services 204

5.6.3 La contribution financière des établissements aux services rendus 205

5.6.3.1 La contribution financière des établissements partenaires 205

5.6.3.2 La contribution financière des établissements en gestion directe et conventionnés 207

5.6.3.3 L'estimation par l'AEFE du coût des services rendus 207

5.6.3.4 Une nouvelle méthode de contribution financière 212

5.7 Repenser le dispositif d'aide à la scolarité au profit des classes moyennes 215

5.7.1 Présentation du dispositif d'aide à la scolarité 215

5.7.2 Évolution de la dotation budgétaire 216

5.7.3 Évolution du nombre de boursiers 219

5.7.4 Pistes pour endiguer la baisse du nombre de boursiers 222

5.7.5 Le cas particulier des aides AESH 226

6 CONCLUSION DE LA PARTIE 2 228

PARTIE 2 : AEFE, UN MODÈLE ÉCONOMIQUE COMPLEXE À CONTRÔLER ET CONFRONTÉ À DES ATTENTES FORTES DE CHANGEMENT

1 UN MODÈLE ÉCONOMIQUE DE PLUS EN PLUS DIFFICILE À PILOTER

1.1 L'absence de comptabilité analytique : un angle mort du pilotage

1.1.1 Une absence historique de comptabilité analytique

Les travaux d'audition et d'analyse menés au cours de ces derniers mois mettent en évidence une difficulté majeure : l'AEFE, opérateur public bénéficiant de plus de 400 millions d'euros de subvention pour charges de service public, ne s'est jamais dotée d'une comptabilité analytique. Cette situation est d'autant plus problématique que l'Agence assure le pilotage financier de 68 établissements en gestion directe, ainsi que d'un réseau étendu d'établissements conventionnés.

1.1.2 Une difficulté majeure pour les organes de contrôle

En l'absence d'outils permettant de relier précisément les coûts aux activités et aux bénéficiaires, le suivi de gestion à l'aide de tableaux Excel s'avère fastidieux et complexe. Ce déficit d'outils d'analyse et de suivi n'est pourtant ni nouveau ni ignoré.

Dès 2018, le rapporteur pour avis des crédits du programme 185 de la mission budgétaire «Action extérieure de l'État» pour la Commission des affaires étrangères à l'Assemblée nationale, Frédéric Petit, appelait à la mise en place d'outils d'analyse permettant une meilleure lisibilité des coûts.

En l'état, les membres du Conseil d'administration ne disposent pas des éléments nécessaires à l'exercice plein et entier de leur mission de contrôle. Les parlementaires chargés du suivi de l'action extérieure de l'État rencontrent les mêmes difficultés.

Néanmoins, un suivi comptable existe et fait l'objet d'un contrôle par la Cour des comptes. Mais ce suivi, essentiellement budgétaire, ne saurait tenir lieu d'outil de pilotage. En l'absence de comptabilité analytique, il est aujourd'hui impossible de répondre de manière précise à des questions pourtant essentielles : qui finance quoi, à quel coût et au bénéfice de qui ?

L'AEFE est un opérateur stratégique au service de l'influence française. À ce titre, elle est particulièrement sollicitée par les élus, parmi lesquels les parlementaires, dont les témoignages sont souvent à charge en matière d'accès aux données et de transparence. Il est très difficile d'accéder à certaines informations, y compris en qualité de membre du conseil d'administration.

Les questions écrites, via le Sénat, l'Assemblée nationale ou l'Assemblée des Français de l'étranger, apportent certaines réponses chiffrées mais ne permettent pas toujours de comprendre pleinement les orientations stratégiques et les choix de l'opérateur.

L'expression de « boîte noire » a régulièrement été évoquée durant les auditions pour qualifier l'opacité des données financières de l'AEFE.

Dans un contexte de tension budgétaire et de contestation croissante des décisions prises, cette carence constitue un angle mort majeur du pilotage de l'Agence. Elle limite la capacité à objectiver les choix, à corriger les déséquilibres et, in fine, à justifier explicitement l'utilisation de fonds publics d'une telle ampleur.

1.1.3 Une exigence désormais incontournable

Une comptabilité analytique apporterait quelque chose de fondamental que les outils actuels ne permettent pas aujourd'hui : **comprendre précisément où va l'argent et à quoi il sert réellement.**

1.1.3.1 Pour l'AEFE : mieux piloter et optimiser

- Disposer d'une **vision précise des coûts** (par établissement, par statut, par activité)
- Mieux **piloter la masse salariale**, principal poste de dépense
- Identifier les **inefficiences et marges d'optimisation**
- Passer d'une gestion réactive à un **pilotage stratégique et anticipé**

Intérêt clé : **améliorer l'efficience globale du modèle**

1.1.3.2 Pour la tutelle (État / ministère des Finances / MEAE) : contrôler et justifier

- Disposer d'éléments objectivés pour **arbitrer les budgets**
- Renforcer le **contrôle de l'action publique**
- Justifier les décisions face aux exigences de **transparence**

Intérêt clé : **assurer un usage rigoureux et justifiable des fonds publics**

1.1.3.3 Pour le conseil d'administration : un véritable outil de pilotage

- Disposer de données fiables pour **éclairer les décisions** (réformes, hausses, fermetures)
- **Simuler les impacts** des mesures **avant** leur adoption
- Exercer pleinement son rôle de **contrôle et d'orientation stratégique**
- **Sortir de décisions perçues comme subies ou insuffisamment documentées**

Intérêt clé : **passer d'un rôle de validation à un rôle de pilotage éclairé**

1.1.3.4 Pour les acteurs du réseau (établissements, familles, personnels) : transparence et équité

- Comprendre **qui finance quoi**, **à quelle hauteur et pourquoi** ?
- Rendre visible et justifier les **écarts entre établissements**
- Réduire la **défiance et les contestations**
- Garantir une **répartition plus équitable des efforts financiers**

Intérêt clé : **restaurer la confiance et la lisibilité du modèle**

> **Proposition n° 1 : doter l'opérateur d'une comptabilité analytique dans les six prochains mois**

1.2 Les mesures prises au conseil d'administration de décembre 2025 : solution pour les uns, contestation sans précédent pour les autres

À partir de l'exploitation des données financières transmises dans le cadre de la mission, peut-on répondre à la question : existe-t-il d'autres leviers pour éviter les conséquences des mesures votées au conseil d'administration de l'Agence du 18 décembre 2025[14] ?

- **Augmentation des frais d'écolage de tous les établissements**
- **Fermetures de postes de détachés auprès de l'AEFE**
- **Départ de familles issues de classes moyennes très sensibles aux variations de frais de scolarité**

1.2.1 Des mesures largement contestées

Avant d'aller plus loin, essayons de comprendre pourquoi ces mesures sont contestées au-delà même des effets qu'elles produisent.

[14] *Voir rapport pages 23 et 24*

Les mesures annoncées en décembre 2025 dans le cadre du conseil d'administration de l'AEFE n'ont pas convaincu l'ensemble des acteurs auditionnés. Elles n'étaient, à leurs yeux, ni suffisamment concertées, ni assorties d'une étude d'impact suffisante quant à l'atteinte de leurs objectifs, et témoignent, pour certains, d'un manque de réalisme, voire d'une méconnaissance de certains contextes particuliers.

Si, globalement, l'ensemble des acteurs a conscience que la France, par le vote de ses budgets, ne peut combler tous les déficits, dont ceux accumulés par l'AEFE ces dernières années, nombreux sont ceux qui, lors des auditions, font état des impasses dans lesquelles ils se sentent aujourd'hui entraînés par les mesures adoptées.

Pour illustrer leur préoccupation, il est utile de s'appuyer sur des situations concrètes, vécues par les représentants de comités de gestion et les personnels de direction.

1.2.2 Des marges de manœuvre très limitées pour les établissements

En théorie, pour l'AEFE, plusieurs leviers existent pour éviter de fortes hausses des frais de scolarité. Parmi eux :

- La mobilisation des fonds de réserve, généralement destinés aux travaux, au remboursement des emprunts (auprès des banques ou de l'AEFE pour les EGD), à la gestion des imprévus en cas de crise, à la formation ou encore aux engagements sociaux vis-à-vis des personnels de droit local ;
- La fermeture de postes.

Toutefois, dans la pratique, même ces leviers apparaissent largement contraints et doivent être fortement nuancés. En effet, après le vote des mesures et l'obligation de signer de nouvelles conventions, les dirigeants d'établissement se retrouvent de facto sans réelle marge de manœuvre. S'agissant des personnels détachés, dont la part patronale pèsera directement sur les charges des établissements dès 2026, les possibilités d'ajustement sont en effet très limitées :

- La suppression d'un poste de résident est impossible, ou quasi impossible, sauf à la demande du personnel concerné ;
- La suppression d'un poste de D3 ne peut intervenir avant la fin de la mission ou sans l'accord de l'agent ;
- La suppression d'un poste de contractuel titulaire de l'Éducation nationale ou non, reste quant à elle, une option pour les établissements.

Dans ces conditions, les arbitrages conduisent mécaniquement à des non-choix qui deviennent incompréhensibles pour les directions et parents d'élèves, car les personnels dont ils peuvent se séparer ne sont pas ceux qui vont impacter directement leurs charges à l'avenir.

L'exemple suivant rapporté lors d'auditions n'est évidemment pas un cas isolé et exprime le désarroi vécu dans certains établissements actuellement.

Dans un pays hispanophone, alors qu'un poste doit être supprimé pour financer l'augmentation de la part patronale des détachés, le choix doit s'opérer entre :

- un résident en espagnol
- un D3 en mathématiques
- un enseignant de droit local en SVT

Ces deux dernières disciplines sont bien plus compliquées à recruter, voire impossibles. Ainsi, faute d'alternative et bloqué par les conditions contractuelles historiques liées au statut de résident, c'est le poste de SVT qui fera l'objet d'une suppression. Celle-ci entraînera alors la disparition des groupes, le regroupement des élèves en classes plus chargées, et imposera aux autres enseignants de s'adapter à ces nouvelles conditions d'apprentissage.

Cet exemple, relevé lors des auditions, met en lumière les limites d'un système qui, s'il doit apporter des réponses humaines, doit aussi être juste. Il est difficilement compréhensible pour des directions d'établissement ou comités de gestion, que les personnels de droit local, qui ne bénéficient pas du régime de retraite français, deviennent les variables d'ajustement possibles dans le contexte des annonces de décembre dernier. Il est rappelé également à votre rapporteure par les auditionnés que ces enseignants contractuels, eux aussi, ont des vies de famille et peuvent avoir fait leur vie dans le pays.

1.2.3 Le risque de hausse des frais de scolarité

Par ailleurs, lorsque ni les réserves ni les ajustements sur la masse salariale ne sont mobilisables, la seule option restante demeure l'augmentation des frais de scolarité. Les auditions de représentants de parents dans de nombreux pays témoignent d'une incapacité à assumer de telles hausses pour deux ou trois enfants. Or, ces hausses risquent d'entraîner une déscolarisation progressive des élèves, enclenchant une spirale négative : baisse des recettes et augmentation des charges supportées par un nombre de familles toujours plus restreint.

De plus, dans certains établissements conventionnés, des directions de comités de gestion bénévoles, qui subissent ces mesures, se sentent contraintes de signer des avenants qui les exposeront aux critiques, contestations et désarroi des familles se sentant trahies. Sans compter qu'à défaut de signature, certains membres de comités de gestion font référence à des menaces au déconventionnement.

1.3 La subvention publique responsable des maux de l'AEFE ?

À ce stade de l'analyse des témoignages recueillis et des constats établis par le rapport, il pourrait être tentant d'attribuer l'ensemble des difficultés rencontrées par l'opérateur public à la diminution de la subvention de l'État, et, corrélativement, de considérer qu'une augmentation de celle-ci constituerait à elle seule la réponse la plus appropriée aux déséquilibres financiers observés.

Avant de tirer des conclusions hâtives, il convient de replacer ces mesures dans le contexte qui a présidé à leur adoption. Depuis des années, le ministère des Finances, la Cour des comptes et plusieurs élus alertent sur des changements à apporter au modèle économique de l'AEFE. De nombreux rapports et de nombreuses propositions ont été faites et des réformes structurelles demandées pour faire évoluer des pratiques qui paraissaient déjà contestables pour bon nombre[15].

Les pouvoirs publics et le pouvoir politique, malgré les résistances de l'opérateur public à mener les réformes sur sa masse salariale, ont néanmoins été au chevet de l'AEFE durant la crise COVID. La trésorerie de l'AEFE s'est vue abondée de plusieurs millions d'euros pour soutenir les familles, éviter les déscolarisations ainsi que les licenciements d'enseignants.

« Afin de soutenir le réseau d'enseignement français à l'étranger, un plan d'urgence en soutien à ce réseau a été voté en troisième loi de finances rectificative le 30 juillet 2020 (LFR3). Il comprend une enveloppe de 50 M€ dédiée à l'aide à la scolarité sur le programme 151 pour venir en aide aux familles françaises en difficulté, une enveloppe de 50 M€ sur le programme 185 afin de venir en aide à tous les établissements ainsi qu'aux familles étrangères en difficulté » - ministère de l'Économie et des Finances[16].

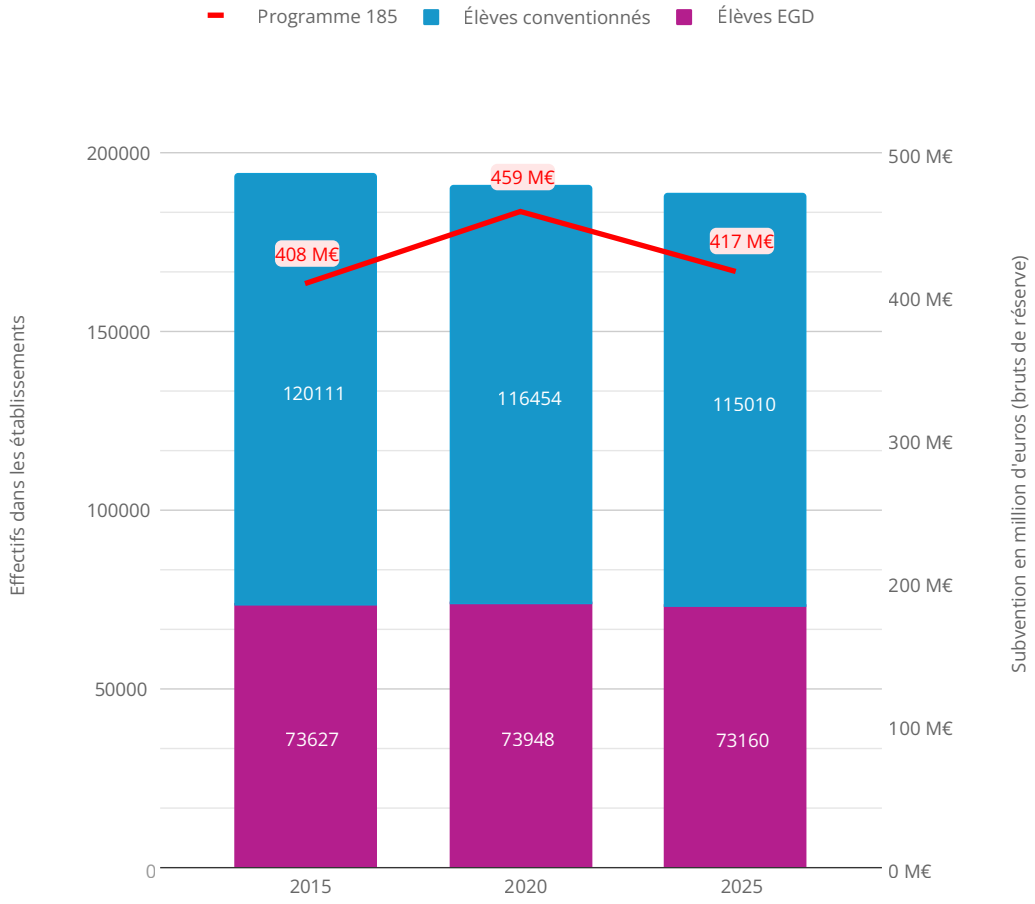
À la sortie de cette crise sanitaire, de nouvelles alertes ont été lancées mais les abondements exceptionnels et la sanctuarisation de la subvention publique ont permis à l'opérateur public de différer le traitement de son déficit et de reporter les réformes qui étaient attendues. Pourtant, les états généraux de 2023 organisés par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères étaient une occasion propice.

Dans le contexte budgétaire actuel de la France et des contraintes imposées à l'ensemble des ministères, observons l'évolution de la subvention publique en la comparant aux établissements où les élèves en bénéficient le plus :

[15] *Voir annexe n°3 : listes des rapports, bibliographie*

[16] *Rapport annuel de performance 2020 – Programme 185 « Diplomatie culturelle et d'influence », budget.gouv.fr, 2021 : https://www.budget.gouv.fr/documentation/action-exterieure-letat/185-diplomatie-culturelle-2*

Évolution de la subvention publique et des effectifs dans les EGD et conventionnés



Source : comptes financiers et notes de rentrée de l'AEFE

En 2015, le nombre d'élèves scolarisés dans les EGD et conventionnés était de :

- 193 738 pour une subvention publique totale de 408,15 M€

En 2025, le nombre d'élèves scolarisés dans les EGD et conventionnés était de :

- 188 170 élèves pour une subvention publique totale de 416,64 M€

Les élèves des établissements EGD et conventionnés bénéficient de l'essentiel de la subvention publique dont nous verrons la hauteur lors de la présentation du calcul de l'aide nette[14].

Néanmoins, nous pouvons dès à présent constater que le montant de l'aide directe accordée par élève dans les EGD et conventionnés est plus élevé en 2025 qu'en 2015, contrairement aux informations qui peuvent parfois circuler sur un désengagement de l'État.

En 2015, l'État subventionnait 2 106 € par élève alors qu'en 2025, il s'agissait de 2 214 € par élève soit une hausse de 5 %.

[14] *Voir rapport page XX*

2 LE TRANSFERT EN 2009 DE LA PART PATRONALE VERS L'OPÉRATEUR PUBLIC : L'ORIGINE DES PROBLÈMES ?

2.1 Le transfert du CAS Pensions : logique initiale et attentes de l'État

Depuis de nombreuses années, la principale difficulté financière de l'AEFE réside incontestablement dans la maîtrise de sa masse salariale plus que dans le transfert de la part patronale. Dès lors que le déséquilibre budgétaire de l'Agence trouve en grande partie son origine dans cette dynamique, il peut être légitimement observé qu'aucun gouvernement, quelle que soit sa sensibilité politique, n'a fait le choix d'augmenter la subvention publique à hauteur du déficit généré par le CAS Pensions.

Or, l'ensemble des courants politiques se sont succédé au pouvoir, des plus libéraux aux plus sociaux, sans qu'aucun ne considère nécessaire de compenser intégralement le différentiel résultant du transfert de la charge des pensions civiles.

2.1.1 La logique de la LOLF

La Loi organique relative aux lois de finances de 2001 (LOLF) **a profondément réformé la gestion publique en instaurant une logique de performance, de transparence et de responsabilisation des acteurs, avec des budgets organisés par missions et programmes plutôt que par nature de dépenses.** Dans ce cadre, l'État a progressivement transféré aux opérateurs publics la **prise en charge des cotisations employeur des pensions (CAS Pensions),** afin de mieux refléter le coût complet des agents. **Ce mécanisme vise à responsabiliser chaque opérateur sur sa masse salariale, en intégrant le coût réel des personnels dans leur budget.**

2.1.2 La responsabilisation attendue des opérateurs

L'État attendait alors de l'AEFE, comme de l'ensemble des opérateurs publics, un changement de logique de gestion :

1. **Une responsabilisation sur le coût réel des personnels**

Avec le transfert du CAS Pensions, il s'agissait d'intégrer le coût complet des agents (salaires + retraites) dans les budgets, afin que chaque opérateur mesure réellement l'impact de ses choix de recrutement.

2. **Une maîtrise de la masse salariale**

Les opérateurs devaient adapter leurs effectifs et leurs modes de gestion pour rester à l'équilibre, en évitant les dérives structurelles.

3. **Des arbitrages éclairés et anticipés**

Chaque décision (recrutement, maintien de postes, organisation) devait être prise en connaissance de son coût réel, avec une capacité d'anticipation des évolutions.

4. **Une amélioration de l'efficience**

L'objectif était d'inciter à optimiser l'organisation, mutualiser certaines fonctions, et rechercher des gains de productivité plutôt que d'augmenter systématiquement les ressources.

5. **Plus de transparence et de lisibilité budgétaire**

Enfin, la réforme visait à rendre les coûts plus clairs, tant pour l'État que pour les parties prenantes (notamment les établissements et les familles dans le cas de l'AEFE).

2.1.3 Les compensations accordées à l'AEFE

Lors de l'audition, la direction du budget au ministère des Finances a rappelé ceci :

L'Agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE) figure parmi les opérateurs de l'État bénéficiant des subventions pour charges de service public (SCSP) les plus importantes, après les secteurs de la recherche, de l'enseignement supérieur et de l'emploi.

Dans le contexte actuel de redressement des finances publiques et de maîtrise de la dépense publique, l'ensemble des opérateurs de l'État est appelé à contribuer à l'effort budgétaire national. Cette trajectoire s'inscrit dans l'objectif réaffirmé par le Gouvernement de ramener le déficit public sous le seuil des 3 % à horizon 2029. À ce titre, la hausse du taux contributeur au CAS Pensions concerne l'ensemble des opérateurs publics. En loi de finances initiale pour 2025, seules les universités ont bénéficié d'une compensation partielle, à hauteur de 50 %, obtenue par voie d'amendement parlementaire.

Le modèle de l'enseignement français à l'étranger repose largement sur le détachement d'enseignants titulaires formés par le ministère de l'Éducation nationale. Ce modèle garantit un haut niveau pédagogique reconnu et particulièrement recherché par les familles. Il représente néanmoins un coût structurel significatif, inhérent au modèle français de rémunération et de protection sociale des agents publics, dont les contributions au CAS Pensions constituent un élément majeur.

Les premières analyses conduites sur le modèle économique de l'Agence tendent à montrer que l'équilibre entre les services rendus et leur coût réel n'est pas pleinement assuré. **Il convient également de rappeler qu'en 2009, l'État avait accordé à l'AEFE un abondement de SCSP de 120 M€ afin d'accompagner le transfert de cette charge nouvelle. Cette mesure n'avait toutefois jamais vocation à couvrir intégralement et durablement l'évolution future des pensions civiles. Elle constituait à la fois une contribution partielle de l'État à cette dépense et un soutien au développement du réseau.**

La SCSP de l'AEFE participe en effet plus largement au financement de la politique d'influence éducative de la France à l'étranger. Elle permet notamment :

- le soutien au développement immobilier du réseau, compétence confiée à l'Agence depuis 2005 ;
- le financement du détachement des personnels titulaires ;

Au cours des dernières années, l'État a par ailleurs renouvelé à plusieurs reprises son soutien financier à l'AEFE. Ainsi, durant la crise sanitaire de la Covid-19, 150 M€ exceptionnels avaient été ouverts en loi de finances rectificative de juillet 2020 :

- 50 M€ pour compenser la baisse des droits de scolarité ;
- 50 M€ pour financer les bourses scolaires ;
- 50 M€ sous forme d'avances de l'Agence France Trésor.

Parallèlement, la SCSP initiale de 2020 intégrait déjà un rebasage de 25 M€ destiné à accompagner :

- la modernisation et l'extension des capacités des établissements ;
- la réduction de la PFC de 7,5 % à 6 % ;
- le renforcement des instituts régionaux de formation (IRF) ;
- le développement du numérique éducatif et de la dématérialisation de la scolarité.

Le projet de loi de finances pour 2021 avait également prévu une augmentation complémentaire de 9 M€ destinée à la sécurisation des implantations immobilières du réseau. En budget initial 2025, la SCSP atteignait ainsi 449 M€. Ces différents éléments démontrent que la SCSP de l'AEFE a régulièrement évolué afin d'accompagner les besoins de développement et de transformation du réseau.

Dans ce contexte, il était admis, dès l'origine, qu'après l'octroi des 120 M€ complémentaires en 2009, l'AEFE devait progressivement absorber l'évolution du coût des pensions civiles en mobilisant ses autres ressources et en maîtrisant ses dépenses, y compris sa masse salariale. Enfin, il convient de souligner qu'en loi de finances initiale pour 2026, l'AEFE a bénéficié d'un abondement complémentaire de 7 M€ au titre du financement du CAS Pensions, à la suite de l'adoption d'un amendement parlementaire[17]. La diminution de SCSP initialement envisagée à hauteur de 25 M€ a ainsi été ramenée à 18 M€.

Si dès 2009 la mesure votée le 18 décembre dernier avait été appliquée, elle aurait alors été logique et juste. Chaque établissement aurait pris en charge le très faible différentiel d'augmentation de la masse salariale relatif à la seule ancienneté des personnels et le delta de la part patronale.
Il y aurait eu alors une maîtrise des coûts et des frais de scolarité, et ainsi l'objectif de transparence et de prévisibilité aurait été parfaitement atteint.

[17] *https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/amendements/2247/AN/2425.pdf*

2.2 La PFC, participation forfaitaire complémentaire

2.2.1 Une contribution déconnectée du coût réel des personnels

Mais c'est un autre choix qui a alors prévalu : l'instauration à compter du 1er septembre 2009 d'une contribution de 6 % du chiffre d'affaires des établissements (frais de scolarité y compris les frais de première inscription et les frais de réinscription cf. procès-verbal du conseil d'administration du 04/12/2008, annexe n°4, document n°6.

Cette contribution est devenue à compter de 2013, avec la même assiette et le même taux, la participation financière complémentaire (PFC).

Prendre comme base de calcul d'une future contribution le chiffre d'affaires d'un établissement, indépendamment du nombre de personnels détachés qui y exercent et donc du coût réel de leur rémunération, a surpris de nombreux acteurs dès l'origine.

Des élus et représentants de parents d'élèves expliquent encore aujourd'hui qu'une telle mesure ne répondait ni à un objectif de transparence vis-à-vis des familles, ni à une logique de maîtrise de la masse salariale.

Face au mécontentement exprimé par les familles, il a alors été convenu que cette contribution de 6 %, financée par les établissements, serait répartie de la manière suivante (cf. procès-verbal du conseil d'administration de l'AEFE du 25/11/2009, annexe n°4, document n°7) :

- 3 % destinés au financement de la gestion immobilière des établissements ;
- 3 % consacrés à la participation au financement des retraites des personnels.

2.2.2 Une mesure défavorable à certains établissements

Ce dispositif a toutefois rapidement révélé les limites et les distorsions de son mode de calcul. De nombreux établissements disposant de peu de personnels détachés mais pratiquant des frais de scolarité élevés, afin de constituer des réserves pour le financement de l'immobilier, se sont ainsi retrouvés proportionnellement mis plus fortement à contribution que des établissements bénéficiant d'un nombre important de personnels détachés tout en appliquant des frais de scolarité plus faibles grâce à une forte prise en charge publique via la rémunération des enseignants (mécanisme de PRRD, taux de participation à la rémunération des résidents et des détachés).

Cette PFC a ainsi largement favorisé les établissements en gestion directe (EGD) au détriment des établissements conventionnés, en empêchant les EGD de prendre pleinement conscience du coût réel de leurs personnels.

Dans le même temps, les efforts d'ajustement ont principalement reposé sur les établissements conventionnés, à travers des suppressions de postes de détachés lors des départs d'enseignants ou encore par des déconventionnements.

Mais ce choix de calcul uniforme, totalement décorrélé du nombre réel de personnels détachés dans chaque établissement, s'est révélé profondément injuste, notamment pour les établissements de taille moyenne ou modeste, moins dotés en titulaires.

Exemples pour illustrer l'iniquité de cette mesure :

Cas 1 : Grand établissement (2 000 élèves) EGD ou conventionné

- 90 personnels titulaires détachés + 4 personnels de direction détachés
- Frais de scolarité : 5 000 €/an
- Contribution AEFE : (2 000 x 5 000) x 6 % = **600 000 €**
- Coût par élève : **300 €/an**

Cas 2 : Établissement plus petit (800 élèves) EGD ou conventionné

- 20 personnels titulaires détachés + 2 personnels de direction détachés
- Frais de scolarité : 9 000 €/an
- Contribution AEFE : (800 x 9 000) x 6 % = **432 000 €**
- Coût par élève : **540 €/an**

▶ Résultat : dans le deuxième cas, les parents paient **presque le double** pour **4 fois moins de personnels détachés.**

Source : site https://www.samantha-cazebonne.com/single-post/aefe-juillet-2025

2.2.3 Un facteur de hausse des frais de scolarité entraînant le départ progressif des classes moyennes

À partir de la création de la PFC, un dommage irréversible a commencé à se révéler : le départ progressif et souvent silencieux des classes moyennes françaises. Non éligibles aux bourses, et particulièrement sensibles aux hausses de frais, elles ont été directement affectées par l'impact de cette nouvelle contribution de 6 % en particulier dans les pays où les frais de scolarité étaient déjà élevés.

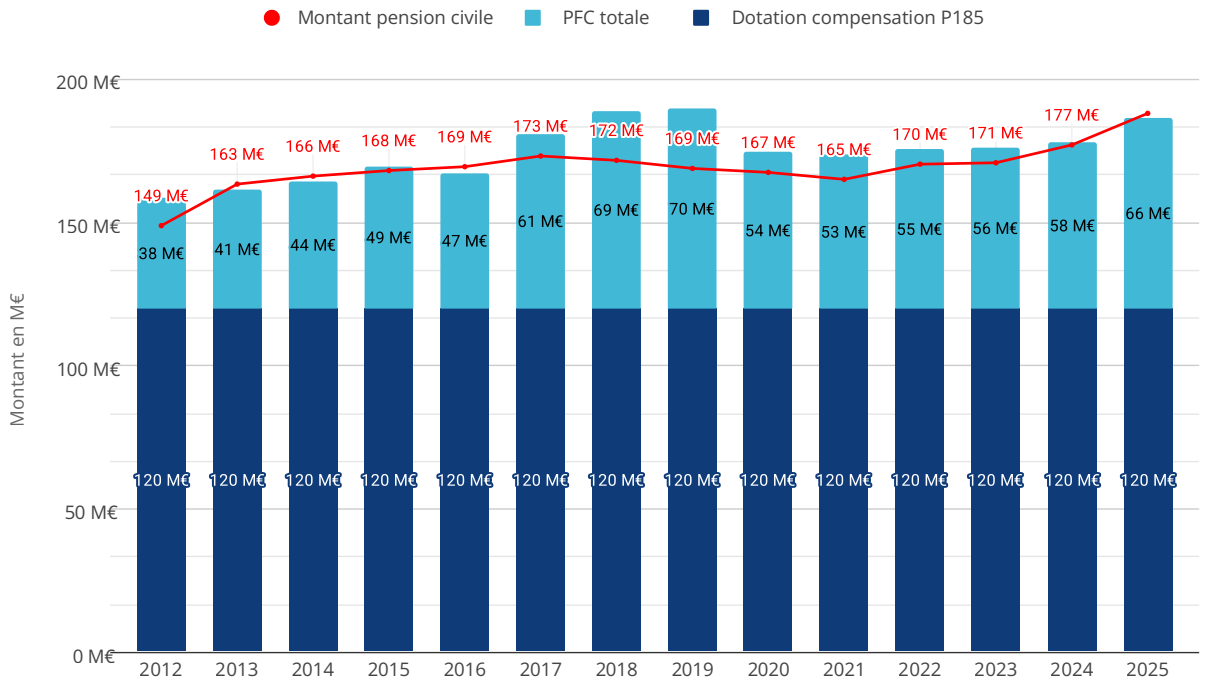
EN OFF : pour comprendre le choix effectué, votre rapporteure a entendu d'anciens personnels de l'AEFE ainsi que des représentants de parents d'élèves. Il en ressort qu'il paraissait alors, sur le plan social, moins sensible pour les décideurs de faire contribuer l'ensemble des établissements, y compris les partenaires, à travers une contribution appelée « participation aux frais du réseau », plutôt que d'appliquer un transfert du coût réel aux seuls établissements concernés par ce transfert.

2.2.4 Un CAS Pensions déjà intégralement pris en charge par les familles

Voici un tableau qui met en regard les recettes au titre de la participation complémentaire (PFC) plus les 120 millions d'euros de la subvention pour charges de service public (SCSP) fléchée pour la pension civile avec le montant de la pension civile due par l'Agence. Il convient de préciser ici que votre rapporteure a dû faire la demande expresse des montants de PFC dont s'acquittent les EGD depuis 2021. En effet, depuis cette date, ne figure dans le rapport de gestion de l'ordonnateur présenté au moment du vote du compte financier en conseil d'administration que le montant de la PFC acquittée par les établissements conventionnés. Nombreux sont les membres du conseil d'administration auxquels cette donnée a échappé, considérant que la PFC était insuffisante pour couvrir l'augmentation du coût de la pension civile.

Les montants présentés par votre rapporteure sont bien les bons, sans ambiguïté et vérifiables dans les données transmises par l'AEFE sur demande expresse. Les montants de PFC présentés ci-après sont des montants totaux incluant la participation des établissements en gestion directe et conventionnés.

Financement de la pension civile



Source : rapports de gestion de l'ordonnateur pour les années 2013 à 2020 et tableau transmis par l'AEFE pour les années 2021 à 2025

On constate à la lecture de ce graphique que les parents d'élèves ont largement financé le delta de part patronale. Le déficit structurel de l'AEFE s'est installé pour d'autres raisons

2.2.5 Les fondements de la contribution forfaitaire des partenaires sont questionnés depuis sa création

À cette époque, les établissements dits « simplement homologués », aujourd'hui appelés établissements partenaires, ne participaient pas aux frais du réseau puisqu'ils ne percevaient pas d'aides directes de l'État. C'est à l'occasion de la mise en œuvre de la PFC que les établissements homologués ont été mis à contribution, à hauteur de 1 % de leur chiffre d'affaires, officiellement pour participer aux frais du réseau. **Néanmoins, selon plusieurs responsables de groupes d'établissements partenaires auditionnés, cette contribution participait déjà, dès cette époque, au financement indirect du CAS Pensions des personnels détachés de l'AEFE et aux augmentations de frais d'écolage de leurs établissements.**

Cette interprétation constitue d'ailleurs aujourd'hui l'une des principales raisons du refus, par une partie des groupes éducatifs, de signer les nouveaux contrats de partenariat que l'AEFE leur demande de conclure. S'ils n'entendent pas contester le paiement du juste coût des services proposés par l'AEFE, ils refusent en revanche de supporter les conséquences du manque de maîtrise de la masse salariale de l'Agence.

Votre rapporteure reviendra sur ce point lors de la présentation du nouveau dispositif de partenariat proposé par l'Agence dans une partie ultérieure du rapport.

2.2.6 En bref : les raisons qui poussent à remettre en question la PFC

- **Absence de responsabilisation réelle des établissements de l'AEFE sur le coût des personnels**

La contribution forfaitaire a remplacé une logique de coût réel, empêchant les établissements de mesurer précisément l'impact financier des personnels détachés.

- **Dérive de la masse salariale**

Contrairement à l'objectif initial, cette mesure n'a pas incité à maîtriser les augmentations de la masse salariale.

- **Hausse conséquente des frais de scolarité**

La contribution généralisée à tous les établissements assise sur le chiffre d'affaires a mécaniquement entraîné une augmentation des frais d'écolage, pesant directement sur les familles.

- **Exclusion progressive des classes moyennes**

L'augmentation des frais a conduit au départ d'une partie des classes moyennes du réseau surtout dans les établissements où les frais de scolarité étaient les plus élevés et donc les plus impactés à terme par cette mesure

- **Injustice dans la répartition de l'effort**

Les établissements avec peu de personnels détachés mais des frais de scolarité élevés ont davantage contribué, tandis que ceux ayant plus de personnels détachés ont été relativement moins impactés.

- **Effet pénalisant pour certains établissements (notamment conventionnés)**

La combinaison de la contribution et d'un niveau d'aide (PRR/PRRD) en moyenne moins favorable pour les établissements conventionnés que pour les EGD a accentué les déséquilibres entre établissements.

- **Manque de transparence et de lisibilité pour les parents d'élèves**

Le lien entre contribution demandée et services rendus ou coûts réels est resté peu clair pour les établissements et les familles.

La pertinence de la PFC apparaît fortement remise en question depuis l'adoption, par le conseil d'administration, de la nouvelle contribution équivalente à 35 % de la part employeur de la contribution civile des personnels détachés.

Votre rapporteure exposera, à partir de la page XX, les raisons pour lesquelles le maintien de cette contribution ne semble plus justifié, en particulier à la lumière des analyses développées dans la suite du rapport. Celles-ci mettent en évidence les causes principales et systémiques qui empêchent aujourd'hui l'AEFE de sortir de la spirale du déficit structurel, le financement du CAS Pensions étant loin de constituer le facteur principal de déséquilibre.

Le taux du CAS Pensions : une vraie solution ou une fausse bonne idée ?

Cette idée d'un syndicat propose que l'AEFE bénéficie d'une dérogation lui permettant d'appliquer le taux de cotisation retraite du régime général (secteur privé), autour de 16 %, au lieu du taux actuel du CAS Pensions des fonctionnaires, fixé à 82,28 % en 2026.

À première vue, cette mesure pourrait sembler avantageuse. En effet, si l'AEFE ne versait plus qu'une contribution au taux proche du régime général, la charge retraite de l'établissement public passerait d'environ 186 M€ à près de 40 M€.

Cependant, cette présentation est trompeuse car elle ne tient pas compte du mécanisme de compensation déjà existant. Sur les 186 M€ versés aujourd'hui, l'AEFE récupère environ 120 M€ sous forme de compensation annuelle. Le coût réel restant à sa charge est donc d'environ 66 M€.

Ainsi, le gain budgétaire réel lié à un passage à un taux de 16 % ne serait pas de 146 M€, mais d'environ 26 M€ seulement (66M€ - 40M€).

Une telle dérogation présente plusieurs inconvénients notamment pour le ministère des Finances :

- accepter pour l'AEFE une exception dont ne bénéficient pas d'autres opérateurs publics comparables, comme France Éducation International ou Réseau Canopé, alors même que ces structures disposent elles aussi de ressources propres et d'usagers contributeurs ;
- supporter une charge supplémentaire pour l'État et donc vers le contribuable français. Les 26 M€ non perçus devraient être compensés par une hausse de la subvention publique ou se traduire par une aggravation du déficit public.

Par ailleurs, si l'AEFE obtenait un taux réduit à 16 %, d'autres opérateurs publics pourraient légitimement réclamer le même traitement, ouvrant ainsi un précédent difficilement soutenable pour les finances publiques.

Il faut également rappeler qu'entre 2010 et 2011, l'AEFE bénéficiait déjà d'un taux bien inférieur à 82,28 %, avec un reste à charge proche de 26 M€. Pourtant, cela n'a pas empêché la dégradation progressive de sa trajectoire budgétaire.

L'opérateur disposait alors de marges d'ajustement sur sa masse salariale et sur ses choix de gestion afin de limiter l'impact financier sur les familles.

Ainsi, concentrer le débat sur le seul CAS Pensions revient à mettre l'accent sur un faux problème. Même si l'AEFE avait bénéficié depuis 2009 d'un taux exceptionnel de 16 %, d'autres décisions et dispositifs internes auraient continué à peser beaucoup plus lourdement sur les finances et sur les frais supportés par les parents.

Les défenseurs d'un taux à 16 % comparent souvent la situation de l'AEFE à celle des établissements privés sous contrat en France, qui bénéficient effectivement de ce niveau de cotisation.

Mais cette comparaison oublie un élément essentiel : les personnels de l'AEFE perçoivent des indemnités spécifiques alignées sur celles du ministère des Affaires étrangères. Ces avantages indemnitaires n'existent pas dans l'Éducation nationale. Par conséquent, rattacher les personnels de l'AEFE au budget du ministère de l'Éducation nationale conduirait très probablement à une remise en cause profonde de leur régime indemnitaire, avec des conséquences potentiellement défavorables pour les agents concernés.

Enfin, cette logique pourrait également contribuer, à terme, à fragiliser le régime spécial des fonctionnaires lui-même.

Pour l'ensemble de ces raisons, votre rapporteure ne soutient pas cette demande. Il lui paraissait néanmoins important d'en exposer les fondements et d'en expliciter les enjeux.

3 DES FRAGILITÉS STRUCTURELLES DE PILOTAGE ET D'ORGANISATION

Avant d'aller plus avant dans l'analyse de situation pour comprendre les choses, il est donc important pour votre rapporteure d'écouter et de lire prioritairement ceux qui sont actuellement aux responsabilités et pilotent l'opérateur public. L'AEFE figure parmi les opérateurs de l'État les mieux dotés en subventions publiques. À ce titre, elle est tenue à un devoir renforcé de transparence, de pilotage stratégique et de redevabilité vis-à-vis de sa tutelle, de son conseil d'administration, des acteurs du réseau, des élus qui votent ses budgets, ainsi que des parents d'élèves et, plus largement, du contribuable français qui la finance.

Les décisions budgétaires adoptées en décembre 2025 s'inscrivent précisément dans cette exigence, en s'appuyant sur un travail d'analyse des risques et de conseil stratégique présenté publiquement lors du conseil d'administration de novembre 2025.

Trois documents transmis par l'AEFE à votre rapporteure permettent de mieux comprendre les difficultés auxquelles l'Agence est confrontée et qu'elle a pleinement intégrées dans son analyse stratégique. Cette synthèse et son analyse offrent ainsi une vue d'ensemble des risques identifiés par l'AEFE.

Source : Secrétariat général de l'AEFE

Le document Cartographie des risques de l'AEFE, la note de présentation lors du conseil d'administration du 27 novembre 2025 et l'analyse se trouvent en annexe[18] du présent rapport

[18] *Voir annexe n°4, documents n°8, n°9 et n°10*

DES RISQUES STRUCTURELS MAJEURS DE PILOTAGE

3.1 Les fragilités du pilotage financier

1. **Absence de pilotage financier consolidé *(diapositive 12 de la cartographie des risques de l'AEFE)***

- absence d'infocentre financier
- systèmes d'information multiples, non interfacés
- difficulté à produire des données fiables et consolidées

Conséquences :

- l'AEFE ne dispose pas selon elle d'une vision globale et fiable de sa situation financière
- le pilotage repose sur des données fragmentées

Identifié par l'AEFE comme risque critique

2. **Absence de stratégie budgétaire pluriannuelle *(diapositive 15 de la cartographie des risques de l'AEFE)***

- pas de possibilité d'avoir une vision à moyen-long terme
- programmation budgétaire morcelée
- absence d'indicateurs et de projection

Conséquences :

- impossibilité d'évaluer la soutenabilité des décisions
- gestion réactive et non anticipée

Identifié par l'AEFE comme risque majeur reconnu

3. **Défaut de pilotage de la masse salariale *(diapositive 17 de la cartographie des risques de l'AEFE)***

- absence de suivi global des effectifs
- pilotage éclaté entre directions
- absence de chiffrage des décisions nationales

Conséquences :

- absence de maîtrise du principal poste de dépense
- impossibilité d'anticiper les dérives

Identifié par l'AEFE comme un risque partiellement maîtrisé

3.2 Les fragilités comptables et opérationnelles

1. **Fiabilité insuffisante des comptes *(diapositive 13 de la cartographie des risques de l'AEFE)***

- tenue de l'actif défaillante
- inventaire incomplet
- risques de doublons et d'erreurs

Conséquences :

- sincérité des comptes fragilisée

Risque identifié comme critique

2. **Système de paie fragile *(diapositive 14 de la cartographie des risques de l'AEFE)***

- outils obsolètes
- absence d'historisation
- erreurs possibles

Conséquences :

- risque d'erreurs de paiement
- impact financier et RH direct

Risque identifié par l'AEFE comme insuffisamment sécurisé

3. **Difficultés de gestion des aides à la scolarité *(diapositive 18 de la cartographie des risques de l'AEFE)***

- outils inadaptés
- données non fiables
- suivi incomplet

Conséquences :

- pilotage inefficace
- risque d'erreurs de versement

Risque identifié par l'AEFE comme très élevé

4. **Commande publique mal maîtrisée (d*iapositive 16 de la cartographie des risques de l'AEFE)***

- méconnaissance des règles
- absence de sécurisation juridique
- défaut de mise en concurrence

Conséquences :

- risques juridiques et financiers
- perte d'efficience

Risque identifié par l'AEFE comme très élevé

3.3 Les dysfonctionnements organisationnels

1. **Absence de formalisation des processus *(diapositive 19 de la cartographie des risques de l'AEFE)***

- absence d'organigramme clair
- absence de procédures écrites
- fonctionnement en silos

Conséquences :

- perte d'efficacité
- dépendance aux individus

Risque structurel de gouvernance identifié par l'AEFE

2. **Culture administrative insuffisante *(diapositive 16 de la cartographie des risques de l'AEFE)***

- manque de formation
- appropriation incomplète des règles

Conséquences :

- erreurs de gestion
- hétérogénéité des pratiques

Risque structurel identifié par l'AEFE

3. **Outils et systèmes d'information inadaptés *(diapositive 12 de la cartographie des risques de l'AEFE)***

- multiplicité des outils
- absence d'interconnexion
- ressaisies manuelles

Conséquences :

- perte de temps
- fiabilité limitée

Risque structurel identifié par l'AEFE

3.4 Les risques humains et sociaux

Les documents présentés par l'AEFE identifient plusieurs risques humains et sociaux :

3.4.1 Analyse - personnels du siège

1. **Une pression organisationnelle forte *(diapositive 1 de la cartographie des risques de l'AEFE)***

- surcharge de travail
- complexité des missions
- multiplicité des outils
- défaut de coordination entre directions
- manque de lisibilité des responsabilités

Conséquences :
Les personnels du siège évoluent dans un système fragmenté et peu structuré, générant :

- une charge mentale élevée
- des difficultés à prioriser
- un sentiment d'inefficacité

2. **Un manque de stabilité et d'attractivité *(diapositives 4, 5 de la cartographie des risques de l'AEFE)***

- turnover dans certaines fonctions (ex : paie)
- difficulté à recruter certains profils
- transformation des modes de travail (déménagement, réorganisation)

Conséquences :

- perte de compétences
- désorganisation des services
- fragilisation des fonctions critiques

3. **Un risque psychosocial structurel *(diapositives 1 et 4 de la cartographie des risques de l'AEFE)***

- manque de reconnaissance
- pression sur les délais
- mauvaise circulation de l'information
- manque de confiance dans les dispositifs internes

Conséquences :
Le risque n'est pas individuel mais **organisationnel.** Il traduit :

- un déficit de management transversal
- une gouvernance peu lisible

4. **Des risques éthiques et juridiques (d*iapositives 1 et 16 de la cartographie des risques de l'AEFE)***

Conflits d'intérêt / abus de pouvoir :

- absence de dispositifs de contrôle suffisamment structurés
- ambiguïtés dans les rôles

Conséquences :
Ces risques sont renforcés par :

- la centralisation
- le manque de transparence

3.4.2 Analyse - personnels du réseau AEFE

1. **Une complexité spécifique liée à l'expatriation *(diapositive 8 de la cartographie des risques de l'AEFE)***

- environnement international (droit local, contexte culturel)
- éloignement de l'administration centrale
- multiplicité des statuts (détachés, locaux, partenaires)

Conséquences :
Les personnels du réseau font face à :

- une insécurité juridique
- une complexité de gestion
- une autonomie contrainte

2. **Une exposition accrue aux tensions sociales (diapositives 3 et 7 de la cartographie des risques de l'AEFE)**

- Climat scolaire qui se dégrade dans certains pays
- relations avec les familles parfois difficiles
- violences ou conflits plus fréquents

Conséquences :
Le personnel est en **première ligne** :

- stress professionnel plus fréquent
- isolement

3. Une judiciarisation croissante *(diapositive 5 de la cartographie des risques de l'AEFE)*

- recours plus fréquents des usagers
- incompréhension des règles
- absence de médiation en amont

Conséquences :
Les personnels peuvent :

- se sentir exposés personnellement
- manquer de soutien immédiat

4. Des difficultés de recrutement et d'adaptation *(diapositive 8 de la cartographie des risques de l'AEFE)*

- attractivité variable selon les pays
- conditions de vie spécifiques
- inadéquation profils/postes

Conséquences :
Cela entraîne :

- vacance de postes
- surcharge de travail
- déséquilibres financiers au sein des équipes

5. Un besoin d'accompagnement insuffisant *(diapositive 5 de la cartographie des risques de l'AEFE)*

- dispositifs existants mais éloignés
- manque de réactivité

Conséquences :
Les personnels du réseau ont :

- un besoin fort de soutien juridique
- un besoin d'accompagnement humain particulièrement en cas de crise

L'analyse des risques humains et sociaux met en évidence des réalités différenciées entre les personnels du siège et ceux du réseau mais reposant sur des causes communes. Au siège, les difficultés relèvent principalement d'un défaut d'organisation, de coordination et de lisibilité des responsabilités générant une pression professionnelle importante. Dans le réseau, les personnels sont davantage exposés à des tensions opérationnelles, liées à l'environnement international, aux relations avec les usagers et à un sentiment d'isolement. Dans les deux cas, ces risques traduisent avant tout des fragilités structurelles de l'organisation et du pilotage, plus que des difficultés individuelles.

3.5 Une crise systémique plus qu'occasionnelle

Ces documents montrent trois choses fondamentales :

1. Les risques les plus critiques ne sont pas externes, ils concernent :
- le pilotage
- l'organisation
- les outils
- la gouvernance

2. Le cœur du problème est systémique :
- un défaut de structuration
- un empilement de dysfonctionnements

3. La masse salariale est au centre, elle est :
- identifiée comme un risque
- mais insuffisamment maîtrisée
- et dépendante des autres failles (pilotage, section immobilière, organisation)

Votre rapporteure tient à saluer l'exercice réalisé à travers ces documents et ce travail de longue haleine réalisé par les services du secrétariat général. La cartographie des risques de l'AEFE présente un diagnostic réaliste et sans ambiguïté des fragilités de l'opérateur. Les risques identifiés comme les plus critiques concernent précisément les fonctions essentielles de pilotage : systèmes d'information défaillants, absence de stratégie budgétaire pluriannuelle, fragilité des processus de paie et défaut de pilotage de la masse salariale.

Ces constats ne relèvent pas de difficultés marginales ou conjoncturelles, mais traduisent des faiblesses structurelles profondes installées depuis des décennies.

L'absence d'un système d'information financier consolidé, la fragmentation des outils de gestion et le manque de visibilité sur les trajectoires budgétaires témoignent d'une incapacité à disposer d'une vision fiable et partagée de la situation financière de l'opérateur.

Dans ces conditions, le pilotage ne peut être qu'imparfait, voire réactif, et ne permet pas d'anticiper les déséquilibres.

De manière tout aussi préoccupante, **la question de la masse salariale, pourtant identifiée depuis 2008 comme un risque significatif**, ne fait l'objet que de mesures d'ajustement. L'absence de pilotage structuré des emplois et des coûts afférents traduit une difficulté persistante à maîtriser l'un des principaux déterminants de l'équilibre financier de l'Agence.

De nombreux personnels du siège expriment d'ailleurs une attente forte de changements profonds et structurels, comme ils l'ont confié à votre rapporteure lors des auditions ou dans des contributions écrites.

Si l'on ne peut que saluer la démarche de communication et de transparence engagée par l'AEFE à travers la présentation de cette cartographie des risques, **votre rapporteure s'interroge toutefois sur l'absence de conclusions et de propositions formulées par le comité d'audit** lors des séances du Conseil d'administration de l'Agence et de ses membres.

Le comité d'audit peut, en tant que de besoin, solliciter la réalisation d'audits ou d'études internes ou externes. Les rapports des organes de contrôle, de l'agent comptable principal et des auditeurs internes lui sont transmis, et il en assure l'examen. Dans ce cadre, il intervient notamment dans les domaines suivants :

- **programmation et suivi des audits** : examen et validation du programme d'audit interne, suivi de la mise en œuvre des missions ;
- **contrôle interne et gestion des risques** : appréciation de l'existence et de l'efficacité des dispositifs, suivi des risques significatifs identifiés ;
- **information financière** : analyse des projets de comptes annuels de l'AEFE avant leur présentation au conseil d'administration ;
- **suivi des recommandations** : vérification de la mise en œuvre des recommandations issues des audits internes, des corps de contrôle et de la Cour des comptes.

Votre rapporteure s'interroge sur le rôle effectif de cet organe de contrôle auprès du conseil d'administration de l'Agence et de ses membres.

4 UNE MASSE SALARIALE DEVENUE DIFFICILEMENT SOUTENABLE

ET SI LE PROBLÈME HISTORIQUE ET RÉCURRENT DE L'AEFE ÉTAIT BIEN SON ABSENCE DE MAÎTRISE DE SA MASSE SALARIALE ?

4.1 Une hausse de la masse salariale malgré la baisse des effectifs

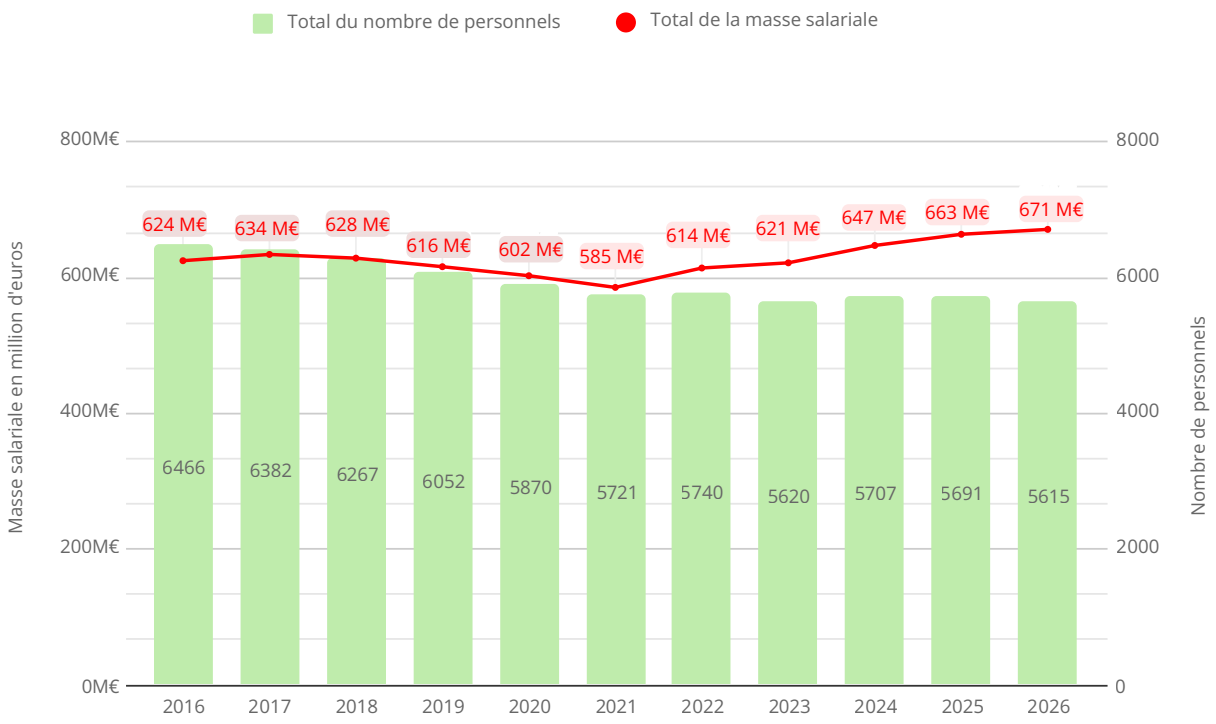
4.1.1 Une déconnexion progressive entre effectifs et coûts

Quelques chiffres généralistes de présentation de la masse salariale :

Année	Masse salariale D1 / D2	Masse salariale D3	Masse salariale siège	Masse salariale autre	Total Masse salariale	Effectif D1+D2	Effectif D3	Effectif siège	Effectif total
2016	177 M€	435 M€	12 M€	0 M€	**624 M€**	1106	5198	162	**6466**
2017	174 M€	446 M€	13 M€	1 M€	**634 M€**	1073	5147	162	**6382**
2018	170 M€	444 M€	14 M€	0 M€	**628 M€**	1036	5064	167	**6267**
2019	157 M€	443 M€	14 M€	0 M€	**616 M€**	954	4927	172	**6052**
2020	146 M€	442 M€	14 M€	0 M€	**602 M€**	871	4827	171	**5870**
2021	135 M€	435 M€	15 M€	0 M€	**585 M€**	818	4723	180	**5721**
2022	146 M€	451 M€	17 M€	1 M€	**614 M€**	838	4705	197	**5740**
2023	154 M€	449 M€	18 M€	0 M€	**621 M€**	863	4551	206	**5620**
2024	159 M€	468 M€	20 M€	1 M€	**647 M€**	887	4596	224	**5707**
2025	164 M€	477 M€	22 M€	1 M€	**663 M€**	898	4561	232	**5691**
2026	169 M€	478 M€	23 M€	0 M€	**671 M€**	905	4469	241	**5615**

Source : rapports de gestion de l'ordonnateur des comptes financiers des années 2026 à 2025 et note de l'ordonnateur du budget initial 2026

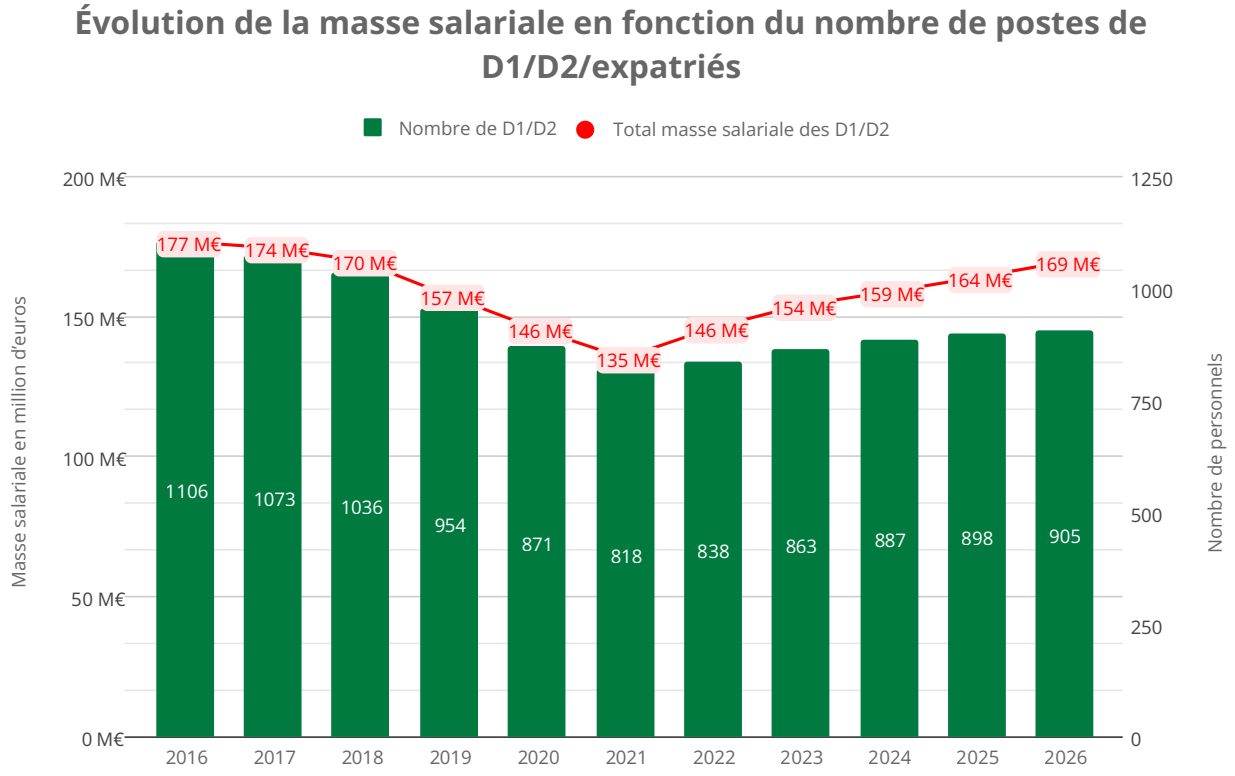
Évolution de la masse salariale en fonction du nombre de postes totaux



Source : rapports annuels de gestion de l'ordonnateur de l'AEFE (comptes financiers 2016 à 2025 et budget initial 2026)

Malgré une diminution de 850 ETPT (équivalents temps plein annuels travaillés), la masse salariale a fortement augmenté ces dernières années. Si son évolution semblait, jusqu'en 2021, encore cohérente avec la baisse du nombre de postes, il apparaît qu'à partir de cette période, alors même que les effectifs continuaient à diminuer, la masse salariale a poursuivi une progression particulièrement soutenue et difficilement maîtrisable.

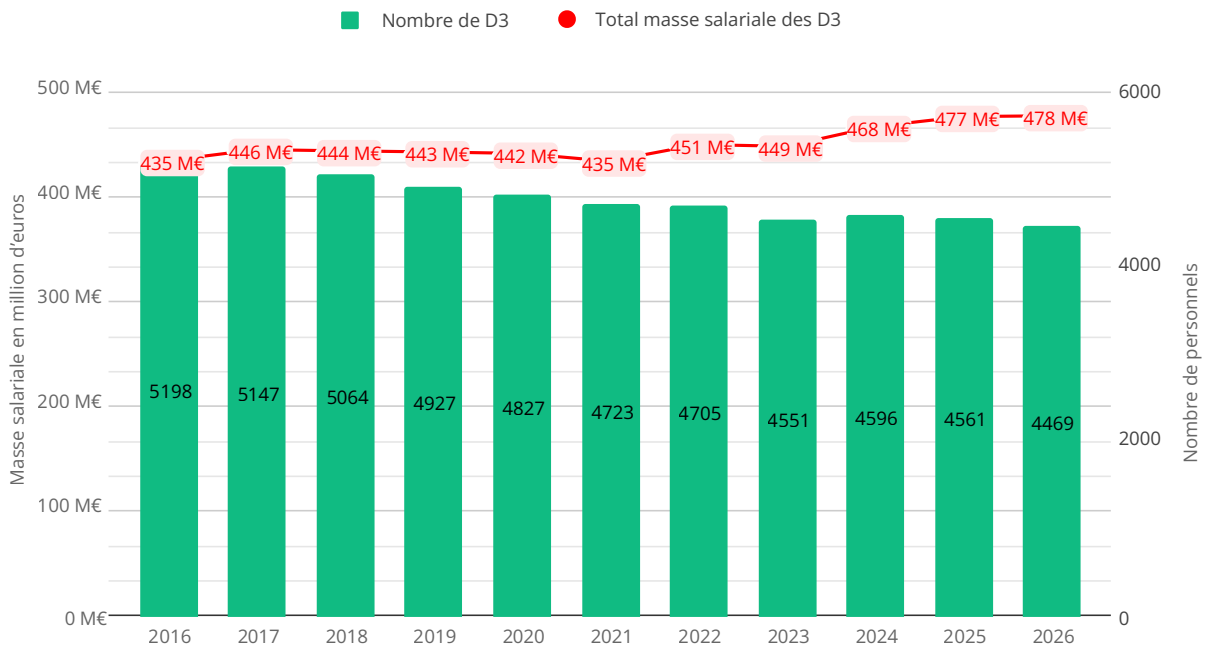
Observons plus précisément par statuts de personnel :



Source : rapports annuels de gestion de l'ordonnateur de l'AEFE (comptes financiers 2016 à 2025 et budget initial 2026)

On remarque une baisse du nombre d'expatriés / D1 / D2 jusqu'en 2021 avec une diminution de la masse salariale qui suit celle des effectifs. À partir de 2022, les effectifs remontent pour renforcer la capacité de formation dans les IRF nouvellement créés et également du fait du reclassement d'ex-résidents occupant des fonctions de détachés de niveau 1 ou 2, conséquence de l'arrêt Cantoni. Il convient de relever que la masse salariale augmente, elle, beaucoup plus rapidement, et qu'en 2026, elle aura quasiment atteint celle de 2018 avec pourtant 131 ETPT de moins.

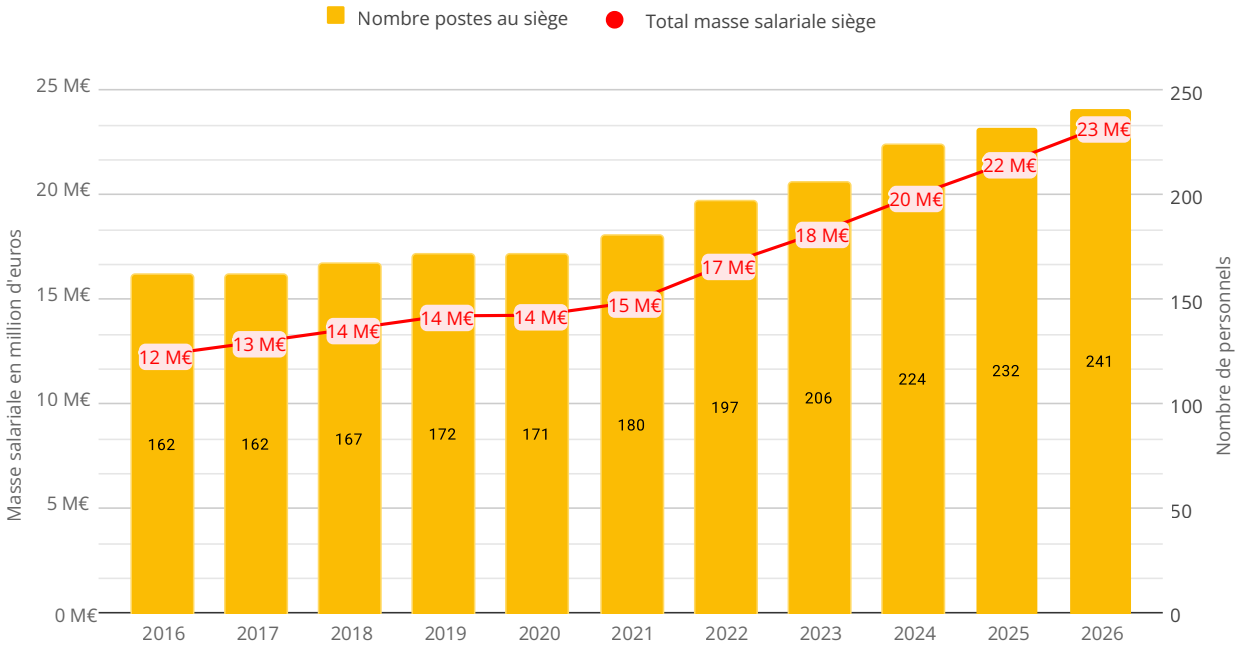
Évolution de la masse salariale en fonction du nombre de postes de D3/résidents



Source : rapports annuels de gestion de l'ordonnateur de l'AEFE (comptes financiers 2016 à 2025 et budget initial 2026)

S'agissant des résidents / D3, même constat qu'avec les effectifs totaux : en 10 ans, le nombre de postes aura baissé de 729 ETP et la masse salariale, elle, n'aura quasiment fait qu'augmenter pour dépasser désormais celle de 2016 de presque 43 millions d'euros.

Évolution de la masse salariale en fonction du nombre de postes au siège

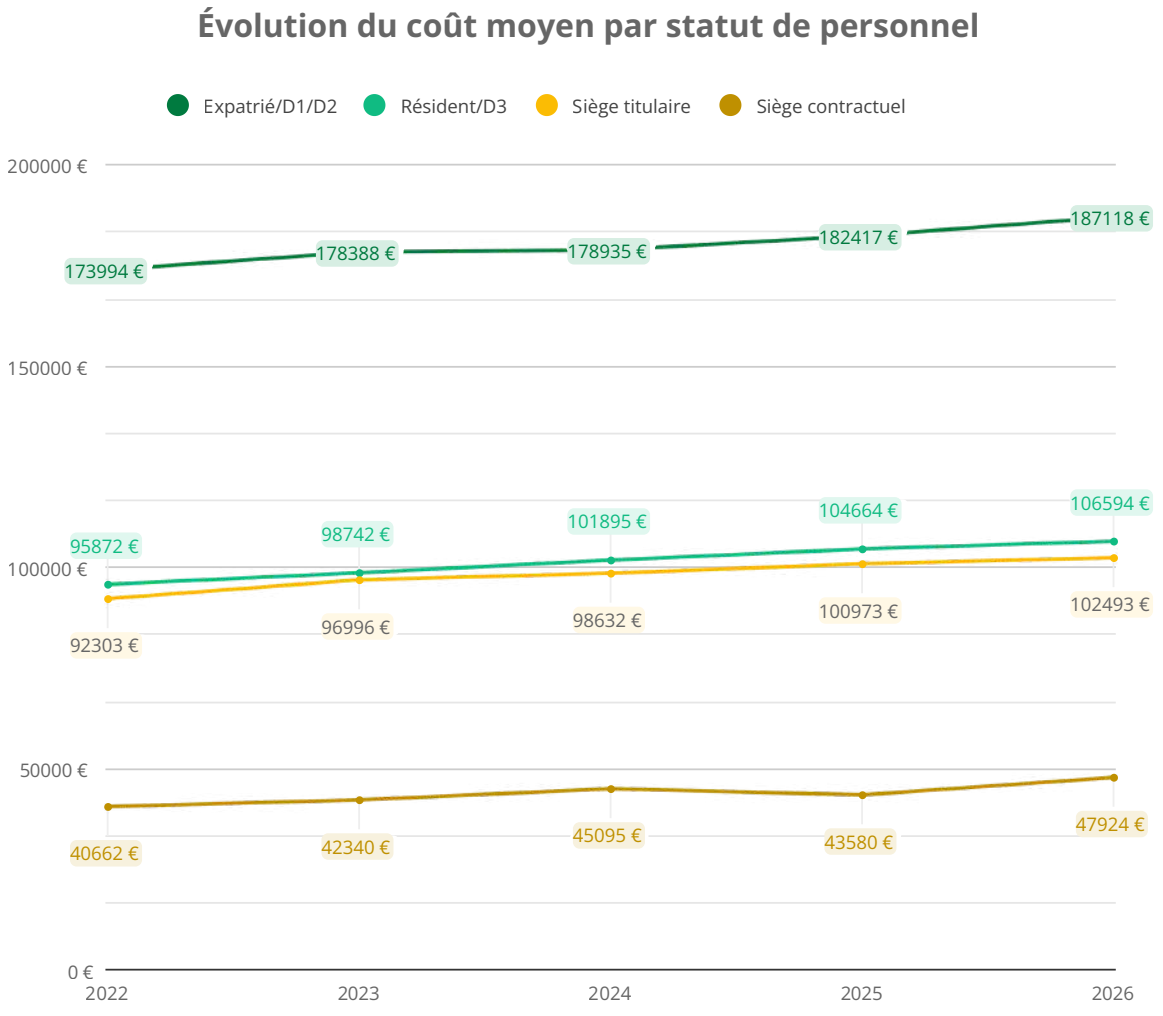


Source : rapports annuels de gestion de l'ordonnateur de l'AEFE (comptes financiers 2016 à 2025 et budget initial 2026)

Et finalement, pour les personnels du siège (Saint-Ouen et Nantes), on observe une augmentation constante des effectifs qui s'accélère toutefois à partir de 2022 et avec une augmentation de la masse salariale plus rapide que celle du nombre d'agents.

4.1.2 Une hausse du coût moyen employeur

Observons désormais l'évolution du coût moyen employeur d'un personnel suivant son statut sur les 5 dernières années.



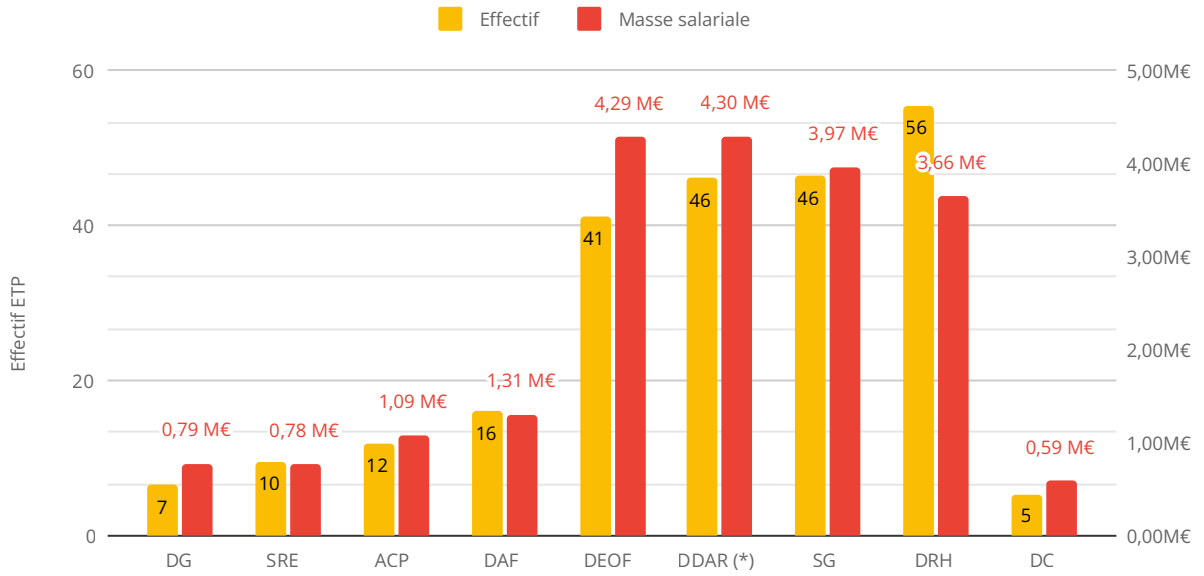
Source : rapport de gestion de l'ordonnateur des années 2016 à 2025 (COFI) et 2026 (BI)

On constate que le coût moyen augmente en valeur absolue d'autant plus rapidement qu'il est important, avec une progression très similaire entre résidents / D3 et titulaires du siège.

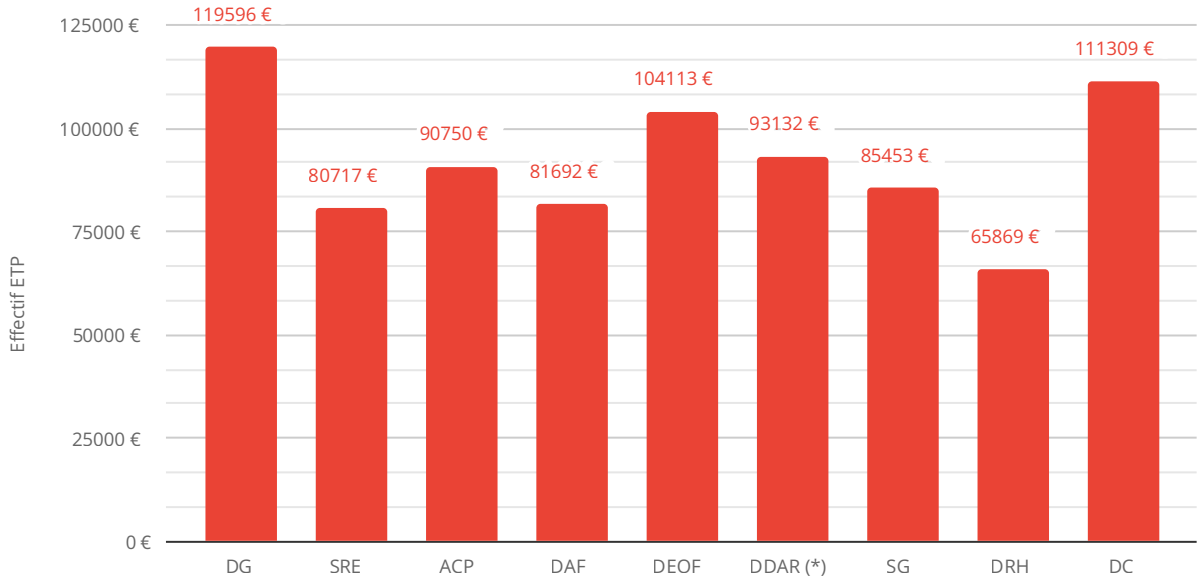
4.2 Le siège de l'AEFE : entre nécessité stratégique et questionnement organisationnel

4.2.1 Évolution des effectifs et des coûts

Effectif et masse salariale de chaque direction du siège en 2025



Coût moyen employeur par agent dans chaque direction du siège en 2025



(*) hors mise à disposition de personnels MEAE (3,75 ETP pour 232 433,93 €)

NB : DG : direction générale, SRE : service des relations extérieures, CP : agence comptable principale, DAF : direction des affaires financières, DEOF : direction de l'enseignement, de l'orientation et de la formation, DDAR : direction du développement et de l'accompagnement du réseau, SG : secrétariat général, DRH : direction des ressources humaines, DC : décharges syndicales

Source : document AEFE 9 bis

Le coût moyen employeur présenté ici comprend :

- le traitement brut ;
- les cotisations employeur ;
- la pension civile (très élevée dans la fonction publique d'État) ;
- les éventuelles primes et indemnités ;
- diverses charges annexes.

Pour un fonctionnaire d'État, le salaire réellement perçu représente souvent environ :

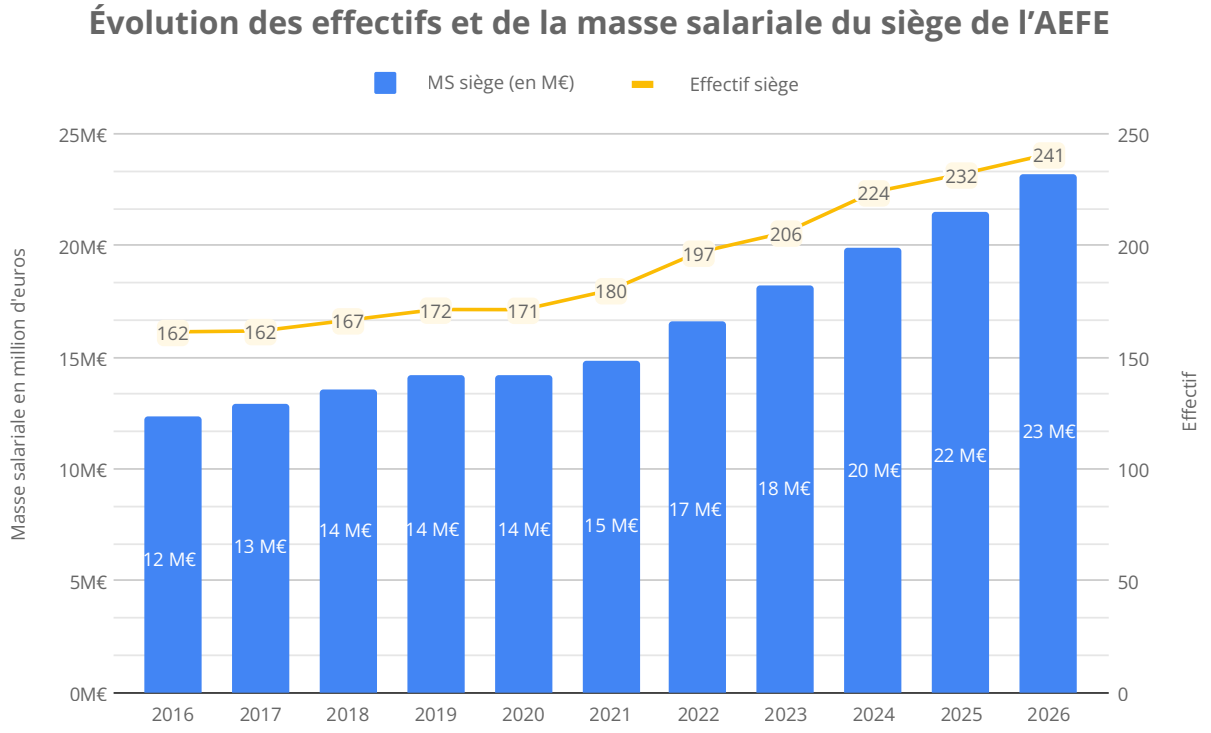
- 45 % à 60 % du coût employeur total, selon le corps, les primes et le lieu d'affectation.

Donc, pour un coût employeur de 110 000 €, le fonctionnaire peut percevoir approximativement :

- entre 50 000 € et 65 000 € nets annuels,
- **soit environ 4 200 € à 5 400 € nets par mois.**

Cette moyenne est à relativiser car il existe des différences très importantes entre les plus hauts et les plus bas salaires, entre les fonctionnaires et les contractuels. Détails présentés ci-dessous.

4.2.2 Les écarts titulaires/contractuels



Source : rapports de gestion de l'ordonnateur des comptes financiers 2016 et 2025 et note de l'ordonnateur du budget initial 2026

Si les augmentations des effectifs du siège sont régulièrement questionnées, voire remises en cause par de nombreux acteurs du réseau, votre rapporteure n'est pas en mesure, en l'absence de comptabilité analytique, de déterminer si leur évolution résulte de la création de postes liés à la gestion des ressources humaines des personnels de l'AEFE - notamment à la suite de la note de service[19] n° 2019-118 du 20 août 2019 du ministère de l'Éducation nationale relative aux conditions de recrutement et de détachement des personnels titulaires et du décret[20] n° 2022-896 du 16 juin 2022 modifiant les modalités de recrutement, de rémunération et de gestion des personnels des établissements d'enseignement français à l'étranger - de la gestion des IRF, de l'accompagnement du développement du réseau ou d'autres choix.

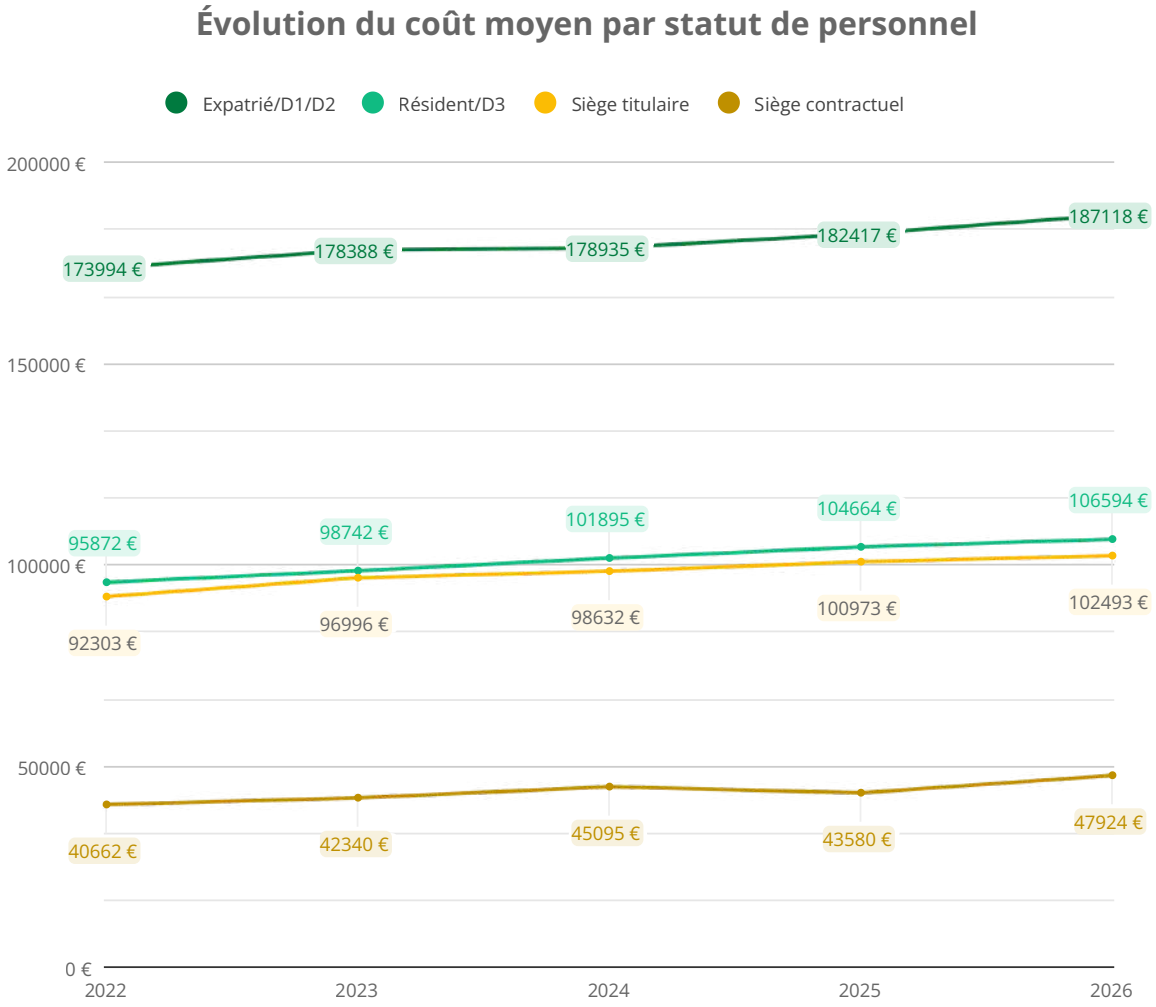
En revanche, il est possible d'analyser l'évolution du coût moyen employeur d'un poste au siège de l'AEFE.

Celui-ci s'élevait à 76 298 euros en 2016 et atteint, dix ans plus tard, 96 406 euros en 2026.
Si les revalorisations du point d'indice de la fonction publique ainsi que l'augmentation du taux des cotisations patronales de retraite expliquent en partie cette hausse de près de 25 %, il convient désormais d'examiner si l'évolution des 10,87 millions d'euros supplémentaires de masse salariale du siège suit la même tendance que celle observée hors siège, et si le coût moyen d'un poste a augmenté dans des proportions comparables dans le reste du réseau.

4.2.3 Comparaison des coûts siège et hors siège

Reprenons le graphique de la page 113 et analysons l'évolution du coût des différentes catégories de personnel, tant au siège que hors siège.

[19] *https://www.education.gouv.fr/bo/19/Hebdo31/MENH1922082N.htm*
[20] *https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000045924679*



Source : rapports de gestion de l'ordonnateur des comptes financiers 2016 et 2025 et note de l'ordonnateur du budget initial 2026.

On constate que le coût moyen augmente en valeur absolue d'autant plus rapidement qu'il est important, avec une progression très similaire entre résidents / D3 et titulaires du siège.

Les personnels expatriés D1/D2

Le coût moyen des personnels expatriés D1/D2 passe de 173 994 € en 2022 à 187 118 € en 2026.
Soit une augmentation d'environ +13 124 €, soit **+7,5 % en quatre ans.**

Les D3/résidents

Le coût moyen des résidents/D3 évolue de 95 872 € en 2022 à 106 594 € en 2026.
Soit une augmentation d'environ +10 722 €, soit environ **+11,2 %.**

Cette évolution est particulièrement significative car elle concerne les effectifs les plus nombreux du réseau.

Le graphique met ainsi en évidence un phénomène important : malgré la diminution progressive du nombre de postes, le coût unitaire moyen des D3 continue d'augmenter fortement, ce qui contribue mécaniquement à la progression de la masse salariale globale.

Les titulaires du siège

Ils suivent une dynamique proche des D3. Le coût moyen des titulaires du siège passe de 92 303 € à 102 493 €.
Soit +10 190 €, soit environ **+11 %.**

La courbe est quasiment parallèle à celle des D3, ce qui montre que les coûts des personnels titulaires du siège évoluent selon une dynamique comparable à celle des personnels détachés à l'étranger.

Les contractuels du siège

Ils restent très en dessous des autres catégories avec un coût moyen de :
- 40 662 € en 2022
- 47 924 € en 2026

Même avec une hausse d'environ 17,8 %, leur coût reste :
- plus de deux fois inférieur à celui d'un titulaire du siège ;
- plus de quatre fois inférieur à celui d'un D1/D2 expatrié.

En bref :

Ce graphique illustre plusieurs phénomènes structurels :
- la progression continue du coût moyen employeur de toutes les catégories ;
- le poids très important des personnels expatriés et détachés dans la dynamique de la masse salariale ;
- une augmentation du coût unitaire qui se poursuit malgré la baisse des effectifs ;
- des écarts très significatifs entre personnels titulaires et contractuels ;
- et enfin une problématique centrale pour l'AEFE : la difficulté à maîtriser durablement sa masse salariale sans réforme du modèle RH.

Il montre également que les économies réalisées par la suppression de postes sont, à moyen terme, neutralisées par l'augmentation continue du coût moyen des personnels restant en fonction.

Lors des auditions menées au siège, il a été indiqué à votre rapporteure que, lorsque deux personnes candidatent sur un même poste, il est fréquent de privilégier un personnel fonctionnaire, notamment dans le cadre d'un retour d'expatriation.

Par ailleurs, certains personnels des catégories D1 ou D2, arrivant au terme de leur détachement et soumis à une obligation de réintégration en France pour une durée minimale de trois ans, privilégient des candidatures au siège plutôt qu'au sein des académies.

Si cette situation permet de conserver au sein de l'opérateur des compétences acquises à l'étranger, elle peut également avoir pour effet de réduire l'ouverture des recrutements à des profils extérieurs susceptibles d'apporter des expertises complémentaires.

Proposition n° 2 : étudier des pistes de recours plus importants à des personnels contractuels qualifiés dans des domaines où les compétences recherchées ne nécessitent pas nécessairement l'expérience spécifique d'un titulaire.

4.2.4 Les limites du fonctionnement actuel par les personnels hors siège et les anciens personnels du siège

Il a été proposé au siège de laisser les personnels du siège s'exprimer sur le fonctionnement de celui-ci, mais cette proposition n'a pas reçu de suite favorable.

Si personne ne remet en question la nécessité d'avoir un siège doté de personnels au service des établissements, des personnels, des parents, des élèves, des anciens élèves et des élus, plusieurs fragilités organisationnelles ont été identifiées au cours des auditions et des échanges menés dans le cadre de cette mission. Les constats suivants sont revenus de manière récurrente, tant chez les personnels actuellement en poste que chez d'anciens agents du siège, ou encore chez différents acteurs en lien avec l'AEFE et son siège :

- **Un fonctionnement jugé excessivement centralisé et autoritaire**

De nombreux sujets demeurent concentrés au niveau central, limitant les marges d'autonomie et la capacité d'initiative des différents niveaux de pilotage.

- **Une direction générale très mobilisée sur les sujets opérationnels et relativement peu sur les enjeux stratégiques**

La direction générale élargie apparaît fortement impliquée dans la gestion opérationnelle quotidienne, ce qui tend à ralentir certains processus décisionnels et à limiter l'autonomie des directions et des encadrants intermédiaires.

- **Un manque historique de lisibilité organisationnelle**

L'organisation interne est souvent perçue comme complexe, avec des compétences parfois réparties entre plusieurs services, nuisant à la clarté des responsabilités et à la compréhension globale du fonctionnement de l'institution.

- **Une coordination interne perfectible**

Les actions des différentes directions ne semblent pas toujours suffisamment articulées ni coordonnées. Plusieurs personnels auditionnés ont indiqué ne disposer que d'une vision partielle de certains dossiers et découvrir, à l'occasion des échanges, des informations détenues par d'autres services.

Cette circulation incomplète de l'information ne leur permet pas toujours d'apporter des réponses précises, alors même qu'une meilleure connaissance transversale des sujets apparaît indispensable au bon fonctionnement de l'établissement.

EN OFF : si votre rapporteure devait résumer l'organisation actuelle de l'AEFE par une image, elle la comparerait à un grand puzzle dont certains personnels détiennent des pièces indispensables à l'ensemble, sans avoir une vision d'ensemble pour les assembler, faute d'autonomie suffisante ou de coordination avec celles détenues par d'autres. Une pièce détenue par une personne peut ainsi manquer et empêcher toute réalisation définitive et délivrance d'un travail.

- **Un pilotage encore insuffisamment structuré**

L'absence d'outils partagés et d'un pilotage homogène (notamment par la donnée) limite la capacité du siège à suivre efficacement les établissements et à prioriser ses interventions.

- **Un positionnement ambigu vis-à-vis du réseau**

Le siège est perçu comme une structure administrative ou de contrôle, plutôt que comme un acteur pleinement au service des établissements, ce qui peut fragiliser la relation avec le réseau.

- **Une communication siège et acteurs du réseau insatisfaisante**

Une communication très souvent critiquée, car jugée, ces dernières années, comme inexistante ou laborieuse par la grande majorité des acteurs.

- **Un financement peu lisible**

Le coût et le financement des services centraux manquent de clarté pour les représentants des groupes éducatifs et des gestionnaires d'établissements, ce qui peut alimenter des incompréhensions quant aux contributions demandées. Votre rapporteure a été, à plusieurs reprises, surprise de constater que certains personnels en charge de ces services ne sont pas en mesure, sans que cela leur soit imputable, de détailler certains coûts directement liés à leurs activités.

En conclusion :

Le fonctionnement du siège apparaît aujourd'hui marqué par plusieurs fragilités : un excès de centralisation, un manque de communication avec les acteurs du réseau ainsi qu'un déficit de lisibilité et de coordination entre services.

Dans ce contexte, votre rapporteure n'est pas en mesure, au regard du temps imparti et des données transmises et disponibles, de chiffrer d'éventuelles économies ou marges d'efficience. Il paraît néanmoins important de comprendre pourquoi la courbe d'évolution (cf graphique page 117) de la masse salariale des personnels titulaires du siège suit celle des détachés D3 à l'étranger dont les augmentations constatées sont dues entre autres aux nouveaux dispositifs de mobilité (billet d'avion, frais déménagement, etc.). Une proposition sera donc formulée en ce sens.

Après les constats explicités dans cette partie du rapport, des propositions de réorganisation de l'opérateur public, s'appuyant sur les attentes des acteurs, seront formulées après la partie financière du rapport.

En effet, des enjeux fondamentaux, stratégiques, organisationnels et de pilotage se jouent au niveau du siège mais les principaux enjeux financiers en matière d'efficience se situent, comme le lecteur pourra le constater, davantage au sein des établissements scolaires et des instituts régionaux de formation. Si des gains de productivité peuvent être obtenus grâce aux outils numériques et à une nouvelle organisation, votre rapporteure doute davantage que les marges d'économies les plus significatives puissent être trouvées dans la seule masse salariale du siège.

4.3 Le réseau AEFE hors siège en chiffres

L'analyse des risques conduite par l'AEFE rejoint celle du ministère des Finances : la trajectoire de la masse salariale n'est pas suffisamment maîtrisée.

Comme rappelé dans la note de l'audition de la 7e sous-direction de la direction du Budget (DB) du ministère de l'Action et des Comptes publics, les alertes adressées à l'AEFE ne datent pas d'hier. Cet avertissement est désormais soutenu par un nombre croissant de parlementaires. Certains considèrent même que le manque de volonté de l'opérateur public à engager des réformes ne doit plus être compensé par la subvention publique. Lors du débat sur le projet de loi de finances pour 2025, plusieurs groupes politiques ont déposé des amendements en commission des finances. C'est finalement en commission mixte paritaire (CMP) qu'a été adopté un amendement[21] réduisant de 20 millions d'euros le montant de la subvention publique allouée à l'AEFE. « *S'il importe de préserver les moyens d'action de notre diplomatie, la dégradation des finances publiques impose une plus grande maîtrise de la dépense publique. Le Gouvernement a engagé, dans le présent projet de loi, un effort de réduction des dépenses de l'État de l'ordre de 15 milliards d'euros. Cependant, l'objectif de déficit à 5 % du PIB en 2025 implique d'envisager des économies allant au-delà des mesures initiales proposées par le Gouvernement. Pour cette raison, il paraît indispensable que la mission « Action extérieure de l'État », comme l'ensemble des missions du budget de l'État, participe de cet effort de redressement des comptes publics* ».

De plus en plus de parlementaires, y compris ceux élus sur le territoire national, s'interrogent sur la gestion de l'AEFE et sur l'utilisation des millions d'euros qui lui sont confiés, au regard des mécontentements qui s'expriment régulièrement parmi nos compatriotes établis à l'étranger.

Les chiffres présentés ci-après sont ceux communiqués par l'AEFE à votre rapporteure ainsi qu'aux six inspecteurs généraux, des finances, des affaires étrangères et de l'éducation, du sport et de la recherche.

[21] *https://www.senat.fr/amendements/2024-2025/143/Amdt_II-29.html Amendement repris en commission mixte paritaire.*

Après la présentation des principaux chiffres globaux, votre rapporteure s'attachera, à partir des documents transmis et des auditions menées, à analyser les leviers d'économies envisageables permettant d'atteindre deux objectifs essentiels :

- Éviter au maximum les hausses des frais de scolarité, dont les conséquences sont désormais bien identifiées (départ d'élèves du réseau, exclusion croissante des classes moyennes particulièrement sensibles à la moindre variation tarifaire) ainsi que les suppressions de postes.
- Éviter le risque de voir à nouveau la subvention amputée pour des raisons de manque de rigueur budgétaire.

4.3.1 La répartition des différents statuts de personnels dans le monde

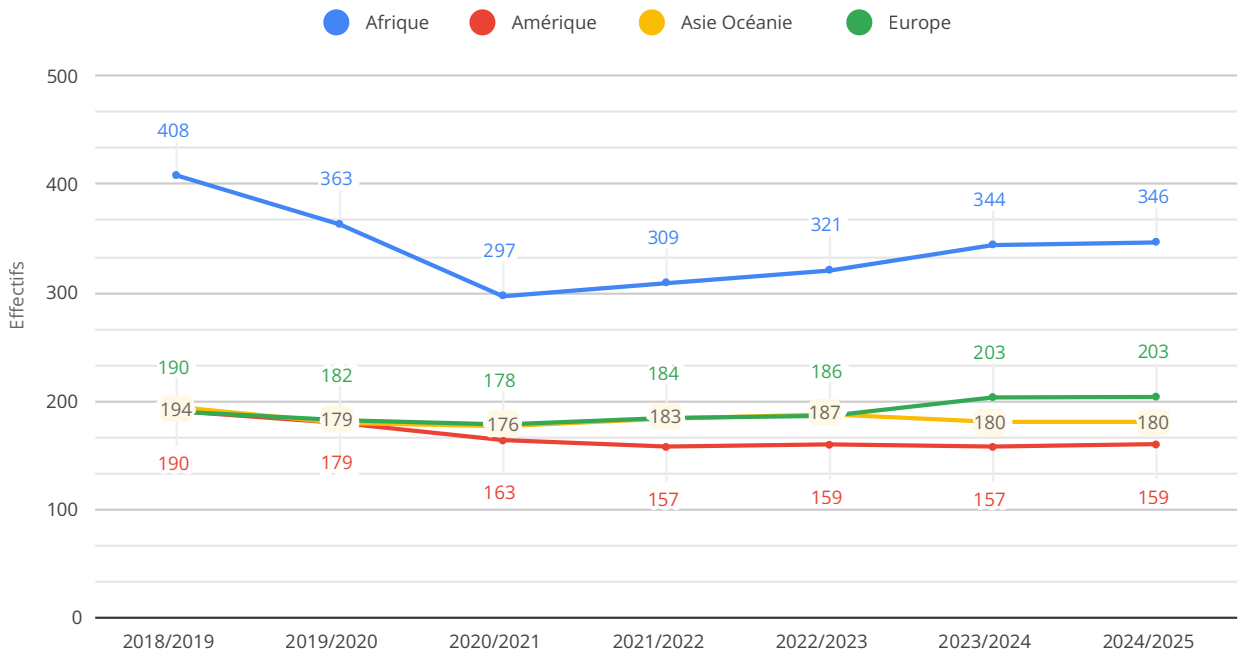
Évolution des effectifs des personnels D1, D2 et D3 & résidents et expatriés du réseau en ETPT

Continent	Statut	2018/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022	2022/ 2023	2023/ 2024	2024/ 2025
AFRIQUE	D1/D2 & Expatriés	408	363	297	309	321	344	346
	D3 & Résidents	1 962	1 928	1 914	1 926	1 765	1 819	1 815
	Total Afrique	**2 370**	**2 291**	**2 211**	**2 235**	**2 086**	**2 163**	**2 162**
AMÉRIQUE	D1/D2 & Expatriés	190	179	163	157	159	157	159
	D3 & Résidents	708	709	707	712	663	704	708
	Total Amérique	**898**	**888**	**870**	**869**	**822**	**861**	**867**
ASIE OCÉANIE	D1/D2 & Expatriés	194	179	176	183	187	180	180
	D3 & Résidents	676	671	605	604	568	563	564
	Total Asie Océanie	**870**	**850**	**781**	**787**	**755**	**743**	**744**
EUROPE	D1/D2 & Expatriés	190	182	178	184	186	203	203
	D3 & Résidents	1 689	1 630	1 597	1 605	1 521	1 512	1 501
	Total Europe	**1 879**	**1 812**	**1 775**	**1 789**	**1 707**	**1 715**	**1 705**
TOTAL AEFE	**D1/D2 & Expatriés**	**982**	**903**	**814**	**833**	**853**	**884**	**889**
	D3 & Résidents	**5 035**	**4 938**	**4 823**	**4 846**	**4 517**	**4 598**	**4 588**
	Total général	**6 017**	**5 841**	**5 637**	**5 679**	**5 370**	**5 482**	**5 477**

Source : diaporama de la DRH de l'AEFE

L'AEFE ne distingue pas toujours dans les documents transmis les expatriés avec mission d'encadrement/D1 des expatriés avec mission de formation/D2. La présentation agrégée des données dans le tableau précédent ne résulte donc pas d'un choix de votre rapporteure, mais des modalités de transmission des données par l'AEFE. Il sera toutefois fait une analyse spécifique des expatriés avec mission de formation et D2 dans la section qui traite des instituts régionaux de formation.

Répartition suivant les continents - D1/D2 & expatriés



Source : diaporama de la DRH de l'AEFE

Afrique

L'Afrique demeure de très loin le continent concentrant le plus grand nombre de D1/D2 et expatriés. Après une forte diminution entre 2018/2019 et 2020/2021, les effectifs repartent progressivement à la hausse, illustrant le caractère stratégique du continent pour le réseau AEFE.

Europe

Après une légère baisse jusqu'en 2020/2021, les effectifs D1/D2 et expatriés repartent progressivement à la hausse pour atteindre environ 200 postes en 2024/2025.

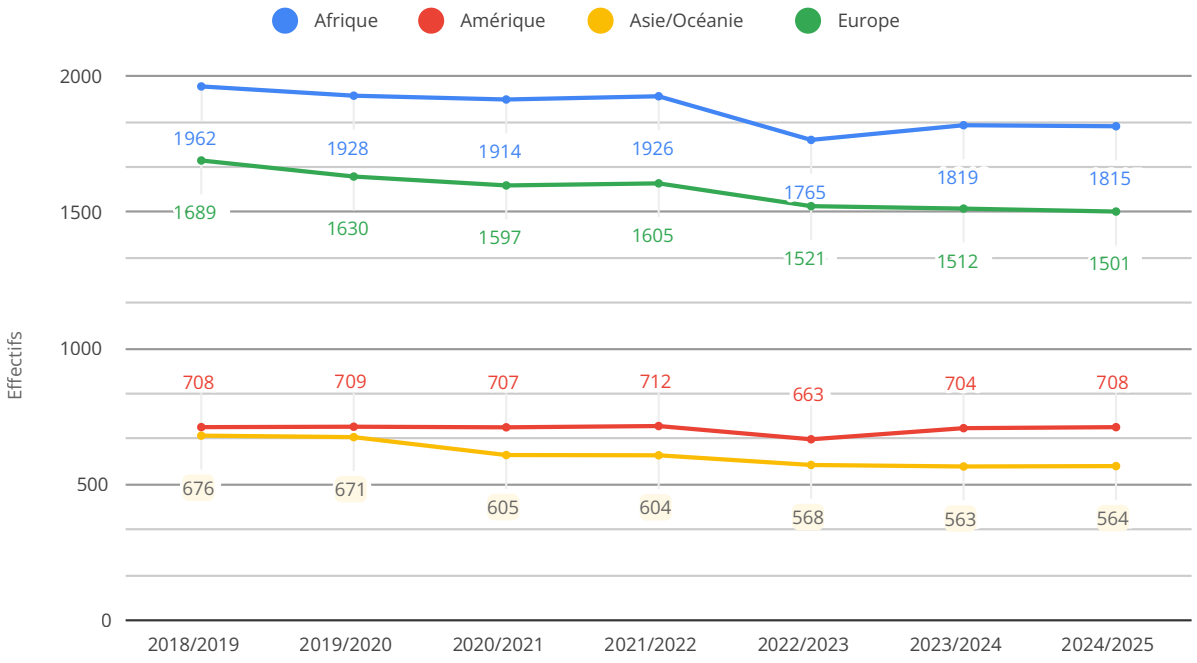
Asie-Océanie

L'Asie-Océanie connaît une baisse modérée des effectifs jusqu'en 2020/2021, suivie d'une remontée progressive et d'une stabilisation. Le continent semble maintenir un équilibre entre maîtrise budgétaire et maintien des fonctions d'encadrement.

Amérique

L'Amérique présente une diminution progressive des D1/D2 et expatriés, puis une stabilisation autour de 155 postes. Cette évolution peut refléter un recours plus important aux recrutements locaux et une plus grande autonomie des établissements.

Répartition suivant les continents - D3 & résidents



Source : diaporama de la DRH de l'AEFE

Afrique

L'Afrique demeure de très loin le continent concentrant le plus grand nombre de D3/résidents. Malgré une baisse sensible jusqu'en 2022/2023, les effectifs se stabilisent ensuite autour de 1 830 postes.

Europe

L'Europe connaît une baisse marquée des D3/résidents entre 2018/2019 et 2024/2025, passant d'environ 1 750 à 1 450 postes, mais reste de loin la deuxième zone de personnels D3 en détachement.

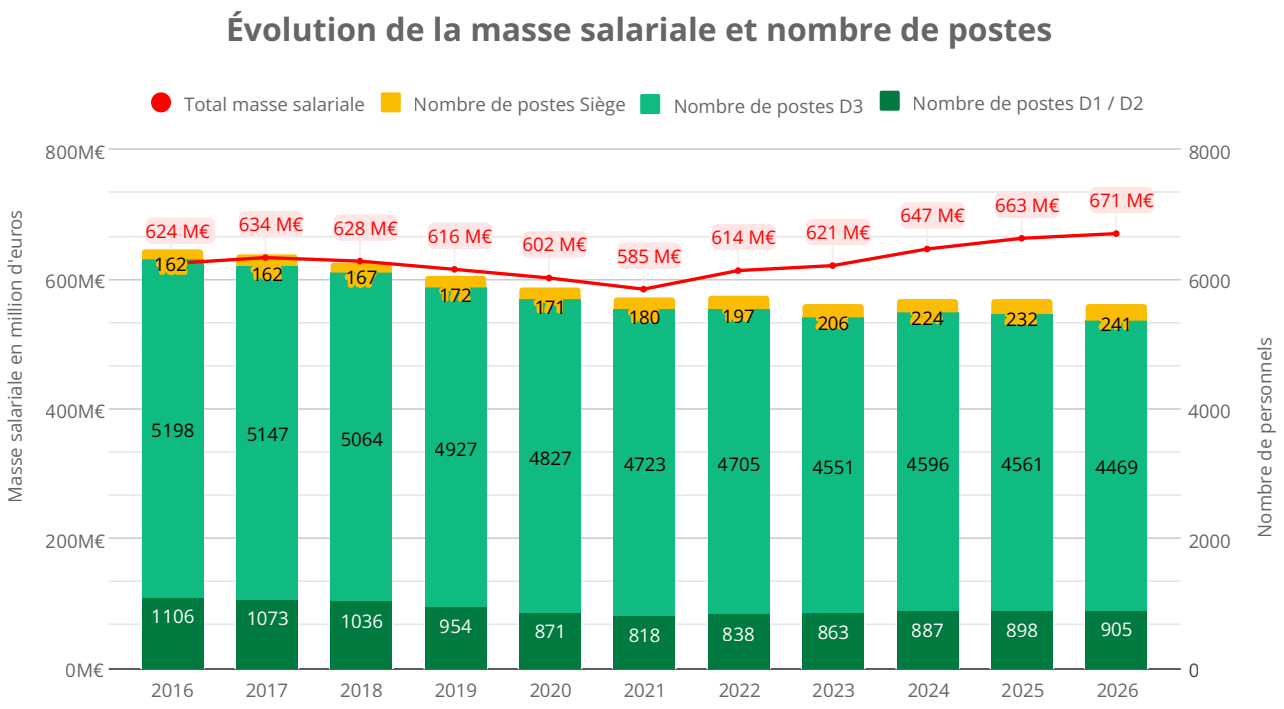
Asie-Océanie

L'Asie-Océanie présente une baisse progressive des effectifs jusqu'en 2022/2023, suivie d'une légère remontée.

Amérique

L'Amérique apparaît comme le continent le plus stable sur la période. Les effectifs D3/résidents évoluent peu, oscillant autour de 650 à 680 postes.

4.3.2 La masse salariale des différentes catégories de personnels



Source : rapports annuels de gestion de l'ordonnateur de l'AEFE (comptes financiers 2016 à 2025 et budget initial 2026)

Le graphique montre une rupture très nette à partir de 2021.
La masse salariale diminue de 634 M€ en 2017 à 585 M€ en 2021 puis remonte fortement jusqu'à 671 M€ en 2026.
Soit **+86 M€** entre 2021 et 2026.
Cette évolution est particulièrement marquante car elle intervient alors même que le nombre de postes continue à diminuer.

La réduction des effectifs ne suffit plus à contenir la progression de la masse salariale. À titre d'exemple, avec un prévisionnel de réduction de 79 ETPT entre le second budget rectificatif 2025 (BR2 2025) et le budget initial 2026 (BI 2026), il est estimé une hausse de masse salariale de +7,15 M€, qui se détaille ainsi :

- -8,1 M€ du fait de la réduction du nombre d'ETPT ;
- +9,97 M€ du fait de l'augmentation de la pension civile de 4 points le 1er janvier 2026 ;
- +4,97 M€ du fait de la mise en place d'une protection sociale complémentaire (PSC) au 1er janvier 2026 ;
- +1,1 M€ du fait de l'augmentation de l'IGFS ;
- +1,99 M€ du fait de l'augmentation de l'avantage familial et des majorations familiales ;
- +1,5 M€ du fait de l'augmentation des traitements bruts.

À cela va s'ajouter une augmentation de +7 M€ du coût lié aux frais de voyage et des indemnités de changement de résidence (ICR) des personnels détachés.
Soit plus de 14 M€ de plus pour 79 ETPT de moins.

4.3.3 La rémunération des différentes catégories de personnels

Salaires et indemnités annuelles

Année civile 2025		Titulaires éducation nationale						Non titulaires
Statut des établissements		EGD et conventionnés		EGD et conventionnés	EGD et conventionnés	Partenaires	Tous statuts	
Statut des personnels		Expatriés et personnels d'encadrement D1		Expatriés et personnels formateurs D2	Résidents et D3	Détachés directs	Titulaires non détachés	Non titulaires
Employeur		AEFE		AEFE	AEFE	Établissement	Établissement	Établissement
Financement		AEFE par le biais de la SCPC		AEFE par le biais de la SCPC	AEFE par le biais de la SCPC et établissement par le biais de la PRRD	Établissement	Établissement	Établissement
Coût employeur moyen	Traitement brut	Moyenne	46 973€	49 848€	40 765€	Moyenne estimative de 40 000	Moyenne estimative de 40 000	Moyenne estimative de 35 000
		Minimum	26 863€	26 760€	25 611€			
		Maximum	85 913€	63 327€	72 262€			
	Indemnités de fonction et accessoires de rémunération		841€	1 463€	5 787€	Selon fonction et politique établissement	Selon fonction et politique établissement	Selon fonction et politique établissement
	ISVL / ICCVL ou IE / IGFS	Moyenne	81 182€	75 779€	11 592€	Selon politique établissement	N/A	N/A
		Minimum	42 708€	38 847€	2 523€			
		Maximum	204 270€	159 449€	48 263€			
	Avantage familial / majoration familiale	Moyenne	16 606€	17 953€	12 958€	Gratuité ou remise sur les frais de scolarité	Gratuité ou remise sur les frais de scolarité	Gratuité ou remise sur les frais de scolarité
		Minimum	2 479€	2 818€	1 092€			
		Maximum	74 733€	74 864€	111 527€			
	Charges employeur hors CAS Pensions		6 298€	5 748€	6 155€	Selon le pays	Selon le pays	Selon le pays
	CAS Pensions		37 386€	32 752€	32 025€	Part salariale parfois prise en charge par l'établissement	N/A	N/A
	TOTAL	Moyenne	**189 826€**	**174 182€**	**109 282€**			
		Minimum	**120 600€**	**10 856€**	**58 490€**			
		Maximum	**337 843€**	**302 047€**	**197 097€**			
Coût moyen pris en charge par l'établissement			0%	0%	47 500€	100%	100%	100%
Recrutement			CCPC	CCPC	CCPL	Établissement ou règle propre groupe éducatif	Établissement (CCPL dans le cas des EGD de l'AEFE)	Établissement (CCPL dans le cas des EGD de l'AEFE)

Source : Calculs pour les personnels détachés AEFE effectués à partir des documents AEFE 6.1 et 6.5. Ne sont considérés pour les coûts employeurs moyens que les agents à temps plein et ayant au moins un enfant à charge. Les montants d'avantage familial et de majorations familiales incluent les DPI le cas échéant. Minima et maxima extrapolés à partir des données de la période sept-déc 2025 excepté pour ceux des coûts employeurs totaux qui proviennent du document AEFE 6.4 ne prenant en compte que les agents qui étaient en poste durant toute l'année civile.

Ce tableau met clairement en évidence de très fortes disparités salariales entre les personnels, qui peuvent, au cours d'une même carrière, être recrutés sous plusieurs des statuts et contrats présentés, ou au contraire demeurer toute leur carrière sous un seul statut, celui de résident ou de salarié en contrat de droit local à durée indéterminée.

Ainsi, pour un travail identique, un titulaire de l'Éducation nationale peut percevoir une rémunération très différente selon qu'il est détaché ou en disponibilité dans un établissement de l'AEFE, ou encore détaché ou en disponibilité sous contrat de droit local dans un établissement partenaire.

Les écarts les plus significatifs ne résultent pas des traitements indiciaires, qui demeurent globalement alignés sur les grilles de référence françaises, mais des régimes indemnitaires.

Toutefois, la comparaison avec les grilles françaises de l'Éducation nationale s'arrête là. En effet, si le régime indemnitaire s'inspire du droit français, il pourra être constaté plus loin dans le rapport que la transposition de ces indemnités ne présente aucun véritable point de comparaison, ni dans son ampleur ni dans ses montants, avec ce que connaît la France, y compris dans ses territoires ultramarins les plus éloignés.

5 QUELLES MARGES D'EFFICIENCE POUR ÉVITER LES HAUSSES DE FRAIS ET LES SUPPRESSIONS DE POSTES ?

5.1 Repenser la contribution pension civile (CPC) et la participation financière complémentaire (PFC)

5.1.1 Les effets du nouveau dispositif

Penchons-nous désormais sur le financement de part patronale de la pension civile qui était l'argument principal des mesures prises le 18 décembre 2025.

Le coût total de la pension civile a été estimé à partir des montants moyens communiqués par l'Agence dans la note transmise aux administrateurs lors du vote du nouveau dispositif, à savoir :

- 38 736 € par personnel d'encadrement ou de formation (D1 et D2) ;
- 34 750 € par personnel enseignant (D3).

Les données transmises par l'AEFE ne permettent pas de vérifier cette donnée qui d'après toute logique devrait correspondre à 82,28 % de la moyenne de tous les traitements indiciaires des expatriés + D1 + D2 d'une part, et des résidents + D3 d'autre part.

La nouvelle contribution au titre de la « pension civile » (CPC) représenterait, sur une année pleine, les montants suivants par personnel détaché :

- **D1 et D2 :**
  - 35 % du coût total représentent 13 558 € par personnel
  - 50 % du coût total représentent 19 368 € par personnel
- **D3 :**
  - 35 % du coût total représentent 12 163 € par personnel
  - 50 % du coût total représentent 17 375 € par personnel

Il convient de rappeler que les contributions liées à la pension civile des D2 ainsi que des inspecteurs de l'Éducation nationale (IEN) seraient financées sur les budgets des IRF. Les contributions relatives aux COCAC adjoints, coordonnateurs délégués de direction et agents comptables secondaires (ACS) demeureraient, quant à elles, prises en charge par les services centraux.

Les effectifs concernés par ces nouvelles contributions se répartiraient ainsi :

Établissements en gestion directe (EGD)

- Nombre de personnels D1 facturables : 195
- Nombre de personnels D3 facturables : 2 268

Établissements conventionnés

- Nombre de personnels D1 facturables : 365
- Nombre de personnels D3 facturables : 2 299

Instituts régionaux de formation (IRF)

- D1 (IEN) : 17
- D2 :
  - EF2D et EMFE : 264
  - CPAIEN : 37

    soit un total de 301 personnels D2

5.1.2 Pourquoi le taux de 50 % paraît excessif

Voici les projections de recettes attendues au titre de la nouvelle contribution pension civile (CPC) votée au CA du 18 décembre 2025 ainsi que de la participation financière complémentaire (PFC) pour l'année civile 2026, en se basant sur les effectifs de D1 et D3 à la rentrée 2025 dans chaque type d'établissements ajustés en fonction des variations d'ETPT prévues au budget initial 2026.

Année 2026 (AEFE)	Nombre de D1	Nombre de D3	Coût pension civile D1+D3	Contribution pension civile 35%	Recettes PFC	TOTAL
			en M€			
EGD	198	2219	84,78	29,67	23,63	53,3
Conventionnés	369	2250	92,48	16,18	37,04	53,22
TOTAL	**567**	**4469**	**177,26**	**45,86**	**60,67**	**106,52**

Source : document 6.1, note du budget initial 2026 et notes des Points n°02 et n°03 du CA du 18/12/2025 transmis par l'AEFE

Voici les projections de recettes au titre de la contribution pension civile (CPC) et de la participation financière complémentaire (PFC) pour l'année civile 2027 établies selon les hypothèses suivantes : tous les établissements conventionnés contribuent désormais à hauteur de 50 %, le nombre de détachés évolue suivant les variations prévues au budget initial 2026 et les recettes de PFC augmentent de 5 % du fait des augmentations des frais de scolarité nécessaires pour faire face à la nouvelle contribution.

Année 2027 (AEFE)	Nombre de D1	Nombre de D3	Coût pension civile D1+D3	Contribution pension civile 35%	Recettes PFC	TOTAL
			en M€			
EGD	200	2183	83,61	41,8	24,81	66,61
Conventionnés	371	2215	91,34	45,67	38,89	84,56
TOTAL	**571**	**4398**	**174,95**	**87,47**	**63,7**	**151,17**

Source : document 6.1, note du budget initial 2026 et notes des Points n°02 et n°03 du CA du 18/12/2025 transmis par l'AEFE

Voyons désormais la manière dont la contribution pension civile (CPC) vient compenser le coût des pensions civiles, lequel est déjà pris en charge, au moins partiellement, par la subvention pour charges de service public (SCSP) à hauteur de 120 millions d'euros, ainsi que par la participation financière complémentaire (PFC), comme le rappelle l'Agence dans sa réponse à la question diverse n° 2.1 lors du conseil d'administration du 17 juillet 2025.

Nous nous intéressons ici au coût de la pension civile des personnels D1 et D3 en poste dans les établissements en gestion directe (EGD) et conventionnés et facturables au titre de la CPC (pour mémoire, il est prévu que la contribution pension civile (CPC) des D2 et des inspecteurs de l'Éducation nationale (IEN) soit prise sur le budget des IRF et que celle des COCAC adjoints, coordonnateurs délégués de la direction et agents comptables secondaires (ACS) reste sur le budget des services centraux). Nous faisons par ailleurs l'hypothèse simplificatrice que les chiffres de 2028 seront identiques à ceux de 2027.

	2025	2026	2027	2028
Subvention pour charges de service public pour la pension civile	120	120	120	120
Participation financière complémentaire (PFC)	66,4	60,67	63,7	63,7
Contribution pension civile	0	45,86	87,47	87,47
Coût pension civile D1+D3	-172,68	-177,26	-174,95	-174,95
Différence	**13,72**	**49,26**	**96,22**	**96,22**

Source : document AEFE 6.1, note du budget initial 2026 et notes des Point n°02 et n°03 du CA de l'AEFE du 18/12/2025

On constate qu'en 2025, il ressort déjà un excédent de plus de 13 millions d'euros, correspondant peu ou prou au coût de la pension civile de certains personnels D1 (Inspecteurs de l'Éducation nationale (IEN), conseillers adjoints de coopération et d'action culturelle (COCAC adjoints), coordonnateurs délégués de la direction et agents comptables secondaires (ACS)) ainsi que des D2[20], exclus du calcul présenté. Selon les projections réalisées à partir des données transmises, le nouveau mécanisme conduirait à une compensation très largement excédentaire :

- de plus de 49 millions d'euros dès 2026 ;
- puis de plus de 96 millions d'euros à partir de 2027.

5.1.3 Moratoire pour la CPC des conventionnés

Dans ce contexte, même si la nouvelle contribution « pension civile » peut constituer un outil plus juste et plus transparent en rapprochant les établissements du coût réel des personnels détachés qu'ils emploient, **il paraît en revanche difficilement justifiable de maintenir la prochaine contribution à 50 % pour les établissements EGD et conventionnés.**

[22] *Voir section 5.1.5 page NN)*

À la lumière de cette présentation et afin d'éviter que les familles ne supportent un effort disproportionné, votre rapporteure demande la mise en place d'un moratoire de six mois concernant les établissements conventionnés. Celui-ci laisserait le temps à l'AEFE de s'approprier les mesures qui auront été arbitrées par le pouvoir exécutif et d'en organiser une mise en œuvre progressive et soutenable.

Ce moratoire devrait s'appliquer immédiatement aux établissements les plus exposés, c'est-à-dire ceux qui seraient, sans cela, les plus brutalement et durablement impactés : déconventionnements, fermetures de postes et fragilisation du modèle pédagogique dans des zones où il est souvent quasi impossible de recruter des personnels de droit local titulaires de l'Éducation nationale. L'urgence concerne tout particulièrement ces établissements conventionnés aujourd'hui au nombre de 155 dans le monde.

L'AEFE dispose, à ce titre, de deux leviers permettant de financer ce moratoire :

- l'abondement de 7 millions d'euros adopté en loi de finances 2026 et porté notamment par la députée Nathalie Coggia[23] ;
- ainsi que la possibilité, comme cela a été engagé pour Shanghai, d'obtenir le reversement d'une partie des 11 millions d'euros de PFC que certains établissements n'ont pas fait remonter et qui constituent aujourd'hui un arriéré devant être recouvré dans les meilleurs délais. Ces sommes demeurent actuellement immobilisées dans certains établissements. Le soutien des postes diplomatiques dans les pays de ces établissements sera, à ce titre, précieux.

S'agissant des EGD, un moratoire n'est malheureusement pas possible sur des mesures déjà prises et entérinées pour la rentrée prochaine. En effet, les remontées financières des EGD vers l'Agence relèvent déjà d'un traitement comptable réalisé avant même la nomination de votre rapporteure dans le cadre de cette mission.

Proposition n° 3 : mettre en place un moratoire de six mois pour la contribution pension civile (CPC) des établissements conventionnés.

Avantages attendus : éviter des hausses brutales de frais de scolarité, des fermetures de postes et des déconventionnements, le temps de mettre en œuvre des mesures d'économies et de justice plus équilibrées proposées dans le rapport.

[23] *https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/amendements/2247/CION_FIN/CF1984.pdf*

5.1.4 Proposition d'un maintien à 35 % de la CPC et suppression progressive de la PFC

Observons maintenant quelle serait la compensation de la pension civile avec les hypothèses suivantes :

- mise en place de la contribution pension civile pour les EGD à compter du 1er janvier 2026 (tel que déjà mis en œuvre) ;
- mise en place de la contribution pension pour les conventionnés à compter du 1er janvier 2027 (moratoire de 6 mois) ;
- maintien de la contribution pension civile à un taux de 35 % en 2027 et pour les années ultérieures ;
- réduction de la participation financière complémentaire (PFC) à 3 % en 2027 et suppression à partir du 1er janvier 2028.

	2025	2026	2027	2028
Subvention pour charges de service public pour la pension civile	120	120	120	120
Participation financière complémentaire (PFC)	66,4	60,67	31,85	0
Contribution pension civile	0	29,67	61,23	61,23
Coût pension civile D1+D3	-172,68	-177,26	-174,95	-174,95
Différence	**13,72**	**33,08**	**38,13**	**6,28**

Source : document 6.1, note du budget initial 2026 et notes des Points n°02 et n°03 du CA du 18/12/2025 transmis par l'AEFE

Comme le démontre le tableau, on constate que les gains en 2026 et 2027 seront respectivement d'un peu plus de 33 et 38 millions d'euros et qu'à partir de 2028 il y aura un amortisseur d'un peu plus de 6 millions d'euros qui permettra aisément de financer la pension civile de la vingtaine de D1 non pris en compte (coordonnateurs délégués, COCAC adjoints salariés par l'Agence et agents comptables secondaires).

Proposition n° 4 : maintenir la contribution pension civile (CPC) des établissements en gestion directe (EGD) et des établissements conventionnés à un taux unique de 35 % tant que le taux de contribution employeur de l'État restera fixé à 82,28 %, et organiser parallèlement la suppression progressive de la participation financière complémentaire (PFC).

Avantages attendus :

- **Une prise en charge plus juste et plus lisible du coût réel des personnels détachés**
- Ce dispositif permettrait de rapprocher chaque établissement du coût réel des personnels détachés qu'il emploie, dans une logique plus transparente et plus responsabilisante.
- **Une baisse immédiate de la pression financière liée à la PFC et à la CPC**
- La suppression progressive de la PFC permettrait à de nombreux établissements de réduire fortement les hausses de frais de scolarité aujourd'hui envisagées, certains établissements supportant actuellement une contribution particulièrement pénalisante au regard du nombre réel de détachés dont ils bénéficient.
- **Un meilleur pilotage de la masse salariale établissement par établissement**
- Le dispositif offrirait une visibilité beaucoup plus précise sur le coût des personnels détachés et sur les évolutions budgétaires à anticiper. Les établissements pourraient ainsi ajuster plus progressivement leur masse salariale selon leurs effectifs et leurs priorités pédagogiques, comme cela se pratique dans tout établissement en France confronté à une évolution de sa carte scolaire.

Voici une simulation permettant de comparer l'effet de la contribution pension civile (CPC) telle que votée lors du CA du 18 décembre (scénario AEFE) d'une part et en tenant compte des propositions de votre rapporteure d'autre part (scénario proposé) pour 5 établissements conventionnés existants mais dont les noms ne seront pas communiqués. Les chiffres sont issus du tableau d'aide nette 2025 fourni par l'AEFE.

Dans les deux scénarios, il a été considéré que les effectifs de personnels détachés et d'élèves restent constants de 2025 à 2028.

Dans le scénario AEFE, les hypothèses sont les suivantes :

- contribution pension civile (CPC) de 35 % sur le 2e semestre de l'année 2026
- contribution pension civile (CPC) de 50 % sur la totalité des années 2027 et 2028
- participation financière complémentaire (PFC) de 6 % sur les années 2025 à 2028

Dans le scénario de votre rapporteure, les hypothèses sont les suivantes :

- pas de contribution pension civile (CPC) en 2026
- contribution pension civile (CPC) de 35 % sur la totalité des années 2027 et 2028
- participation financière complémentaire (PFC) de 6 % en 2025 et 2026, de 3 % en 2027 et plus de PFC en 2028

Le surcoût sur les frais de scolarité est calculé en prenant la différence de la contribution pension civile (CPC) et de la participation financière complémentaire (PFC) d'une année sur l'autre, et en la divisant par le nombre d'élèves.

Établissement 1

Lycée en Asie avec écolages très élevés				SCÉNARIO AEFE				SCÉNARIO PROPOSÉ			
Année	Nbre expatriés / D1	Nbre résidents / D3	Nbre d'élèves	Coût PFC	Coût CPC	Surcoût sur frais de scolarité	Frais de scolarité moyens	Coût PFC	Coût CPC	Surcoût sur frais de scolarité	Frais de scolarité moyens
2025	3	14	888	848 647 €	0 €	0 €	17 262 €	848 647 €	0 €	0 €	17 262 €
2026	3	14	888	854 596 €	105 474 €	125 €	17 387 €	848 647 €	0 €	0 €	17 262 €
2027	3	14	888	871 592 €	301 354 €	359 €	17 746 €	430 272 €	210 948 €	-234 €	17 028 €
2028	3	14	888	871 592 €	301 354 €	0 €	17 746 €	0 €	210 948 €	-485 €	16 544 €

Établissement 2

Lycée en Europe avec écolages élevés				SCÉNARIO AEFE				SCÉNARIO PROPOSÉ			
Année	Nbre expatriés / D1	Nbre résidents / D3	Nbre d'élèves	Coût PFC	Coût CPC	Surcoût sur frais de scolarité	Frais de scolarité moyens	Coût PFC	Coût CPC	Surcoût sur frais de scolarité	Frais de scolarité moyens
2025	1	5	127	93 881 €	0 €	0 €	13 471 €	93 881 €	0 €	0 €	13 471 €
2026	1	5	127	95 978 €	37 185 €	309 €	13 780 €	93 881 €	0 €	0 €	13 471 €
2027	1	5	127	101 970 €	106 243 €	884 €	14 664 €	49 038€	74 370€	232€	13 703 €
2028	1	5	127	101 970 €	106 243 €	0 €	14 664 €	0 €	74 370 €	-386 €	13 317 €

Établissement 3

Lycée en Afrique avec écolages médians				SCÉNARIO AEFE				SCÉNARIO PROPOSÉ			
Année	Nbre expatriés / D1	Nbre résidents / D3	Nbre d'élèves	Coût PFC	Coût CPC	Surcoût sur frais de scolarité	Frais de scolarité moyens	Coût PFC	Coût CPC	Surcoût sur frais de scolarité	Frais de scolarité moyens
2025	4	26	1085	341 556 €	0 €	0 €	5 844 €	341 556 €	0 €	0 €	5 844 €
2026	4	26	1085	352 003 €	185 228 €	180 €	6 025 €	341 556 €	0 €	0 €	5 844 €
2027	4	26	1085	381 851 €	529 222 €	515 €	6 540 €	181 225 €	370 455 €	194 €	6 038 €
2028	4	26	1085	381 851 €	529 222 €	0 €	6 540 €	0 €	370 455 €	-167 €	5 871 €

Établissement 4

Lycée en Afrique avec écolages faibles				SCÉNARIO AEFE				SCÉNARIO PROPOSÉ			
Année	Nbre expatriés / D1	Nbre résidents / D3	Nbre d'élèves	Coût PFC	Coût CPC	Surcoût sur frais de scolarité	Frais de scolarité moyens	Coût PFC	Coût CPC	Surcoût sur frais de scolarité	Frais de scolarité moyens
2025	2	5	608	75 646 €	0 €	0 €	2 235 €	75 646 €	0 €	0 €	2 235 €
2026	2	5	608	78 126 €	43 964 €	76 €	2 312 €	75 646 €	0 €	0 €	2 235 €
2027	2	5	608	85 210 €	125 611 €	218 €	2 530 €	40 303 €	87 928 €	86 €	2 322 €
2028	2	5	608	85 210 €	125 611 €	0 €	2 530 €	0 €	87 928 €	-66 €	2 255 €

Établissement 5

Lycée dans l'Océan indien avec écolages très faibles				SCÉNARIO AEFE				SCÉNARIO PROPOSÉ			
Année	Nbre expatriés / D1	Nbre résidents / D3	Nbre d'élèves	Coût PFC	Coût CPC	Surcoût sur frais de scolarité	Frais de scolarité moyens	Coût PFC	Coût CPC	Surcoût sur frais de scolarité	Frais de scolarité moyens
2025	2	5	276	22 048 €	0 €	0 €	1 384 €	22 048 €	0 €	0 €	1 384 €
2026	2	5	276	24 528 €	43 964 €	168 €	1 552 €	22 048 €	0 €	0 €	1 384 €
2027	2	5	276	31 612 €	125 611 €	481 €	2 033 €	13 504 €	87 928 €	288€	1 671€
2028	2	5	276	31 612 €	125 611 €	0 €	2 033 €	0 €	87 928 €	-49 €	1 622 €

Plusieurs constats peuvent être faits à la lecture de ces tableaux :

- Pour un établissement avec des frais de scolarité très élevés et élevés, la mesure proposée par votre rapporteure permet de les réduire, ce qui démontre que le mécanisme de PFC est un mécanisme inadapté pour couvrir la part patronale de la pension civile non prise en charge par la subvention pour charges de service public (SCSP) ;
- Pour un établissement avec des frais de scolarité médians et bas, la mesure proposée par votre rapporteure permet de rendre quasiment neutre l'impact de la nouvelle contribution pension civile sur les augmentations des frais de scolarité ;
- Pour un établissement avec des frais de scolarité très bas, la mesure proposée par votre rapporteure permet d'atténuer l'impact de la nouvelle contribution pension civile sur les augmentations des frais de scolarité (17 % au lieu de 47 % entre 2025 et 2028) toutefois si cela reste insoutenable pour certains établissements et dans le cadre d'une mesure exceptionnelle l'AEFE pourrait permettre, en accord avec le comité d'orientation stratégique (cf section 1.4 de la partie 3), de baisser le taux.

À titre d'exemple voici ce que cela pourrait donner sur l'établissement 5 avec un taux de 10 % au lieu de 35 % pour la contribution pension civile :

Lycée dans l'Océan indien avec écolages très faibles				SCÉNARIO AEFE				SCÉNARIO PROPOSÉ avec taux CPC de 10 %			
Année	Nbre expatriés / D1	Nbre résidents / D3	Nbre d'élèves	Coût PFC	Coût CPC	Surcoût sur frais de scolarité	Frais de scolarité moyens	Coût PFC	Coût CPC	Surcoût sur frais de scolarité	Frais de scolarité moyens
2025	2	5	276	22 048 €	0 €	0 €	1 384 €	22 048 €	0 €	0 €	1 384 €
2026	2	5	276	24 528 €	43 964 €	168 €	1 552 €	22 048 €	0 €	0 €	1 384 €
2027	2	5	276	31 612 €	125 611 €	481 €	2 033 €	11 732 €	25 122 €	54 €	1 437 €
2028	2	5	276	31 612 €	125 611 €	0 €	2 033 €	0 €	25 122 €	-43 €	1 395 €

Proposition n° 5 : prévoir une contribution pension civile (CPC) à taux réduit pour les établissements dont les frais de scolarité sont les plus faibles afin d'en limiter l'impact sur les frais de scolarité.

5.1.5 Le cas spécifique de pension civile des personnels œuvrant dans les instituts régionaux de formation (IRF)

Intéressons-nous désormais à la pension civile des IEN et des D2 à laquelle il est prévu que les instituts régionaux de formation (IRF) contribuent. Le coût correspondant pour l'année 2026 est présenté ci-dessous :

Année 2026	Nbre de D1 (IEN)	Nbre de D2	Coût pension civile
IRF	17	301	12 085 631€

Source : document AEFE 6.1

Les IRF bénéficiant à l'ensemble des établissements, quel que soit leur statut, il paraît logique à votre rapporteure d'en répartir le coût de manière uniforme, au prorata du nombre d'élèves scolarisés, ce critère étant directement lié au volume de personnels susceptibles de bénéficier des actions de formation. Cette répartition ne pourrait toutefois être envisagée qu'à la condition préalable de garantir une facturation reposant sur un coût réellement maîtrisé de la formation, transparent et justement calibré des IRF, comme cela sera abordé dans les propositions suivantes.

Au regard du coût actuel de la pension civile et du nombre d'élèves du réseau, cette contribution représenterait environ 30 euros par élève.

> **Proposition n° 6 : intégrer la part correspondant à la prise en charge intégrale de la pension civile des IEN ainsi que des personnels détachés exerçant des missions de formation (D2) dans une contribution spécifique dédiée aux IRF.**

Quelles solutions peuvent dès lors être envisagées sans fragiliser les élèves et les personnels les plus vulnérables ?

Voici une série de mesures chiffrées, toutes sont mobilisables rapidement, et déclinées en propositions. Elles corrigent pour certaines des écarts qui se sont creusés entre les personnels. Elles remettent de la justice entre les acteurs et particulièrement vis-à-vis des parents qui peuvent évidemment être des enseignants qui peinent à payer les frais de scolarité dans les établissements du réseau dont ceux de l'AEFE. Les mesures d'efficience proposées permettent, entre autres, de répondre à la demande du Premier ministre :

- éviter les hausses de frais de scolarité afin de limiter les départs d'élèves, en particulier parmi les classes moyennes déjà fortement impactées ces dernières années ;
- éviter des fermetures de postes ;
- préserver la qualité de l'enseignement dont le coût est de plus en plus élevé ;
- optimiser la gestion des finances publiques dans un contexte budgétaire contraint.

5.2 Repenser le mécanisme d'attribution de l'avantage familial et de la majoration familiale

5.2.1 Fonctionnement actuel du dispositif

L'avantage familial (AF)

L'avantage familial constitue un complément de rémunération accordé aux personnels résidents et détachés de l'AEFE afin de prendre en compte leurs charges de famille. Pour les personnels résidents, ce dispositif trouvait son fondement dans la version initiale du décret n°2002-22, tandis que, pour les personnels détachés, il relève désormais du décret n°2002-22 modifié par le décret n°2022-896 du 16 juin 2022. Cette prestation familiale a pour vocation de compenser l'absence de supplément familial de traitement à l'étranger mais également, pour les personnels hors Union européenne, l'absence ou la faiblesse des allocations familiales françaises, ainsi qu'une partie des charges supplémentaires liées à la vie hors de France (source syndicale).

La majoration familiale

La majoration familiale est un élément de rémunération versé aux personnels expatriés encore en poste et aux D1 et D2 de l'AEFE pour tenir compte de leurs charges de famille dans le cadre d'une affectation à l'étranger. Elles sont calculées par pays et par tranche d'âge des enfants et ont notamment pour objet de compenser les frais de scolarité et certaines charges liées à l'expatriation (source AEFE).

Ces dispositifs ont progressivement évolué pour couvrir, dans de nombreux cas, tout ou partie des frais de scolarité des enfants des personnels du réseau AEFE. Ils ont souvent été critiqués et ont fait l'objet de nombreuses alertes de parents d'élèves particulièrement au sein des instances des EGD ou des comités de gestion mais également de la part de personnels enseignants qui constatent, impuissants, des injustices de traitement entre ceux qui scolarisent leurs enfants dans le réseau EFE et ceux qui gardent ces montants comme compléments de salaire non fiscalisé sur le revenu.

Malgré des demandes répétées des syndicats, des élus et des parents visant à ouvrir le chantier d'une prise en charge de la scolarité plus juste et à corriger les effets de bord signalés depuis longtemps, il aura fallu attendre une décision de justice pour que l'AEFE soit contrainte de réouvrir le dossier après des négociations entamées en 2023 et laissée au point mort. Par une décision du 24 juin 2025[24], le Conseil d'État a en effet considéré que les différences de traitement existant entre les personnels expatriés exerçant des fonctions d'encadrement ou de formation (D1/D2) et les personnels résidents (D3) en matière d'avantages familiaux méconnaissaient le principe d'égalité entre agents publics. La Haute juridiction a ainsi estimé que les écarts particulièrement importants entre les majorations familiales versées aux personnels D1/D2 et l'avantage familial accordé aux personnels D3 n'étaient pas suffisamment justifiés au regard des différences de situation entre les agents concernés et créaient ainsi une rupture d'égalité.

[24] *https://www.conseil-etat.fr/fr/arianeweb/CE/decision/2025-06-24/491505*

La décision de justice contraint désormais à l'AEFE de proposer des solutions.

De nombreux acteurs attendaient une démarche spontanée de l'AEFE pour rendre plus efficiente la gestion des moyens publics sans attendre une décision du juge, sans doute un début d'explication quant à la position du ministère des Finances, ainsi qu'à celle des élus qui refusent que la subvention publique finance les effets de bord induits par ces dispositifs.

Comme le montrera concrètement la suite du présent rapport, une révision plus précoce de certains dispositifs, dont ceux-ci, aurait pourtant permis de démontrer une réelle volonté de maîtrise de la masse salariale et d'efficience budgétaire. Elle aurait également permis, dans plusieurs établissements, d'atténuer les hausses importantes de frais de scolarité ces dernières années, les suppressions de postes et certaines tensions budgétaires qui fragilisent aujourd'hui le réseau. Il est toutefois essentiel de préciser que cette proposition ne constitue en aucun cas un réquisitoire à l'encontre des personnels qui en bénéficient. Ils ne font que bénéficier d'un dispositif proposé par l'AEFE.

L'objectif de la proposition sur l'évolution de l'avantage familial et de la majoration est avant tout de corriger des mécanismes devenus difficilement soutenables afin de réintroduire de la justice entre les différents statuts de personnels et de restaurer la confiance des familles, des élus et des financeurs publics dans la capacité de l'AEFE à engager de véritables efforts de maîtrise budgétaire.

Cette évolution apparaît d'autant plus nécessaire que certains dispositifs ont progressivement créé des écarts de rémunération très importants pouvant conduire des personnels aux fonctions identiques au sein d'un même établissement à des niveaux de rémunération deux à trois fois supérieurs selon les pays et sans commune mesure avec les montants alloués en France. D'ailleurs, il n'est pas rare de constater que cet élément d'attractivité du salaire, comme il est communément nommé à l'AEFE, permet à de nombreux personnels de ne travailler qu'à temps partiel. Ce point est revenu très fréquemment dans les contributions des personnels de direction et des responsables de comité de gestion.

Avant de proposer une scolarisation plus juste, équitable et soucieuse des deniers publics, il est important de bien connaître le dispositif de l'avantage familial et de la majoration familiale.

L'avantage familial et la majoration sont versés pour chaque enfant à charge, **de la naissance jusqu'à l'âge de 21 ans révolus. Aujourd'hui, les montants de l'avantage familial reposent principalement sur les frais de scolarité, auxquels peuvent s'ajouter des mécanismes de compensation liés aux prestations familiales :**

- dans les pays de l'Espace économique européen (EEE), les prestations familiales versées localement ou par la caisse d'allocations familiales (CAF) de Loire-Atlantique sont prises en compte ; lorsque les prestations locales sont inférieures aux prestations françaises, la CAF verse un complément différentiel ;
- hors Union européenne, un forfait supplémentaire de 60 euros est appliqué.

L'avantage familial comme la majoration familiale sont une allocation exonérée **d'impôt sur le revenu. Seules les contributions CSG (contribution sociale généralisée) et la CRDS (contribution au remboursement de la dette sociale) restent à la charge des bénéficiaires de l'avantage familial et de la majoration familiale.**

Ce montant est déterminé annuellement par pays et zone de résidence de l'agent en fonction de l'âge des enfants, suivant 3 tranches :

- Tranche 1 : 0 à 10 ans
- Tranche 2 : 10 à 15 ans
- Tranche 3 : 15 à 21 ans révolus si les enfants poursuivent des études

Ce montant est fixé par référence aux frais de scolarité pratiqués par des établissements français d'enseignement primaire et secondaire de référence situés dans le pays ou la zone d'affectation des agents, sans pouvoir leur être inférieur. Il est versé :

- **sans condition de scolarisation dans un établissement français.**
- pouvant devenir un complément de salaire non fiscalisé à l'impôt sur le revenu et qui peut être thésaurisé si les agents décident de scolariser leurs enfants dans un système scolaire gratuit.
- pouvant permettre de scolariser ses enfants dans une école privée qui peut être une école concurrente à l'établissement français de référence alors que celui-ci participe au financement de cette allocation pour l'agent.

5.2.2 Les effets de bord constatés

L'AEFE a toujours défendu le principe d'une allocation versée sans condition de scolarisation dans un lycée français. L'Agence a d'ailleurs fait évoluer son cadre réglementaire : alors qu'une circulaire[25] de 2002 imposait initialement la présentation d'un certificat de scolarité pour bénéficier de cette prise en charge, une évolution[26] intervenue en 2009 a supprimé cette obligation avant l'âge de 16 ans.

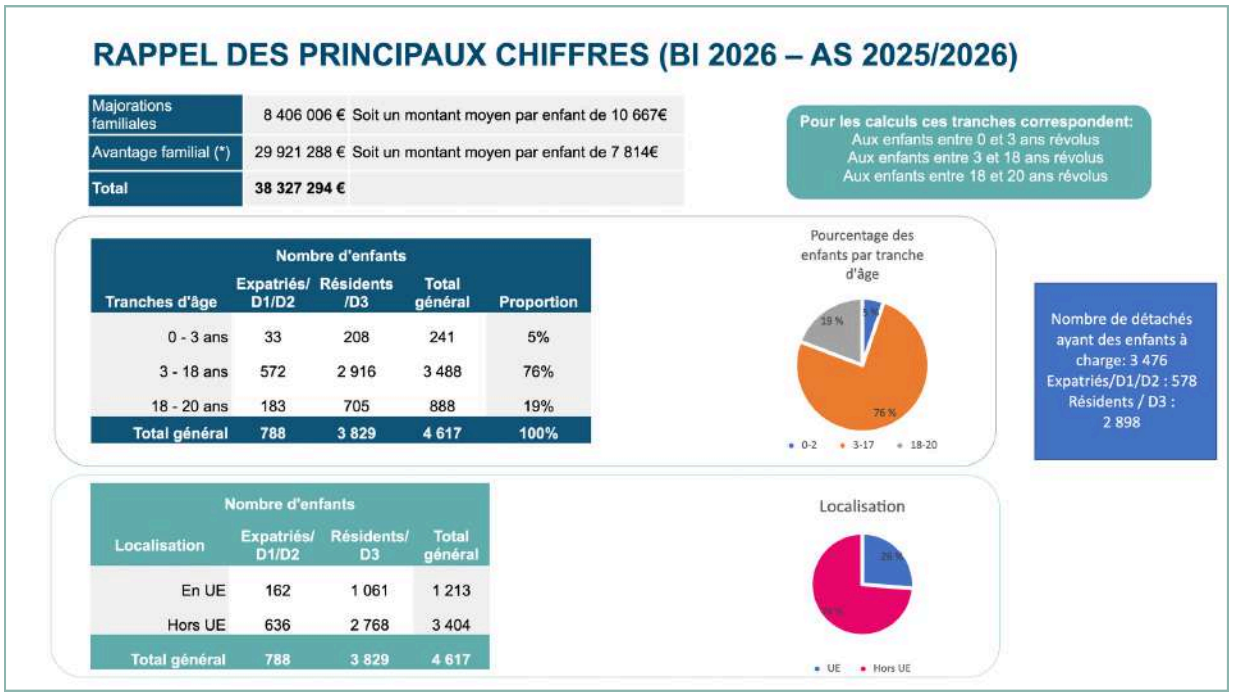
Lors des auditions, votre rapporteure a posé la question à de nombreux personnels concernant la délivrance de certificat de scolarité à l'AEFE. Tous les personnels concernés par cette mesure d'âge pour leurs enfants ont témoigné qu'il ne leur avait pas été demandé afin de bénéficier de l'indemnité de scolarité pour leurs enfants âgés de plus de 16 ans.

Votre rapporteure a, à plusieurs reprises, demandé à l'AEFE de lui communiquer le nombre d'enfants effectivement scolarisés dans les établissements du réseau et ce déjà en 2018 lors de la rédaction de son premier rapport. Cette donnée apparaît pourtant relativement simple à consolider auprès des établissements : dès lors que les personnels perçoivent une allocation liée à la scolarité de leurs enfants, il n'est pas compliqué de croiser ces informations avec les effectifs effectivement inscrits dans les établissements du réseau. Votre rapporteure relève d'ailleurs qu'une partie des établissements a été sollicitée en début d'année afin de faire remonter cette information au siège, sans que cette démarche n'ait été généralisée à l'ensemble du réseau.

[23] *Voir annexe n°4, document n°11 : circulaire AEFE n°2104 du 14 juin 2002*
[24] *Voir annexe n°4, document n°12 : circulaire AEFE n°2018 du 30 juillet 2009*

Pourquoi existe-t-il une différence de traitement entre, d'une part, un parent boursier souhaitant bénéficier d'une aide à la scolarité et, d'autre part, un personnel souhaitant bénéficier d'une allocation de scolarité ? Le parent boursier doit, en effet, produire une attestation de radiation de la caisse d'allocations familiales (CAF) en France afin de justifier qu'il ne perçoit pas déjà de prestations pour ses enfants. L'objectif est d'éviter le cumul entre une aide versée en France et une bourse accordée à l'étranger, cette dernière étant évidemment conditionnée à la scolarisation dans un établissement français du réseau. En revanche, pour les personnels, hormis une simple déclaration d'enfant à charge, aucun justificatif n'est demandé entre 0 et 16 ans, conformément aux circulaires en vigueur.

L'avantage familial et la majoration en chiffres :



RAPPEL DES PRINCIPAUX CHIFFRES (BI 2026 – AS 2025/2026)

Majorations familiales	8 406 006 €	Soit un montant moyen par enfant de 10 667€
Avantage familial (*)	29 921 288 €	Soit un montant moyen par enfant de 7 814€
Total	38 327 294 €	

Pour les calculs ces tranches correspondent:
Aux enfants entre 0 et 3 ans révolus
Aux enfants entre 3 et 18 ans révolus
Aux enfants entre 18 et 20 ans révolus

Tranches d'âge	Nombre d'enfants Expatriés/ D1/D2	Résidents /D3	Total général	Proportion
0 - 3 ans	33	208	241	5%
3 - 18 ans	572	2 916	3 488	76%
18 - 20 ans	183	705	888	19%
Total général	788	3 829	4 617	100%

Nombre de détachés ayant des enfants à charge: 3 476
Expatriés/D1/D2 : 578
Résidents / D3 : 2 898

Localisation	Nombre d'enfants Expatriés/ D1/D2	Résidents/ D3	Total général
En UE	162	1 061	1 213
Hors UE	636	2 768	3 404
Total général	788	3 829	4 617

Source : AEFE - Evolution des prestations familiales 2026

Comme l'illustre le tableau ci-dessus communiqué par l'AEFE, le coût cumulé de ces deux allocations s'élève à 38,32 M€.

- 29,9 M€ pour 3 829 enfants de personnels D3 et résidents, soit un montant moyen de 7 814 € par enfant

- 8,4 M€ pour 788 enfants de personnels D1 et D2, soit un montant moyen de 10 667 € par enfant
  - 5 % des effectifs correspondent à la part d'enfants âgés de 0 à 3 ans ;
  - 19 % des effectifs correspondent à la part de jeunes âgés de 18 à 21 ans ;
  - Sur les 76 % restants, correspondant à la part des enfants âgés de 3 à 18 ans, 30 % des effectifs ne fréquentent pas un établissement du réseau d'enseignement français à l'étranger. Ce pourcentage correspond à l'estimation fournie par l'AEFE concernant la proportion des personnels ne scolarisant pas leurs enfants dans les lycées français sur cette tranche d'âge.

Ce sont donc 46,8 % (5% + 19% + 22,8%) des enfants des personnels qui ne sont pas scolarisés dans le réseau d'après les chiffres ou estimations de l'AEFE.

18,16 millions d'euros (46,8 % des 38,8 millions d'euros consacrés au dispositif) sont ainsi versés à des personnels ayant des enfants à charge sur la base d'une allocation calculée à partir des frais de scolarité de l'établissement dans lequel ils exercent, alors même qu'ils font le choix de ne pas y scolariser leurs enfants.

Afin de faciliter la compréhension des lecteurs, plusieurs exemples sont présentés ci-dessous pour illustrer les différents régimes d'allocations au sein du réseau. Huit villes situées dans huit pays accueillant des établissements français ont été retenues. Pour chacune d'elles, sont présentés les montants de l'avantage familial correspondant aux années de référence pour lesquelles les données étaient disponibles dans le cadre du présent rapport, à savoir 2005[27] et 2026, correspondant respectivement à la période la plus ancienne et à la plus récente étudiée.

Ville/Pays	Montant perçu pour un enfant de moins de 10 ans		Variation en %	Montant perçu pour un enfant de moins de 10 ans à 15 ans		Variation en %	Montant perçu pour un enfant de plus de 15 ans		Variation en %
	2005	2026		2005	2026		2005	2026	
Berne (Suisse)	3 480 €	13 344 €	283,45 %	4 860 €	15 816 €	225,43 %	4 860 €	17 196 €	253,83 %
Copenhague (Danemark)	3 480 €	5 796 €	120,55 %	2 664 €	4 668 €	75,23 %	3 324 €	6 348 €	90,97 %
Londres (Royaume-Uni)	3 480 €	5 796 €	218,54 %	4 776 €	15 216 €	218,59 %	4 776 €	15 216 €	218,59 %
Madrid (Espagne)	3 480 €	5 796 €	81,82 %	3 408 €	7 248 €	112,68 %	3 924 €	7 692 €	96,02 %
Oslo (Norvège)	3 480 €	5 796 €	46,60 %	2 964 €	4 140 €	39,68 %	6 840 €	7 692 €	110,35 %
Rome (Italie)	3 480 €	5 796 €	104,48 %	3 576 €	7 272 €	103,36 %	3 756 €	7 692 €	102,56 %
Toronto (Canada)	3 480 €	5 796 €	71,45 %	9 552 €	16 092 €	68,47 %	10 092 €	7 692 €	67,66 %
Tunis (Tunisie)	3 480 €	5 796 €	52,94 %	2 628 €	4 356 €	65,75 %	3 144 €	7 692 €	38,55 %

Source : arrêtés pris en application du décret n° 2002-22 du 4 janvier 2002 relatif à la situation administrative et financière des personnels des établissements d'enseignement français à l'étranger

[27] *Il convient de noter qu'il n'existe de grille spécifique pour l'avantage familial que depuis 2008. Il était auparavant calculé par rapport à la grille de la majoration familiale, beaucoup plus généreuse. Nous avons donc pris pour 2005 la valeur de 2008.*

Faisons pour ces 8 villes une simulation de la somme totale versée à un résident en poste avec un enfant à charge né en 2005 qui poursuivrait ses études jusqu'en 2026.

Pour simplifier les calculs, faisons l'hypothèse que l'évolution du montant perçu pour un enfant à charge, de sa naissance jusqu'à la fin de ses études, progresse chaque année selon une augmentation constante, en partant du montant correspondant à la tranche « moins de 10 ans » pour atteindre, la dernière année, celui de la tranche « plus de 15 ans ». Il s'agit alors d'une suite arithmétique, dont la somme des termes, c'est-à-dire le total des montants perçus chaque année, se calcule selon la formule suivante :

Montant total perçu sur N années = N / 2 × (montant de la première année + montant de la dernière année).

Dans notre simulation, il convient donc de calculer le montant total perçu sur 21 années, de 2005 à 2026, selon la formule suivante :

21 / 2 × (montant « moins de 10 ans » en 2005 + montant « plus de 15 ans » en 2026).

Voici le résultat :

Ville/Pays	Cumul sur 21 ans			
	1 enfant	2 enfants	3 enfants	4 enfants
Berne (Suisse)	217 098 €	434 196 €	651 294 €	868 392 €
Copenhague (Danemark)	94 248 €	188 496 €	282 744 €	376 992 €
Londres (Royaume-Uni)	213 444 €	426 888 €	640 332 €	853 776 €
Madrid (Espagne)	119 574 €	239 148 €	358 722 €	478 296 €
Oslo (Norvège)	177 030 €	354 060 €	531 090 €	708 120 €
Rome (Italie)	113 652 €	227 304 €	340 956 €	454 608 €
Toronto (Canada)	270 774 €	541 548 €	812 322 €	1 083 096 €
Tunis (Tunisie)	73 584 €	147 168 €	220 752 €	294 336 €

Il a souvent été entendu lors des auditions que les personnels de l'AEFE regrettaient que le ministère de l'Éducation nationale ne soit pas le ministère de tutelle financière. Pour donner un ordre d'idée concret, prenons l'exemple d'un professeur certifié en milieu de carrière avec un traitement brut indiciaire d'environ 3 000 € bruts mensuels. Voici pour comparaison les allocations versées sur le territoire national. Le supplément familial de traitement (SFT) en France serait approximativement[28] le suivant :

Nombre d'enfants	Calcul	Montant mensuel approximatif	Montant annuel approximatif
1 enfant	part fixe uniquement	**2,29 €**	27,48 €
2 enfants	10,67 € + 3 % de 3 000 €	**100 €**	1 200 €
3 enfants	15,24 € + 8 % de 3 000 €	**255 €**	3 060 €
4 enfants	15,24 € + 8 % + 6 % supplémentaire	**440 €**	5 280 €

Source : supplément familial de traitement (SFT) dans la fonction publique - Service Public

Un exemple parmi d'autres des effets de bord du dispositif peut être évoqué :
Un enseignant détaché en Europe ou dans une autre zone auprès de l'AEFE, séparé et ayant trois enfants scolarisés dans l'enseignement public en France, dont il partage la charge avec son ex-conjoint(e), perçoit la prise en charge des frais de scolarité de son établissement pour ses trois enfants. Il peut également bénéficier de cette même prise en charge pour les quatre enfants de son nouveau ou de sa nouvelle conjointe dès lors qu'ils sont déclarés à charge.

Autrement dit, sur la base d'une simple déclaration et en retenant un avantage familial moyen de 15 000 euros par enfant, un enseignant dans cette configuration familiale reçoit jusqu'à 105 000 euros par an non fiscalisés à l'IR, en complément de son indemnité de vie locale et de son salaire indiciaire alors que tous les enfants sont dans des écoles publiques gratuites.

Rappel : cette allocation est perçue pour tous les enfants de 0 à 21 ans révolus.

Plusieurs points interrogent particulièrement :

- jusqu'à 16 ans, une simple déclaration suffit sans production de certificat de scolarité ;
- après 16 ans, les vérifications relatives aux certificats de scolarité, bien que prévues par la circulaire applicable, ne sembleraient pas mises en œuvre dans les faits selon les personnels auditionnés à ce sujet dans dix établissements pris de manière aléatoire dans le monde ;

[28] *Montants approximatifs calculés à partir des barèmes officiels du SFT applicables dans la fonction publique https://www.service-public.gouv.fr/particuliers/vosdroits/F32513*

- les revenus du second parent (ex-conjoint ou conjoint actuel) ne font pas l'objet de questionnement y compris lorsque ceux-ci peuvent être particulièrement élevés alors qu'en France, le modèle ayant inspiré à l'origine le dispositif de l'AEFE, impose que le complément familial soit soumis à des conditions de ressources et à des contrôles administratifs réguliers ;
- enfin, aucune obligation de scolarisation dans un établissement français à l'étranger ne conditionne le versement de l'allocation. Par conséquent, si les enfants sont tous scolarisés dans un système public local gratuit cette allocation devient un complément de revenu très important.

On observe ainsi que l'avantage familial et la majoration familiale sont conçus comme des compléments de rémunération qui peuvent conduire au versement de montants pour se constituer une épargne et non comme une allocation au service de la scolarité sans même tenir compte des plafonds de ressources.

Au regard des exemples inspirés de diverses situations réelles portées à la connaissance de votre rapporteure, certains personnels peuvent ainsi percevoir, au cours d'une carrière complète à l'étranger, des montants cumulés pouvant approcher, **voire dépasser, le million d'euros non imposables sur le revenu.**

5.2.3 Les écarts de traitement

Peut-on parler de deux poids deux mesures de l'AEFE entre la gestion des subventions publiques du programme 185 « Diplomatie culturelle et d'influence » dont relève principalement l'AEFE et le programme 151 « Français à l'étranger et affaires consulaires » qui finance notamment les bourses scolaires accordées aux familles françaises du réseau ?

En effet, le système des bourses appelé « aide à la scolarité » oblige pour une quotité parfois très faible à démontrer l'ensemble de ses revenus et de son patrimoine. Il est une intrusion très forte dans la vie des parents qui en font la demande. Les membres élus des conseils des bourses connaissent bien le parcours laborieux des familles pour bénéficier de cette aide. En l'absence d'un seul document, les aides peuvent être gelées tant que ce dernier n'est pas transmis (par exemple un parent qui a déjà résidé en France doit impérativement présenter, chaque année à l'appui de son dossier de demande, un certificat ou un bulletin de situation récent de la Caisse d'allocations familiales (CAF) attestant de la non-perception d'allocations familiales en France, pour pouvoir percevoir les bourses).

S'il ne peut être reproché à l'AEFE de faire respecter des règles strictes pour aider **18 562 élèves bénéficiant de 100 millions d'euros d'aide publique**, on peut légitimement s'interroger sur l'absence de contrôle concernant **4 617 élèves et plus de 38 millions d'euros de compléments d'allocation dédiés à la scolarisation de ses personnels.**

On peut dès lors légitimement s'interroger sur ce deux poids deux mesures qui conduit à imposer, pour les **dispositifs du programme 151** qui bénéficient aux familles françaises, des règles strictes de contrôle et de conditionnalité au nom de la rigueur d'un budget contraint par une logique d'enveloppe. D'autant que ce budget de solidarité nationale permet à certaines familles de classes moyennes de pouvoir encore scolariser leurs enfants grâce à une prise en charge partielle, tandis que, **pour plus de 38 millions d'euros de compléments d'allocation du programme 185**, ni contrôles ou contraintes d'utilisation, ni plafonds comparables ne semblent exister.

Le programme 151, au service de la solidarité nationale, voté par le Parlement, se voit imposer une logique de rigueur budgétaire en raison de son plafond de crédits.

Le programme 185, au service de l'enseignement français à l'étranger, voté par le Parlement, ne se voit pas imposer la même logique de rigueur budgétaire puisqu'il a pour complément de financement les frais de scolarité acquittés par les familles et qu'il n'impose aucun contrôle ni plafond ou logique d'enveloppe à certains dispositifs. Laissant entre autres la masse salariale naviguer au gré des dispositifs qui sont créés en interne.

Il est également important de rappeler que le dispositif de l'avantage familial est une véritable rupture d'égalité entre deux fonctionnaires exerçant pourtant les mêmes missions dans le même établissement.

Si l'on reprend l'exemple précédemment évoqué, un enseignant titulaire détaché bénéficiera, au titre de l'avantage familial, d'un complément de rémunération pouvant atteindre 105 000 euros par an, qu'il choisisse ou non de scolariser les enfants de son conjoint dans un établissement français.

À l'inverse, son collègue dans une configuration familiale identique, recruté dans le même établissement, pour le même poste et dans la même discipline, mais sous contrat de droit local en qualité de titulaire non détaché (TND), percevra uniquement son salaire indiciaire. S'il souhaite scolariser les enfants de son conjoint dans l'établissement, il devra financer lui-même la part des frais de scolarité restant à sa charge, généralement de l'ordre de 50 %.
Ainsi, pour deux fonctionnaires exerçant les mêmes missions dans le même établissement :

- le premier percevra, en complément de son salaire, environ 105 000 euros par an destinés à couvrir les frais de scolarité des enfants de son conjoint ;
- le second devra, quant à lui, financer environ 52 500 euros de frais de scolarité pour quatre enfants et, s'il souhaite solliciter une aide, démontrer que ses ressources sont inférieures aux plafonds fixés pour l'attribution des bourses scolaires.

IMPORTANT - Il convient toutefois de préciser que près de 50 % des personnels ayant des enfants les scolarisent actuellement dans les établissements du réseau d'enseignement français à l'étranger et ne bénéficient pas de ces effets de bord.
De plus, ces personnels supportent eux-mêmes un reste à charge important. La CSG et la CRDS sont un reste à charge conséquent mais malheureusement ils sont pénalisés et peinent à faire entendre leur situation au regard des sommes déjà lourdement investies par l'État et les parents dans ce dispositif.

5.2.4 Les pistes de réforme proposées

Votre rapporteure propose que l'ensemble des dispositifs sociaux et indemnitaires de l'AEFE fasse l'objet d'une évaluation systématique de leurs effets de bord afin de permettre, lorsque cela est nécessaire, leur correction et leur adaptation. Un comité d'audit et de pilotage revisité devrait jouer ce rôle et présenter ses conclusions pour validation au conseil d'administration. Elle recommande également que l'AEFE s'astreigne, pour ces dispositifs, à des exigences minimales de contrôle et de conditionnalité comparables à celles applicables en France pour des aides de nature similaire, dans un souci :

- d'équité entre les bénéficiaires ;
- de cohérence de l'action publique ;
- de bonne gestion des deniers publics ;
- et de soutenabilité budgétaire.

Cela pourrait notamment passer par :

- la mise en place d'attestations et de justificatifs obligatoires en cohérence avec ce qu'elle demande aux familles boursières ;
- des contrôles périodiques des situations déclarées ;
- l'instauration de plafonds de ressources lorsque la nature du dispositif le justifie ;
- ou encore une clarification des conditions d'éligibilité et de maintien des aides.

L'AEFE ne peut, au nom d'objectifs sociaux légitimes, mettre en œuvre des dispositifs inspirés des politiques de solidarité nationale sans s'astreindre également aux exigences françaises qui les accompagnent.

Proposition n° 7 : renforcer l'équité et les mécanismes de contrôle des dispositifs sociaux et indemnitaires de l'AEFE

Comment se répartit la prise en charge de l'avantage familial entre les établissements (et donc les frais de scolarité des familles) et la subvention publique ?

Cette répartition dépend du « taux de participation à la rémunération des résidents et détachés (PRRD) ». En moyenne dans le monde, l'établissement prend à sa charge 50 % de la rémunération des enseignants détachés et les 50 % restants sont à la charge de la subvention publique. La prise en charge de l'avantage familial suit la même logique.

Le coût total de l'avantage familial est estimé à 29,9 millions d'euros pour l'année 2026, dont environ 16 millions d'euros sont directement supportés par les établissements en gestion directe et conventionnés.

En plus de la différence de rémunération très importante entre les personnels détachés qui scolarisent leurs enfants dans le réseau et les autres, certains d'entre eux en pointent une autre.

Elle s'illustre ainsi : deux jeunes bacheliers de 18 ans dont l'un a un parent en poste à l'École française internationale de Berne où l'avantage familial annuel est de 17 196 € (1er octobre 2025) et l'autre au Lycée franco-allemand de Fribourg-en-Brisgau où cet avantage est de 0 € car le lycée est gratuit. Si tous deux poursuivent leurs études supérieures dans la même université en France, celui dont le parent est en poste à Berne pourra se faire aider à hauteur de 17 196 € non fiscalisés à l'IR par an pendant trois années au titre de l'avantage familial alors que celui dont le parent est en poste à Fribourg-en-Brisgau ne bénéficiera d'aucun soutien alors même que ces deux étudiants devront faire face à des frais d'études et de vie identiques.

Voici toutes les raisons, entendues lors des auditions, conduisant à considérer que ce dispositif mérite d'être rapidement interrogé au regard des enjeux d'équité.

De nombreuses personnes ont ainsi fait part de leur mécontentement à l'égard de ce dispositif en soulignant notamment :

- « Il creuse des écarts de rémunération très importants entre des personnels qui scolarisent leurs enfants dans l'établissement où ils enseignent et ceux qui ont fait le choix de les inscrire dans le système scolaire local gratuit de leur pays de résidence.«
- « Il accentue un écart de rémunération très important entre les statuts de personnels titulaires de l'Éducation nationale, qu'ils soient détachés ou titulaires non détachés (TND). Pour les TND, tout aussi titulaires que les détachés, de tels avantages paraissent choquants car aucun fonctionnaire en France n'accepterait qu'un de ses collègues titulaires bénéficie d'un tel écart financier pour un même travail, car il s'agit bien d'un complément de salaire dans le cas de non scolarisation dans l'EFE ».
- « Il crée une injustice très forte entre les personnes de droit local, souvent parmi les plus fragiles financièrement parlant, et qui de surcroît doivent payer, s'ils en ont les moyens, la scolarité de leurs enfants alors que d'autres perçoivent le montant des frais de scolarité sans les scolariser ».
- « Il suscite une forte incompréhension, pour ne pas dire plus, des parents qui doivent déscolariser leurs enfants lorsque les frais de scolarité augmentent pour leurs enfants et qui constatent à leur grande stupéfaction que ces augmentations sont une aubaine pour les personnels qui ne scolarisent pas leurs enfants dans le réseau et bénéficient de compléments de rémunération mécaniquement plus élevés à chaque augmentation de frais de scolarité ».
- « Il interpelle les enseignants du public en France, qui contribuent, par l'impôt, au financement de ce dispositif alors qu'ils ne bénéficieront jamais, au cours de leur carrière, d'une prise en charge comparable des frais de scolarité d'un établissement privé où ils pourraient scolariser leurs enfants, s'ils en avaient les moyens ».
- « Il crée une attractivité plus forte dans les pays où le système scolaire local gratuit est de qualité car un tel dispositif permet un complément de revenu inégalable au sein de l'Éducation nationale sur le territoire national ».

Proposition n° 8 : remplacer l'allocation actuelle par une gratuité de scolarité dans les établissements français du réseau, accompagnée d'une exonération fiscale adaptée.

Avantages attendus : cette réforme permettrait de réaliser plus de 8,5 millions d'euros d'économies pour l'AEFE et les établissements, de limiter les hausses de frais de scolarité et de renforcer la justice sociale entre les personnels. Elle recentrerait également l'argent public sur les établissements français homologués plutôt que sur des dispositifs finançant indirectement des scolarisations.

5.2.5 La proposition de gratuité de scolarité en détail

Ce dispositif - plus lisible, plus juste et plus soutenable financièrement - pourrait se décliner de la façon suivante :

- un montant forfaitaire défini par pays et, lorsque cela est nécessaire, par ville d'affectation, destiné à couvrir les frais de crèche pour les enfants de 0 à 3 ans ;
- la gratuité de la scolarité dans un établissement français homologué de la ville d'affectation pour les enfants scolarisés, généralement entre 3 et 18 ans, incluant les droits de première inscription ainsi que les frais d'examen ;
- un montant forfaitaire mondial pour les étudiants poursuivant des études supérieures jusqu'à 21 ans révolus.

À ce dispositif s'ajouterait, pour tous les enfants, une prestation familiale :
- de 35 € par mois au sein de l'Union européenne, soit 420 € par an ;
- et de 60 € par mois hors Union européenne, soit 720 € par an.

Avantages du dispositif proposé

Pour les enfants de 0 à 3 ans
- Une prise en charge davantage cohérente avec le coût réel des structures de garde dans le pays de résidence ;
- Des économies pour les établissements et pour l'AEFE dans les pays disposant de systèmes de crèches fortement subventionnés par les autorités locales.

Pour les enfants scolarisés de 3 à 18 ans
- Lorsque l'enfant est déjà scolarisé dans l'établissement français : un coût globalement neutre pour l'établissement et pour l'AEFE ;
- Lorsque l'enfant rejoint un établissement français du réseau : récupération, pour l'établissement et pour l'Agence, des montants auparavant versés sous forme d'allocation ;
- Lorsque l'enfant reste scolarisé hors du réseau : économie directe pour l'établissement et pour l'AEFE, aucune allocation n'ayant plus vocation à être versée pour financer un autre système scolaire.

Pour les étudiants de 18 à 21 ans

- Un dispositif plus équitable entre les familles et les étudiants, indépendamment des pays ;
- Une économie globale pour l'AEFE, susceptible de permettre une compensation ciblée pour les quelques établissements qui pourraient être davantage impactés par la réforme ;
- Une économie pour la quasi-totalité des établissements, les éventuelles situations particulières pouvant être compensées directement par l'Agence.

Il est également proposé d'appliquer le même principe à la majoration familiale des personnels détachés exerçant des missions d'encadrement (D1) ou de formation (D2). Cette majoration est actuellement versée selon des modalités proches de celles de l'avantage familial, mais avec un barème moyen supérieur d'environ 35 %.

Dans le cadre du nouveau système, l'Agence continuerait à compenser les établissements lorsque la gratuité est effectivement accordée aux enfants scolarisés dans le réseau. En revanche, aucun versement ne serait maintenu lorsque les personnels feraient le choix de scolariser leurs enfants hors des établissements français homologués, générant ainsi une économie directe pour l'AEFE.

Cette proposition nécessitera une évolution législative afin de permettre aux personnels qui scolarisent leurs enfants dans les écoles et lycées français du réseau d'être exonérés d'impôts sur le revenu sur cet avantage. En effet, lorsqu'il prend la forme d'un avantage en nature comme la gratuité, celui-ci devient fiscalisable, contrairement au système actuel d'allocation versée directement aux personnels.

Une telle mesure ne représenterait pas de perte de recettes pour l'État, puisque les montants concernés n'étaient déjà pas, dans les faits, soumis à l'IR.

En revanche, cette réforme permettrait de générer une économie de plus de 5 millions d'euros sur la subvention publique et de plus de 6 millions d'euros d'économie pour les établissements. ***La gratuité constitue avant tout une mesure de justice sociale*** *avant même d'être une mesure d'économie.*

5.2.6 Évaluation financière du nouveau dispositif proposé

Afin d'effectuer une évaluation financière du nouveau dispositif, nous avons fait pour hypothèse que le forfait annuel pour un enfant de 0 à 3 ans est d'un montant moyen de 4 440 € tandis que pour un enfant de 18 à 21 ans, il est de 3 600 €.

Pour les enfants de 0 à 3 ans

Enfant de 0 à 3 ans	Dispositif actuel	Nouveau dispositif proposé
Personnels résidents	208 enfants × 7 814 € = **1,625 M€** (dont environ 50 % financés par les établissements)	208 enfants × 4 440 € = **0,924 M€** (dont environ 50 % financés par les établissements)
Personnels expatriés	33 enfants × 10 667 € = **0,352 M€**	33 enfants × 4 440 € = **0,147 M€**
Coût total	**1,977 M€**	**1,071 M€**
Économies générées		**Économie pour les établissements** : **0,350 M€** **Économie pour l'Agence** : **0,556 M€**

Pour les enfants de 18 à 21 ans

Enfant de 18 à 21 ans	Dispositif actuel	Nouveau dispositif proposé
Personnels résidents	705 étudiants × 7 814 € = **5,509 M€** (dont environ 50 % financés par les établissements)	705 étudiants × 3 600 € = **2,538 M€** (dont environ 50 % financés par les établissements)
Personnels expatriés	183 étudiants × 10 667 € = **1,952 M€**	183 étudiants × 3 600 € = **0,659 M€**
Coût total	**7,461 M€**	**3,197 M€**
Économies générées		**Économie pour les établissements** : **1,486 M€** **Économie pour l'Agence** : **2,779 M€**

Pour les enfants de 3 à 18 ans

Il est fait l'hypothèse que :

- parmi les 30 % de personnels qui ne scolarisent actuellement pas leurs enfants de cette classe d'âge dans le réseau français,
- les deux tiers choisiraient désormais de les inscrire dans un établissement français homologué grâce à la gratuité.

Enfant de 3 à 18 ans	Dispositif actuel	Nouveau dispositif proposé
Personnels résidents	705 enfants × 7 814 € = **22,786 M€** (dont environ 50 % financés par les établissements)	• **20 % des agents rejoindraient le réseau français**, générant des recettes supplémentaires pour les établissements ; • **10 % des agents continueraient à scolariser leurs enfants hors réseau**, sans qu'aucune contribution ne soit désormais versée par l'établissement ou l'Agence.
Personnels expatriés	572 enfants × 10 667 € = **6,102 M€**	
Économies générées		**Économie liée aux 10 % restant hors réseau** **Économie pour les établissements** : • 10 % de la part financée par les établissements sur les résidents • = **1,139 M€** **Économie pour l'Agence : 1,749 M€ dont** • part AEFE des résidents :1,139 M€ • part AEFE des expatriés : 0,610 M€
Recettes supplémentaires		**Recettes supplémentaires pour les établissements** Les 20 % de personnels qui choisiraient désormais de scolariser leurs enfants dans le réseau généreraient des recettes supplémentaires correspondant aux frais auparavant versés sous forme d'allocation. **Recettes supplémentaires pour les établissements : 3,499 M€**

Gains globaux estimés[29]

Pour les établissements	
0 à 3 ans	0,350 M€
3 à 18 ans	1,139 M€
Recettes supplémentaires liées aux nouvelles inscriptions	3,499 M€
18-20 ans	1,486 M€
Gain total[29]	6,474 M€

Ces marges pourraient notamment être réinvesties afin :

- de financer davantage de gratuité pour les personnels de droit local ;
- de limiter les hausses de frais de scolarité ;
- ou de renforcer l'attractivité des établissements grâce au recrutement de personnels de droit local titulaires de l'Éducation nationale qui refusaient de prendre des postes ne pouvant scolariser leurs enfants, faute de prise en charge

Pour l'Agence	
0 à 3 ans	0,556 M€
3 à 18 ans	1,749 M€
18-20 ans	2,779 M€
Gain total[29]	5,084 M€

Ces économies pourraient permettre :

- de compenser les quelques établissements pour lesquels le nouveau dispositif serait moins favorable ;
- de financer la protection sociale complémentaire (PSC) sans impact sur l'ISVL ;
- de régler l'injonction du juge par une mesure juste et équitable

[29] Hors coût de la nouvelle prestation familiale dont le coût total serait de 3,1 M€ mais dont la ventilation entre les établissements et l'AEFE n'est pas connue.

5.3 Repenser le dispositif de formation au juste coût

Dans un réseau aussi vaste, multiculturel et hétérogène que celui de l'enseignement français à l'étranger, la formation constitue l'un des principaux garants de la qualité, de la cohérence et de l'attractivité du modèle éducatif français.

Présent dans plus de 130 pays et composé d'établissements aux réalités très diverses, le réseau ne peut maintenir un niveau d'exigence commun sans une politique de formation ambitieuse, structurée et adaptée aux enjeux internationaux contemporains. La formation permet non seulement d'assurer la diffusion des standards pédagogiques français, mais également d'accompagner les transformations profondes auxquelles sont confrontés les systèmes éducatifs : plurilinguisme, inclusion, numérique, intelligence artificielle, évolution des pratiques pédagogiques, compétences psychosociales ou encore gestion interculturelle.

Dans ce contexte, les Instituts régionaux de formation (IRF) permettent d'accompagner les personnels, de mutualiser les compétences, de diffuser les réformes éducatives et de renforcer le sentiment d'appartenance à une communauté éducative internationale francophone. Les IRF jouent également un rôle majeur dans l'accompagnement des personnels nouvellement recrutés.

Reconnue comme indispensable et essentielle, la formation proposée par l'AEFE fait aujourd'hui l'objet de questionnements de plus en plus nombreux, moins sur sa dimension qualitative que sur son modèle économique. Lors des auditions, des acteurs ont souvent évoqué un plus juste coût de la formation, certains allant jusqu'à remettre en cause leur participation au financement des dispositifs de formation, préférant des alternatives hors IRF, plus accessibles et leur permettant de former plus d'enseignants directement dans leurs établissements, considérant que les coûts associés aux formations IRF sont devenus trop élevés.

5.3.1 Les coûts de la formation dans le réseau AEFE

5.3.1.1 Les Instituts régionaux de formation (IRF) et les catégories de formateurs

Si la dimension organisationnelle et qualitative de l'offre de formation sera abordée dans la troisième partie du présent rapport, il convient dès à présent de s'interroger sur la pertinence du modèle économique actuel des IRF et de la formation telle que conçue par l'AEFE.

Cette partie du rapport devra donc répondre à la question souvent entendue :
La formation est-elle proposée à un coût juste ou existe-t-il de véritables marges d'optimisation permettant de la rendre plus accessible et, par conséquent, plus profitable à l'ensemble des élèves et des personnels du réseau ?

Le poste principal de dépenses des IRF étant la masse salariale des formateurs (expatriés et D2), c'est donc la manière dont est utilisée cette ressource qui sera questionnée dans cette partie du rapport.

Source : site web de l'AEFE

Actuellement, l'essentiel des actions de formation sont réalisées au sein de 16 IRF localisés dans les villes suivantes :

- Dakar (Sénégal) pour la zone Afrique occidentale
- Lomé (Togo) pour la zone Afrique centrale
- Johannesburg (Afrique du Sud) pour la zone Afrique australe et orientale
- Montréal (Canada) pour la zone Amérique du Nord
- Bogota (Colombie) pour la zone Amérique latine, rythme nord (AMLANORD)
- Buenos Aires (Argentine) pour la zone Amérique latine, rythme sud (AMLASUD)
- Hanoï (Vietnam) pour la zone Asie-Pacifique
- Munich (Allemagne) pour la zone Europe centrale et orientale
- Bruxelles (Belgique) pour la zone Europe du Nord-Ouest et Scandinavie
- Barcelone (Espagne) pour la zone Europe ibérique
- Rome (Italie) pour la zone Europe du Sud-Est
- Tunis (Tunisie) pour la zone Maghreb-Est
- Rabat (Maroc) pour la zone Maroc
- Abu Dhabi (Émirats arabes unis) pour la zone Moyen-Orient
- Tananarive (Madagascar) pour la zone Océan Indien
- Beyrouth (Liban) pour la zone Proche-Orient

Les formateurs qui y interviennent peuvent être localisés dans des établissements en gestion directe ou conventionnés de ces mêmes villes ou d'autres villes de la zone.

À la rentrée 2025, ils sont répartis en :

- 66 enseignants maîtres-formateurs du 1er degré (EMFE),
- 37 conseillers pédagogiques auprès de l'inspecteur de l'Éducation nationale (CPAIEN) de zone,
- 198 enseignants formateurs du 2e degré (EF2D).

5.3.1.2 La masse salariale et le coût employeur des formateurs

Ces formateurs ont dans leur grande majorité des certifications acquises en France dont voici les principales : le CAFFA (Certificat d'aptitude aux fonctions de formateur académique), le CAFIPEMF (Certificat d'aptitude aux fonctions d'instituteur ou professeur des écoles maître formateur) ou encore le CAPPEI (Certificat d'aptitude professionnelle aux pratiques de l'éducation inclusive). Le coût employeur annuel de ces 301 formateurs est de 51,4 millions d'euros.

EF2D	EMFE	CPAIEN	Total formateurs	Masse salariale totale
198	66	37	301	51 361 416€

Source : document AEFE 6.1 avec extrapolation de la masse salariale sur une année scolaire

Ces personnels étant recrutés sur des emplois de formateur des enseignants du réseau de l'EFE (expatriés et D2), ils bénéficient, en plus de leur traitement indiciaire :

- de différentes indemnités statutaires,
- d'une indemnité géographique et de fonctions spécifiques (IGFS),
- ou d'une indemnité d'expatriation pour ceux encore sur les contrats d'expatriés (IE),
- de majorations familiales pour enfants à charge[30].

Alors que leur statut spécifique les qualifie financièrement et professionnellement dans la catégorie formateur des enseignants, les EMFE et les EF2D font aujourd'hui une partie de leur service devant élèves :

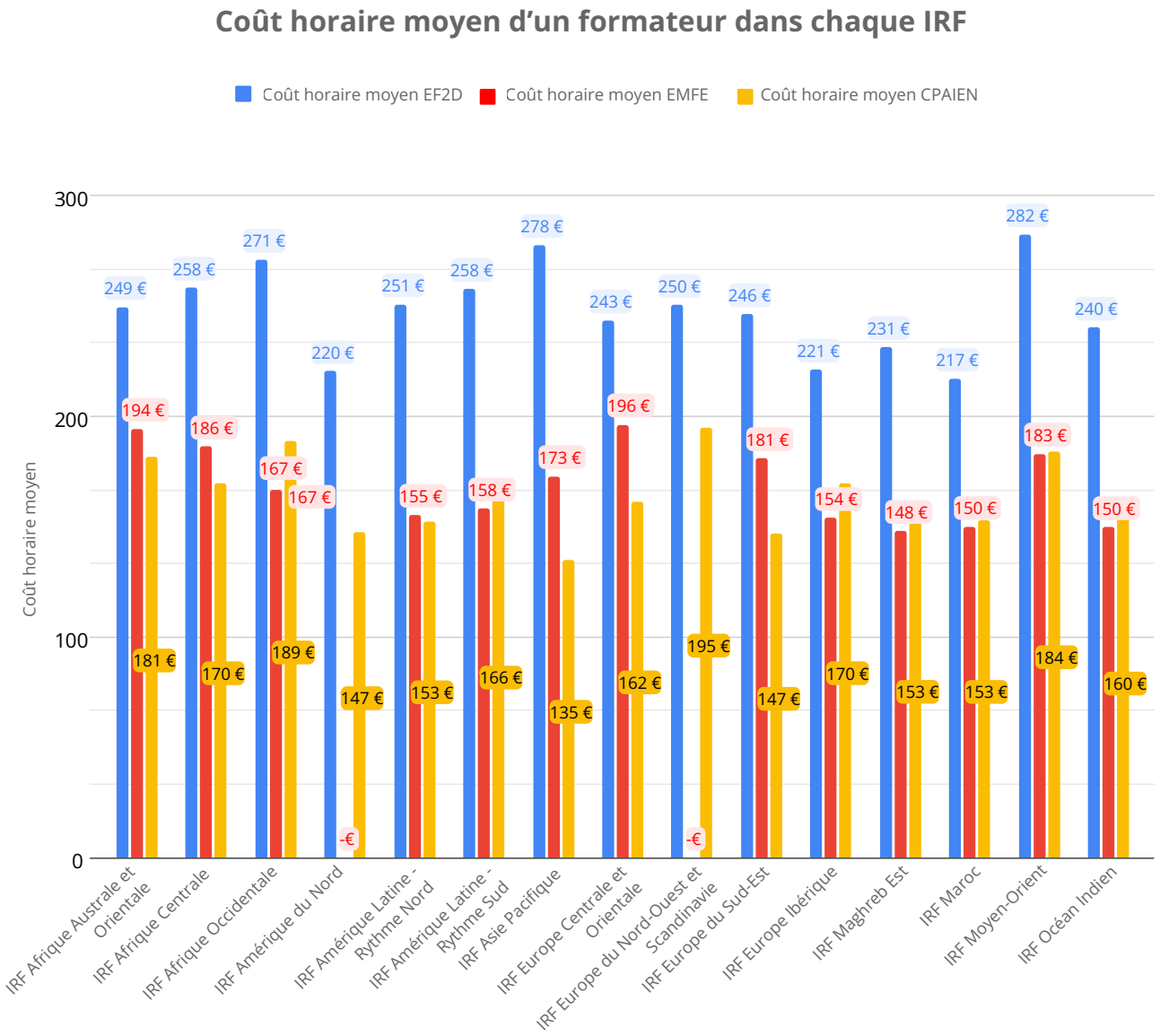
- ½ service, soit 13h30 pour un formateur du 1er degré (EMFE)
- ⅓ service, soit 6h (et jusqu'à parfois 8h) pour un formateur du 2nd degré (EF2D)

Le temps de service[31] hebdomadaire des formateurs est :

- de 18h pour les 198 EF2D (15h pour les agrégés mais mais leur proportion parmi les EF2D n'est pas connue de votre rapporteure)
- de 27h pour les 103 EMFE / CPAIEN

[30] Voir page XX du rapport référence au chapitre sur l'avantage / majo

[31] On parle ici de l'obligation réglementaire de service (ORS) qui ne recouvre qu'une partie du temps de travail effectif des enseignants, quel que soit leur statut, lequel comporte également le temps de préparation et de recherche nécessaires à la réalisation des heures d'enseignement, les activités de suivi, d'évaluation et d'aide à l'orientation des élèves inhérentes à la mission d'enseignement, le travail en équipe pédagogique et les relations avec les parents d'élèves. On considère qu'en général le temps de travail effectif est le double de l'ORS. Décret 1er degré : https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000019278548 / Décret 2nd degré : https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000029390906



Source : document AEFE 6.1 avec extrapolation de la masse salariale sur une année scolaire

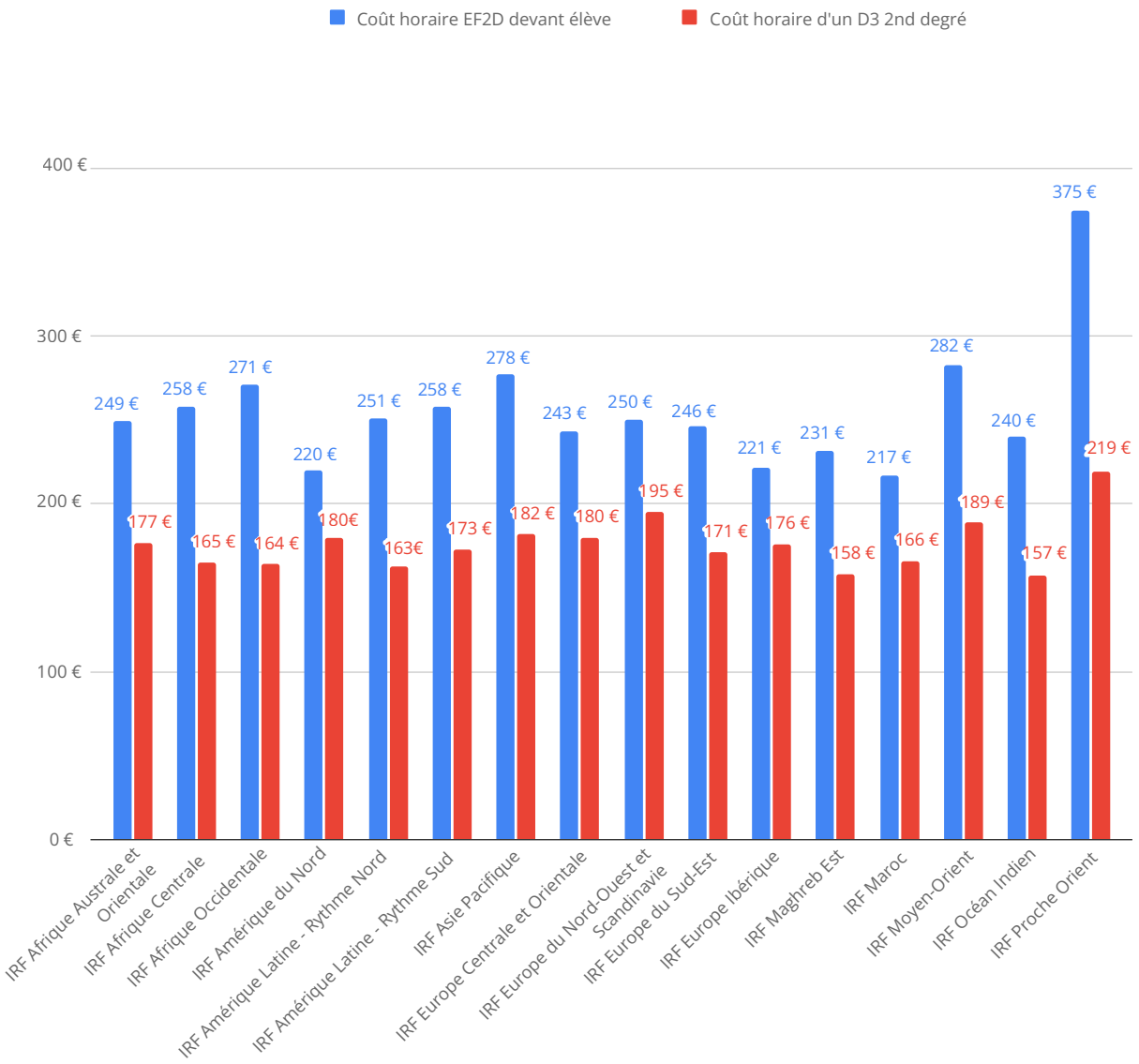
NB : Les nombres d'EMFE, de CPAIEN et d'EF2D (pays et zones) sont basés sur les chiffres de l'AEFE à la rentrée 2025. La masse salariale est une extrapolation pour l'année scolaire 2025/2026 basée sur les chiffres fournis par l'AEFE pour la période septembre à décembre 2025.

Ce premier graphique réalisé grâce aux documents fournis par l'AEFE permet de constater un coût horaire employeur très hétérogène allant selon les zones géographiques :

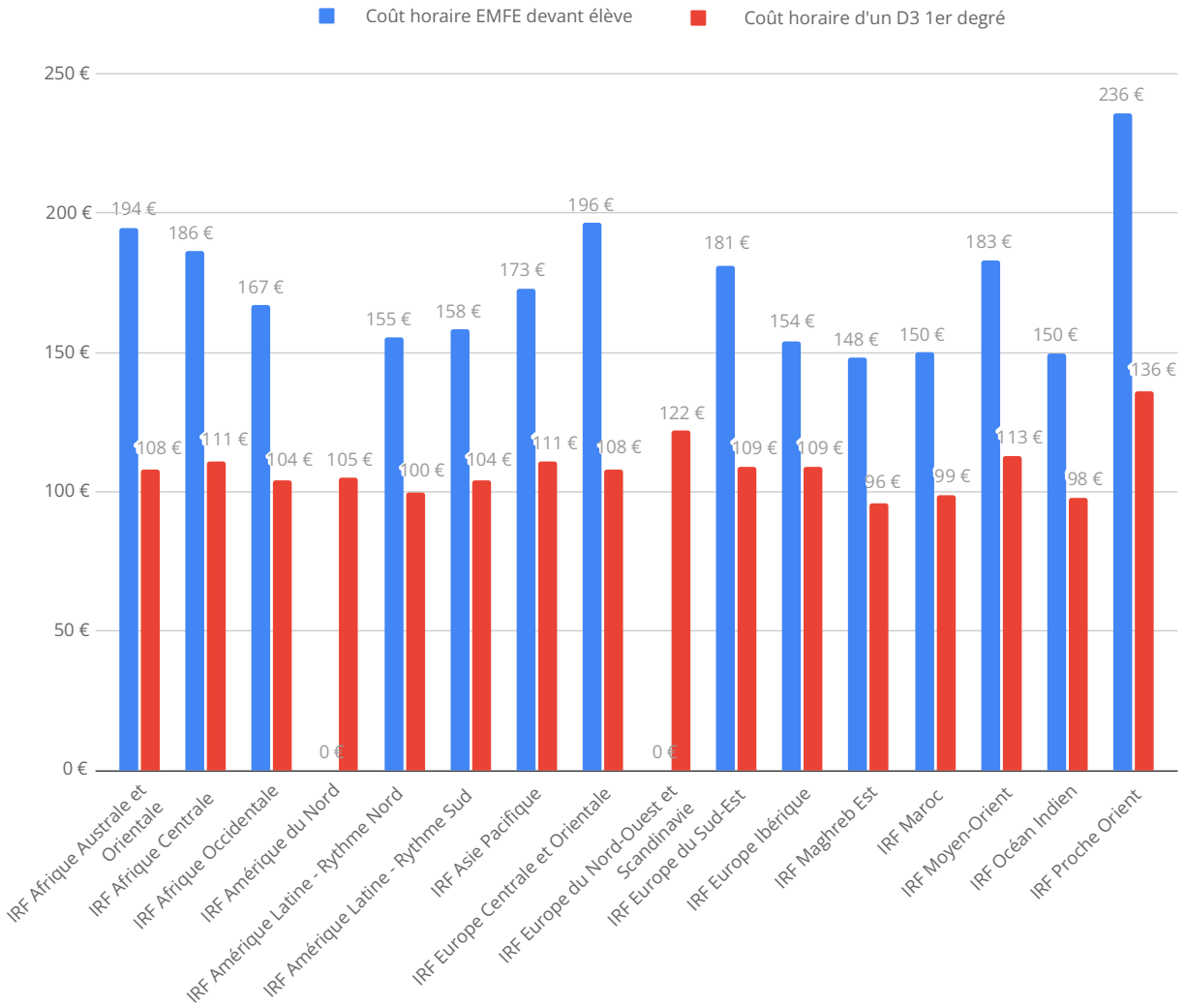
- pour un EF2D, de 217 à 375 euros/heure avec une moyenne de 263 euros/heure
- pour un EMFE, de 148 à 236 euros/heure avec une moyenne de 201 euros/heure
- pour un CPAIEN, de 135 à 251 euros/heure avec une moyenne de 172 euros/heure

Avec une moyenne pondérée mondiale tenant compte de la répartition entre EF2D, EMFE et CPAIEN de 238 euros par formateur.

Observons plus précisément le coût des expatriés / D2 (EF2D et EMFE) lorsqu'ils font la partie de leur service devant élèves et comparons-le avec le coût des D3 (2nd et 1er degré) :



Source : documents AEFE 6.1 et 6.5 avec extrapolation de la masse salariale sur une année scolaire



Source : documents AEFE 6.1 et 6.5 avec extrapolation de la masse salariale sur une année scolaire

Si on constate de fortes disparités d'une zone à l'autre, le point d'attention est prioritairement à porter sur la différence de coût horaire devant élèves.
Lorsqu'une classe de collège ou lycée a un cours de mathématiques, anglais, EPS, etc. avec :

- un enseignant titulaire formateur EF2D, le coût moyen horaire employeur est de **263 €**
- un enseignant titulaire D3, le coût moyen horaire employeur est de **176 €**

Lorsqu'une classe de primaire a cours avec :

- un professeur des écoles formateur EMFE, le coût moyen employeur est de **178 €**

un professeur des écoles, le coût moyen employeur est de **108 €**

Type de contrat	D2		D3	
	EF2D	EMFE	2nd degré	1er degré
Coût horaire moyen	263 €	178 €	176 €	108 €

Source : documents AEFE 6.1 et 6.5 avec extrapolation de la masse salariale sur une année scolaire

5.3.2 Les pistes d'optimisation mobilisables à court terme

5.3.2.1 Une première mesure d'économies

Toujours dans l'optique de trouver des marges d'efficience pour éviter les augmentations de frais de scolarité, les départs d'élèves ainsi que des fermetures de postes de personnels enseignants détachés, tout en maintenant le même nombre d'heures de formation qu'actuellement dans le réseau. Ce coût des enseignants formateurs devant élèves par IRF et au niveau global, se répartit ainsi :

IRF	Nbre EF2D	Nbre EMFE	Surcoût horaire EF2D vs D3	Surcoût horaire EMFE vs D3	Surcoût pour le service devant élève des EF2D de la zone vs service par D3	Surcoût pour le service devant élève des EMFE de la zone vs service par D3	Surcoût pour le service devant élève des D2 de la zone vs service par D3
IRF Afrique Australe et Orientale	11	9	72 €	122 €	172 248 €	532 921 €	705 168 €
IRF Afrique Centrale	12	8	93 €	93 €	241 634 €	361 590 €	603 223 €
IRF Afrique Occidentale	10	5	107 €	60 €	230 827 €	145 679 €	376 506 €
IRF Amérique du Nord	11	0	40 €	0 €	95 826 €	0 €	95 826 €
IRF Amérique Latine - Rythme Nord	11	7	88 €	68 €	208 429 €	230 244 €	438 673 €
IRF Amérique Latine - Rythme Sud	11	7	85 €	73 €	201 248 €	250 044 €	451 292 €
IRF Asie Pacifique	12	2	96 €	77 €	247 571 €	75 237 €	322 808 €
IRF Europe Centrale et Orientale	10	2	63 €	133 €	136 869 €	129 230 €	266 099 €
IRF Europe du Nord-Ouest et Scandinavie	8	0	55 €	0 €	95 632 €	0 €	95 632 €
IRF Europe du Sud-Est	10	2	75 €	106 €	162 324 €	102 917 €	265 241 €
IRF Europe Ibérique	8	1	45 €	109 €	78 039 €	52 848 €	130 887 €
IRF Maghreb Est	15	3	73 €	75 €	237 576 €	108 986 €	346 562 €
IRF Maroc	17	5	51 €	99 €	187 458 €	240 131€	427 589 €
IRF Moyen-Orient	15	1	93 €	90 €	302 687 €	43 580 €	346 266 €
IRF Océan Indien	13	5	83 €	67 €	233 362 €	161 986 €	395 348 €
IRF Proche Orient	24	9	156 €	80 €	808 350 €	348 730 €	1 157 080 €
TOTAL	**198**	**66**	**87 €**	**91 €**	**3 640 078 €**	**2 784 121 €**	**6 424 200 €**

Source : documents AEFE 6.1 et 6.5 avec extrapolation de la masse salariale sur une année scolaire

On constate que le coût d'enseignement face à élèves sur une partie de leur service occasionne aux IRF, et donc à la formation, un surcoût de 6,4 millions d'euros par rapport à ce que coûteraient des D3 en poste dans les mêmes zones géographiques.

En mettant face à élèves un professeur détaché D3 sur le temps horaire d'un professeur EMFE/EF2D, l'AEFE peut économiser sur sa subvention publique qui finance les IRF un montant de 6,4 millions d'euros et sans que la qualité pédagogique puisse être remise en question.

Ces 6,4 millions d'euros correspondent en heures d'enseignement à 99 postes (ETP) d'enseignants.

Proposition n° 9 : faire effectuer le temps de service devant élèves des EMFE et EF2D par des D3.

Avantages attendus :

- **permet une économie d'environ 6,4 millions d'euros** tout en maintenant (ou en recréant) 99 ETP, soit 33 professeurs des écoles D3 au 1er degré et 66 enseignants au 2nd degré D3 ;
- permet de ne rien enlever à la qualité d'enseignement aux élèves puisqu'un personnel titulaire remplace un autre personnel titulaire de l'Éducation nationale ;
- permet aux EMFE et aux EF2D de se consacrer à leur mission première de formation, mission qui justifie le montant de leur rémunération en tant que formateur et leur permet de ne plus avoir de contraintes d'emploi du temps sur certains créneaux horaires pour assurer la formation (contraintes de gestion de temps souvent évoquées par les personnels de direction) ;
- permet de rapprocher le coût de la formation tarifée aux établissements à un coût plus soutenable et efficient ;
- permet aux établissements de se voir répercuter une économie sur des taux horaires plus raisonnables.

Les personnels formateurs auditionnés, qui, pour la grande majorité d'entre eux, n'ont pas connaissance du coût employeur horaire de rémunération, prennent naturellement la France comme référence. Il est vrai qu'en France, les formateurs conservent généralement des heures d'enseignement devant élèves. Toutefois, il ne faut pas oublier qu'en France, une grande majorité des enseignants sont titulaires et les formations entre pairs y sont donc moins essentielles qu'à l'étranger où des enseignants n'ont jamais été vus par un inspecteur ni même formés à l'enseignement. Par ailleurs, le coût horaire employeur d'un formateur en France est sans commune mesure avec celui d'un enseignant formateur de l'AEFE.

Si les avis apparaissent partagés au sein du siège de l'AEFE quant à la nécessité de maintenir une activité d'enseignement afin de préserver un lien direct avec les élèves et les réalités du terrain, votre rapporteure rappelle qu'il existe, au sein même de l'Agence, plusieurs contre-exemples qui relativisent les arguments selon lesquels l'absence d'heures de cours conduirait à une déconnexion des enseignants ou les empêcherait d'évaluer la pertinence et l'efficacité de nouvelles réformes et formations faute de les avoir préalablement expérimentées auprès de leurs propres élèves :

- Les directeurs du primaire qui après leur mission retrouveront leur classe en France et n'auront pas été face à élèves ;
- Les enseignants au siège de l'AEFE qui y sont détachés sur des missions temporaires et qui retrouveront leurs classes en fin de mission ;
- Des membres de personnels faisant fonction de direction qui retrouveront leurs classes et leurs élèves en fin de mise à disposition dans une fonction temporaire. Par exemple un enseignant d'anglais qui fait fonction de chef d'établissement sur une grande partie de l'année pour combler le service d'un personnel de direction absent ;
- Les enseignants représentants du personnel qui sont en décharge totale le temps de leur mandat et qui retrouveront leurs classes en fin de mandat ;
- Les chefs de secteurs géographiques qui sont des personnels de direction et qui retrouveront leurs établissements après leur passage par ces fonctions.

L'argument avancé selon lequel les enseignants formateurs doivent conserver des heures devant élèves afin de pouvoir tester directement les contenus des formations qu'ils dispensent peut se voir opposer plusieurs contre-arguments, qui relèvent avant tout d'un constat de terrain.

En effet, les 6 heures d'enseignement (12 heures si primaire) devant élèves ne permettent pas nécessairement à un enseignant formateur d'exercer dans le niveau ou le cycle concerné par les réformes qu'il sera amené à accompagner au cours de l'année.

À titre d'exemple, les nouveaux programmes de français et de mathématiques du cycle 3, publiés au Bulletin officiel[32] du 17 avril 2025, s'appliquent :
- au CM1 et à la 6e dès la rentrée 2025 ;
- au CM2 à compter de la rentrée 2026.

Il paraît donc peu vraisemblable d'imaginer que tous les enseignants formateurs du premier degré, chargés d'assurer les formations relatives à cette réforme, disposent cette année d'une classe de CM1, puis l'année suivante d'une classe de CM2. Il est tout aussi peu probable que l'ensemble des formateurs en mathématiques et en français exercent tous en classe de 6e afin de « tester » la réforme avant d'en assurer la formation auprès des personnels du réseau.

Si ces formateurs ont été sélectionnés et ont obtenu des certifications de haut niveau et passé la sélection du recrutement de l'AEFE, c'est avant tout en raison de la richesse de leurs compétences professionnelles, parmi lesquelles figure précisément leur capacité à s'adapter à des contextes et à des contraintes propres à l'étranger, souvent très éloignés des réalités rencontrées en France.

[32] *https://www.education.gouv.fr/bo/2025/Hebdo16/MENE2504620A*

Il est important de préciser que, de manière pragmatique, les enseignants formateurs auditionnés ont également rappelé les grandes difficultés rencontrées lorsqu'un service pouvant aller jusqu'à 13 heures devant élèves ne permet pas d'assurer correctement les missions de formation pour lesquelles ils ont pourtant été spécifiquement recrutés.

Les temps de déplacement, particulièrement importants dans certaines zones, ne permettent pas toujours de répondre aux exigences et aux besoins locaux en matière de formation. L'ensemble des formateurs auditionnés l'a d'ailleurs souligné, en évoquant fréquemment la nécessité de créer des postes supplémentaires tant les besoins apparaissent importants et difficiles à couvrir dans les conditions actuelles.

Prenons un exemple pour comprendre :

Actuellement, un enseignant formateur dispose généralement de deux jours et demi par semaine de décharge destinés à se déplacer hors de son établissement.
D'après les témoignages recueillis auprès des chefs d'établissement, une semaine type s'organise souvent de la manière suivante :

- Lundi, mardi et mercredi : présence dans l'établissement pour assurer les 6h ou 12h de cours ainsi que des heures de formation en distanciel ;
- Mercredi après-midi : déplacement vers la zone de formation ;
- Jeudi : formation en présentiel
- Vendredi matin : formation en présentiel ;
- Vendredi après-midi : retour vers le domicile ;

Soit une dizaine d'heures de formation en situation sur un jour et demi si les horaires sont très soutenus. Il peut exister d'autres configurations d'organisation mais celle-ci semble généralisée.

Les 12 heures de décharge accordées aux enseignants formateurs se traduisent, dans les faits, par un temps de formation en présentiel hors de leur établissement d'affectation bien plus limité qu'il n'y paraît, les contraintes auxquelles ils sont soumis étant particulièrement importantes.

Si les établissements dans lesquels exercent ces enseignants formateurs se déclarent naturellement satisfaits de bénéficier sur place de cette expertise, cette satisfaction est loin d'être partagée par les établissements qui ne disposent pas de personnels formateurs. En réalité, dans de nombreuses zones, les possibilités de déplacement des formateurs demeurent très limitées, auxquelles s'ajoutent des contraintes budgétaires venant restreindre encore davantage les missions de formation sur le terrain.

Cette organisation de la formation interroge et apparaît, à certains égards, en décalage avec les besoins réels du réseau. Les marges de manœuvre existantes semblent aujourd'hui loin d'être pleinement optimisées, tant pour répondre efficacement aux besoins de formation des personnels que pour garantir un juste coût des moyens mobilisés. Or, ces personnels ont été recrutés avant tout pour leurs compétences de formateurs, même si celles-ci demeurent naturellement étroitement liées à leur expérience d'enseignant certifié ou de professeur des écoles.

Les hausses successives des coûts supportés par l'AEFE fragilisent déjà de nombreuses familles et empêchent un certain nombre d'établissements de former correctement leurs personnels. Il apparaît désormais nécessaire de revenir à une logique de juste coût et optimisée au mieux. Pour les enseignants qui estimeraient toujours indispensable le maintien d'un lien direct avec la classe, il pourrait néanmoins être envisagé d'indexer les heures d'enseignement maintenues devant élèves sur un coût correspondant davantage à celui des postes de D3.

5.3.2.2 Une seconde mesure d'économies

Toujours dans la même optique de recherche de marges d'efficience afin d'éviter une augmentation des frais de scolarité, des départs d'élèves ainsi que des suppressions de postes d'enseignants détachés, tout en maintenant dans le réseau un volume horaire de formation identique à celui d'aujourd'hui, il pourrait également être envisagé que le service devant élèves actuellement assuré par des EMFE et des EF2D prenne la forme d'heures supplémentaires annuelles (HSA) assurées par des D3 ou des TND.
À cet égard, le coût horaire employeur de référence peut être estimé à 30 euros pour un enseignant du 1er degré et à 40 euros pour un enseignant du 2nd degré.

Voici l'impact en terme de masse budgétaire globale :

IRF	Nbre EF2D	Nbre EMFE	Surcoût horaire EF2D vs HSA à 40 euros	Surcoût horaire EMFE vs HSA à 30 euros	Surcoût pour le service devant élève des EF2D de la zone vs	Surcoût pour le service devant élève des EMFE de la zone vs	Surcoût pour le service devant élève des D2 de la zone vs
Afrique Australe et Orientale	11	9	209 €	164 €	497 760 €	718 793 €	1 216 552 €
Afrique Centrale	12	8	218 €	156 €	565 634 €	607 400 €	1 173 034 €
Afrique Occidentale	10	5	231 €	137 €	498 667 €	332 459 €	831 126 €
Amérique du Nord	11	0	180 €	0	428 466 €	0	428 466 €
AmLaNord	11	7	211 €	125 €	500 677 €	426 616 €	927 293 €
AmLaSud	11	7	218 €	128 €	517 256 €	436 135 €	953 391 €
Asie Pacifique	12	2	238 €	143 €	615 635 €	138 916 €	754 551 €
Europe Centrale et Orientale	10	2	203 €	166 €	439 269 €	161 661 €	600 930 €
Europe du Nord-Ouest et Scandinavie	8	0	210 €	0	363 472 €	0	363 472 €
Europe du Sud-Est	10	2	206 €	151 €	445 284 €	146 803 €	592 087 €
Europe Ibérique	8	1	181 €	124 €	313 047 €	60 216 €	373 263 €
Maghreb Est	15	3	191 €	118 €	619 896 €	172 155 €	792 051 €
Maroc	17	5	177 €	120 €	650 130 €	291 284 €	941 415 €
Moyen-Orient	15	1	242 €	153 €	785 447 €	74 403 €	859 849 €
Océan Indien	13	5	200 €	120 €	561 898 €	291 034 €	852 932 €
Proche Orient	24	9	335 €	206 €	1 736 286 €	899 556 €	2 635 842 €
TOTAL	**198**	**66**	**223 €**	**148 €**	**9 538 822 €**	**899 556€**	**14 296 252 €**

Source : documents AEFE 6.1 et 6.5 avec extrapolation de la masse salariale sur une année scolaire

On constate donc avec cette nouvelle hypothèse, une économie pouvant représenter jusqu'à 14,3 millions d'euros.

Proposition n° 10 : remplacer le temps de service devant élèves des EMFE et des EF2D par des D3 ou TND souhaitant améliorer leur rémunération en effectuant des heures supplémentaires annuelles (HSA).

Avantages attendus :

- permet une économie pouvant atteindre **14,3 millions d'euros** en assurant un enseignement aux élèves aussi qualitatif qu'auparavant tout en permettant de maintenir un certain nombre de postes de D3 et de donner l'opportunité à des D3 volontaires d'améliorer leur revenu ;
- permet de ne rien enlever à la qualité d'enseignement aux élèves puisqu'un personnel titulaire remplace un autre personnel titulaire de l'Éducation nationale ;
- permet aux EMFE et aux EF2D de se consacrer à leur mission première de formation, mission qui justifie le montant de leur rémunération en tant que formateur et leur permet de ne plus avoir de contraintes d'emploi du temps sur certains créneaux horaires pour assurer la formation (contraintes de gestion de temps souvent évoquées par les personnels de directions) ;
- permet de rapprocher le coût de la formation tarifée aux établissements à un coût plus soutenable et efficient ;
- permet aux établissements de se voir répercuter une économie sur des taux horaires plus raisonnables.

Dans le contexte de la gestion de la masse salariale, tel qu'il ressort de la Cartographie[33] des risques de l'AEFE, votre rapporteure s'interroge sur l'absence de propositions soumises par l'AEFE, depuis plusieurs années, au comité d'audit comme au conseil d'administration, en vue d'identifier une mesure d'économie rapide, concrète et efficace, sans incidence sur la qualité de l'enseignement. Une telle mesure aurait pourtant pu permettre, soit de préserver le nombre de postes de détachés pour un montant estimé à 6,4 millions d'euros, soit, à hauteur d'une économie de 14,3 millions d'euros, de dégager des marges de manœuvre afin d'accorder à des personnels détachés ou de droit local des gains de rémunération jugés nécessaires dans de nombreux pays.

Le comité d'audit, dans les propositions qui seront faites en partie 3, devra, à l'avenir, jouer pleinement le rôle confié par la Cour des comptes en mobilisant toute l'expertise dont il a besoin pour aider le conseil d'administration à proposer des réformes qui paraissent à tous essentielles pour améliorer la gestion financière de l'AEFE.

[33] *Voir page 102 du rapport*

5.3.2.3 Une troisième mesure d'économies

Toujours dans la même optique de trouver des marges d'efficience pour éviter les augmentations de frais de scolarité, les départs d'élèves ainsi que des fermetures de postes de personnels enseignants détachés, tout en maintenant le même nombre d'heures de formation qu'actuellement dans le réseau.

Interrogeons-nous désormais sur la pertinence de maintenir la totalité des EF2D et EMFE sur zone et estimons l'impact financier d'une relocalisation en France pour une partie d'entre eux intervenant dans les IRF situés à moins de 6 heures de vol de Paris.

Les personnels CPAIEN ne seraient pas concernés par cette mesure dont il semble important pour votre rapporteure qu'ils restent tous auprès des IEN de zone.

Huit IRF sont dans ce cas et accueillent aujourd'hui 129 des 264 EF2D et EMFE du réseau.

IRF à moins de 6h de vol de Paris	EF2D et EMFE	IGFS	Majoration familiale	Total
Afrique Occidentale	15	1 178 601 €	47 753 €	1 226 354 €
Europe Centrale et Orientale	12	802 137 €	117 517 €	919 654 €
Europe du Nord-Ouest et Scandinavie	8	505 442 €	189 582 €	695 024 €
Europe du Sud-Est	12	747 847 €	115 944 €	863 791 €
Europe Ibérique	9	477 537 €	36 634 €	514 171 €
Maghreb Est	18	1 061 129 €	85 309 €	1 146 438 €
Maroc	22	1 104 475 €	182 311 €	1 286 786 €
Proche Orient	33	4 731 176 €	354 274 €	5 085 449 €
TOTAL	129	**10 608 344 €**	**1 129 324 €**	**11 737 668 €**

Source : document AEFE 6.1 avec extrapolation des coûts employeurs sur une année scolaire

Le coût cumulé total de l'indemnité géographique et de fonctions spécifiques (IGFS) et des majorations familiales de ces 129 formateurs s'élève à **un peu plus de 11,7 millions d'euros. Soit 90 000 euros d'indemnités** annuelles en dehors du salaire indiciaire de ces enseignants formateurs, indemnités non fiscalisées sur le revenu pour la plupart d'entre elles.

En relocalisant en France seulement 65 des 129 formateurs actuellement implantés à l'étranger, et en offrant ainsi à des personnels de l'Éducation nationale ne pouvant déplacer leur famille hors de France, la possibilité de travailler également pour le réseau sans déménager, l'AEFE pourrait économiser **près de la moitié des 11,7 millions d'euros consacrés aux IGFS et aux majorations familiales**, soit **environ 6 millions d'euros.**

Une partie de cette économie, dont le montant resterait à déterminer, pourrait être réaffectée aux frais de mission de ces personnels lorsqu'ils interviendraient dans les zones pour assurer des formations.

Dans le cadre actuel de leurs missions, les formateurs ont des temps de déplacement qui sont parfois plus longs au sein du pays où ils résident qu'au départ de Paris.

Exemple fréquemment constaté de semaine type d'un formateur :

- ***Lundi, mardi et mercredi : présence dans l'établissement pour assurer les 6h ou 12h de cours ainsi que des heures de formation en distanciel ;***
- ***Mercredi après-midi : déplacement vers la zone de formation ;***
- ***Jeudi : formation en présentiel***
- ***Vendredi matin : formation en présentiel ;***
- ***Vendredi après-midi : retour vers le domicile.***

Soit une dizaine d'heures de formation en situation sur un jour et demi si les horaires sont très soutenus.

À fortiori, si un formateur intervient dans un pays voisin, son temps de formation en est d'autant amputé.

Dans la proposition d'optimisation du temps de formation présentée par votre rapporteure, l'organisation pourrait être la suivante :

Semaine 1

Le personnel partirait en mission selon une organisation de ce type :

- ***lundi : temps de déplacement vers la zone concernée (trajet inférieur à 6 heures d'avion) ;***
- ***mardi : 5 heures de formation - établissement A ;***
- ***mercredi : 5 heures de formation - établissement B ;***
- ***jeudi : 5 heures de formation - établissement C ;***
- ***vendredi : 5 heures de formation - établissement D.***

Semaine 2

Interventions dans un pays voisin ou dans d'autres villes de la zone :

- ***lundi : déplacement vers une autre zone ;***
- ***mardi : 5 heures de formation ;***
- ***mercredi : 5 heures de formation ;***
- ***jeudi : 5 heures de formation ;***
- ***vendredi : retour en France.***

Semaine 3

- ***temps de récupération nécessaire pour le personnel : deux jours ;***
- ***rédaction du compte rendu de mission ;***
- ***échanges avec le siège et préparation des suites pédagogiques.***

Semaine 4

- ***suivi à distance des enseignants formés ;***
- ***retours d'expérience avec le siège, les IA-IPR et les IEN ;***
- ***préparation des prochaines formations avec les établissements demandeurs.***

Une telle organisation permettrait, au-delà d'une optimisation très significative des coûts pour l'AEFE :

- d'être, paradoxalement, davantage présents sur les zones et dans une pluralité d'établissements que l'organisation actuelle, qui affecte automatiquement les formateurs sur zone mais limite fortement leurs déplacements du fait de leurs obligations d'enseignement devant élèves ;
- de dégager davantage de temps de travail avec le siège afin d'accompagner l'innovation pédagogique ;
- d'assurer un suivi à distance plus structuré et mieux équilibré entre présentiel et distanciel ;
- de générer, avec seulement 65 personnels concernés, plus de 6 millions d'euros d'économies permettant une meilleure maîtrise de la masse salariale ;
- de permettre à des enseignants résidant en France de s'engager au service du réseau sans devoir déménager leur famille ;
- de rendre ces fonctions attractives grâce à des indemnités incitatives en comparaison à celles pratiquées en France tout en restant moins élevées que les 90 000 euros annuels en moyenne constatés sur la zone à moins de 6h d'avion ;
- sanctuariser une partie de ces économies pour permettre de soutenir de manière ciblée la formation de personnels devant élèves fragiles pédagogiquement mais pour lesquels les établissements ne peuvent pas se payer des formations en raison des frais de remplacement, de prise en charge des frais annexes aux déplacements. Dans ce cas, c'est le formateur qui se déplacerait pour limiter les frais de ces établissements.

Par ailleurs, les IRF pourraient alors proposer davantage de formations payantes au juste coût.

Le coût de ces dispositifs pourrait permettre de réduire, voire résorber les déficits des IRF comme nous allons le voir plus en avant, tant la demande de formation à un juste coût est aujourd'hui forte face au manque d'offres disponibles localement.

En réaction, nombre d'établissements, dont parfois même des EGD, se tournent déjà vers d'autres organismes de formation tels que Réseau Canopé, le réseau des INSPÉ ou des formations privées. Si ces organismes demeurent naturellement indispensables pour déployer une ingénierie de formation de qualité, des partenariats mutualisés à grande échelle et plus ambitieux pourraient être mis au service de l'enseignement français à l'étranger à un coût plus juste, limitant ainsi les stratégies de contournement actuellement observées.

Ce dispositif mérite donc d'être étudié, dans la mesure où l'organisation actuelle ne fait pas l'unanimité, tant pour des raisons économiques que du fait de la disponibilité limitée des formateurs.

Une telle expérimentation serait également particulièrement enrichissante pour le réseau. De nombreux enseignants formateurs auditionnés ont en effet indiqué avoir effectué l'essentiel de leur carrière à l'étranger, avec parfois seulement de très courts retours en France, 3 années cumulées sur 20 ans pour certains.

Aujourd'hui, les enseignants formateurs peuvent exercer à l'étranger durant deux périodes de 5 ans, soit 10 ans, revenir 3 ans en France, puis repartir à nouveau pour 2 périodes de 5 ans. Le dispositif proposé offrirait donc, au-delà des économies substantielles qu'il générerait pour l'AEFE, une nouvelle opportunité à des personnels basés en France d'apporter leur expertise au réseau, tout en permettant, en retour, d'enrichir quelques années plus tard les académies françaises de l'expérience acquise à l'international.

Proposition n° 11 : relocaliser en France la moitié des EMFE et EF2D des 8 IRF à moins de 6h de Paris (soit environ un quart des effectifs mondiaux) et répartir leur service mensuel entre formations en présentiel et formation en distanciel.

Avantages attendus :

- permet une économie d'environ 6 millions d'euros (hors frais de mission) tout en assurant un volume horaire de formation équivalent pour les enseignants du réseau ;
- permettrait paradoxalement une présence plus importante sur les zones et dans une pluralité d'établissements que l'organisation actuelle, les formateurs n'étant plus contraints par un service d'enseignement devant élèves ;
- permettrait de dégager davantage de temps de travail avec le siège afin d'accompagner l'innovation pédagogique, les réformes et la production de ressources mutualisées ;

- permettrait, par le volume d'heures plus mobilisables à la formation qu'actuellement, d'associer davantage les établissements à la construction des formations en fonction de leurs besoins réels ;
- permettrait aux IRF de proposer davantage de formations à un coût plus juste, répondant ainsi aux critiques récurrentes des établissements partenaires et conventionnés sur le coût actuel des dispositifs de formation ;
- permettrait potentiellement de réduire, voire de résorber, une partie des déficits des IRF grâce à une augmentation de l'offre de formation et à une meilleure maîtrise des coûts ;
- limiterait les stratégies de contournement actuellement observées en permettant de développer des partenariats mutualisés plus ambitieux avec des opérateurs comme France Éducation international ou Réseau Canopé, déjà engagés dans des logiques d'ingénierie pédagogique à grande échelle, et dont certains modèles organisationnels pourraient utilement inspirer l'AEFE ;
- permettrait au siège de bénéficier d'une équipe de formateurs davantage mobilisable pour accompagner le développement de l'ingénierie pédagogique, des ressources numériques, de la formation hybride et de l'innovation éducative ;
- offrirait une nouvelle possibilité d'engagement dans le réseau à des enseignants résidant en France ne pouvant ou ne souhaitant pas déménager leur famille à l'étranger ;
- permettrait, à terme, d'enrichir les académies françaises grâce au retour plus fréquent de personnels ayant acquis une expérience internationale structurante ;
- favoriserait une meilleure circulation des pratiques pédagogiques entre la France et le réseau de l'enseignement français à l'étranger ;
- contribuerait à une meilleure maîtrise de la masse salariale tout en maintenant un haut niveau d'expertise pédagogique au service du réseau ;
- permettrait de rendre ces fonctions attractives grâce aux frais de mission et au régime indemnitaire, notamment pour les zones européennes et limitrophes ;
- renforcerait enfin l'équité territoriale d'accès à la formation, certains établissements bénéficiant aujourd'hui très peu de déplacements de formateurs malgré leurs besoins importants ;
- permettrait de sanctuariser une partie de ces économies afin de financer, à la demande des IEN et des IA-IPR, des actions de formation ciblées au bénéfice de personnels rencontrant des difficultés pédagogiques, notamment dans les établissements ne disposant pas des moyens nécessaires pour financer les frais de remplacement et de déplacement. Dans ce cas, le déplacement du formateur vers l'établissement permettrait de limiter significativement les coûts supportés localement.

Les propositions précédentes visent à optimiser la masse salariale des formateurs intervenant au sein des IRF et à faire des économies très significatives. Ces dernières permettraient d'éviter des hausses de frais de scolarité liées à la formation sans rien retirer de la qualité des formations dispensées ni à celle de l'enseignement assuré devant les élèves.

Votre rapporteure est d'autant plus attentive à la rationalisation et à l'optimisation des moyens qu'elle est à l'origine de la proposition de loi ayant conduit à la création des IRF[34]. Il n'a jamais été dans l'esprit de cette loi de créer des structures de formation qui, faute d'efficience et de pilotage suffisamment optimisé, s'engagent dans une spirale déficitaire sans remise en question de leur organisation, en recourant uniquement à une augmentation de la subvention publique pour financer des coûts horaires qui pourraient incontestablement être revus dans des proportions raisonnables et acceptables pour des établissements qui n'ont pas de gros moyens et qui renoncent actuellement à la formation de leurs personnels.

Une telle évolution apparaît d'autant plus nécessaire qu'elle permettrait d'éviter les stratégies de contournement aujourd'hui constatées ainsi que les contestations croissantes relatives au coût des formations proposées des établissements partenaires et parfois conventionnés.

Récapitulatif des mesures financières proposées et des économies mobilisables rapidement

Propositions		Économies estimées
Proposition n° 9 - page 161	**Faire effectuer le temps de service devant élèves des EMFE et EF2D par des D3.**	≈ 6,4 M€
Proposition n° 10 - page 166	**Remplacer le temps de service devant élèves des EMFE et des EF2D par des D3 ou TND souhaitant améliorer leur rémunération en effectuant des heures supplémentaires annuelles (HSA).**	jusqu'à 14,3 M€
Proposition n° 11 - page 170	**Relocaliser en France la moitié des EMFE et EF2D des 8 IRF à moins de 6h de Paris (soit environ ¼ des effectifs mondiaux) et répartir leur service mensuel entre formations en présentiel et formation en distanciel.**	≈ 6 M€ (hors frais de mission)

[34] *Voir Loi visant à faire évoluer la gouvernance de l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger et à créer les instituts régionaux de formation promulguée en février 2022 (https://www.senat.fr/dossier-legislatif/ppl21-234.html)*

5.3.3 Le modèle économique des instituts régionaux de formation (IRF)

5.3.3.1 Le financement actuel des instituts régionaux de formation (IRF)

Il convient désormais de s'intéresser aux recettes perçues par les IRF au titre des formations dispensées. Ne seront pas prises en compte les recettes issues de la contribution des établissements partenaires aux frais de fonctionnement du réseau, dont la base de calcul repose généralement sur le chiffre d'affaires de ces établissements, l'AEFE considérant que ces recettes ont vocation à financer les services rendus par les services centraux de l'Agence. Il convient donc, dans un premier temps, d'examiner le mécanisme de contribution mis en place au sein de chaque IRF.

IRF	Contribution EGD	Contribution conventionnés	Contribution partenaires
Afrique Australe et Orientale	Pas d'EGD	1 % de masse salariale hors charges patronales + PRRD tous niveaux	1 % de masse salariale hors charges patronales niveaux homologués
Afrique centrale	Pas d'EGD	1 % de masse salariale avec charges patronales + PRRD tous niveaux	1 % de masse salariale avec charges patronales niveaux homologués
Afrique Occidentale	1% de masse salariale hors charges patronales + PRRD tous niveaux	1 % de masse salariale hors charges patronales + PRRD tous niveaux	1 % de masse salariale hors charges patronales niveaux homologués
Amérique du Nord	Pas d'EGD	Forfait en CAD suivant nombre d'élèves (100 pour 0-500, 80 pour 501-1000, 45 pour 1001-2000, 0 pour > 2000)	Forfait en CAD suivant nombre d'élèves (120 pour 0-500, 110 pour 501-800, 60 pour > 800)
AMLANORD	Pas d'EGD	1% de masse salariale avec charges patronales + PRRD tous niveaux	1% de masse salariale avec charges patronales niveaux homologués
AMLASUD	1 % de masse salariale hors charges patronales + PRRD tous niveaux	1% de masse salariale hors charges patronales + PRRD tous niveaux	1% de masse salariale hors charges patronales niveaux homologués
Asie Pacifique	Forfait par stagiaire (moyenne 800 EUR présentiel / 200 EUR distanciel)	Forfait par stagiaire (moyenne 800 EUR présentiel / 200 EUR distanciel)	Forfait par stagiaire (moyenne 800 EUR présentiel / 200 EUR distanciel)
Europe Centrale et Orientale	1,1 % de masse salariale hors charges patronales + PRRD tous niveaux	1,1 % de masse salariale hors charges patronales + PRRD tous niveaux	1,1 % de masse salariale avec charges patronales niveaux homologués OU 250 EUR / jour / stagiaire
Europe du Nord-Ouest et Scandinavie	1 % de masse salariale hors charges patronales + PRRD tous niveaux	1 % de masse salariale avec charges patronales + PRRD tous niveaux	1 % de masse salariale avec charges patronales niveaux homologués OU forfait 200 EUR / jour / stagiaire
Europe du Sud-Est	1,08 % de masse salariale hors charges patronales + PRRD tous niveaux	1,08 % de masse salariale hors charges patronales + PRRD tous niveaux	1,08 % de masse salariale avec charges patronales niveaux homologués

Europe Ibérique	0,8 % de masse salariale hors charges patronales + PRRD tous niveaux	0,8 % de masse salariale hors charges patronales + PRRD tous niveaux	0,8 % de masse salariale avec charges patronales niveaux homologués
Maghreb-Est	1 % de masse salariale hors charges patronales + PRRD tous niveaux	Pas de conventionnés	0,5 % de masse salariale avec charges patronales niveaux homologués
Maroc	1 % de masse salariale avec charges patronales + PRRD tous niveaux	Pas de conventionnés	Forfait 2200 MAD / jour / stagiaire
Moyen-Orient	1 % de masse de salariale hors charges patronales + PRRD tous niveaux	1 % de masse salariale avec charges patronales + PRRD tous niveaux	1 % de masse salariale hors charges patronales niveaux homologués
Océan Indien	1 % de masse salariale avec charges patronales + PRRD tous niveaux	1 % de masse salariale avec charges patronales + PRRD tous niveaux	Inclus dans la contribution au frais de fonctionnement du réseau
Proche-Orient	Pas d'EGD	Forfait de 30 à 72 EUR / jour / stagiaire	Forfait de 36 à 72 EUR / jour / stagiaire

Source : résumé à partir du document 8.2 transmis par l'AEFE (les modalités de contribution spécifiques des établissements de la Mission laïque française (Mlf), de l'Association franco-libanaise pour l'éducation et la culture (AFLEC) et de l'Alliance israélite universelle (AIU) ont été omises).

On constate des contributions très hétérogènes dont l'assiette peut être :

- la masse salariale (avec ou sans charges sociales) avec un taux allant de 0,5 % à 1,1 % ;
- le nombre d'élèves scolarisés ;
- le nombre de stagiaires à former.

Votre rapporteure s'interroge sur ces différences d'autant qu'il ne semble pas avoir de corrélation avec la masse salariale proratisée[35] des formateurs assurant les stages comme le montre le tableau ci-après qui reprend pour chaque IRF les contributions perçues pour l'année civile 2025 et la masse salariale projetée pour l'année scolaire 2025-2026.

On y constate que, selon les zones, les contributions perçues couvrent entre 9 % et 74 % de la masse salariale des formateurs, avec une moyenne d'environ 29 %.

[35] *Il s'agit de la masse salariale des D2 assurant des formations dans l'IRF, déduction faite de la partie correspondant au temps de service fait actuellement devant élèves.*

IRF	Contributions formation continue	Masse salariale totale EF2D	Masse salariale totale EMFE	Masse salariale totale CPAIEN	Masse salariale totale formateurs	Masse salariale proratisée formateurs	Taux de couverture de la masse salariale
Afrique Australe et Orientale	541 141€	1 778 399€	1 700 025€	176 288€	3 654 712€	2 211 900€	24%
Afrique Centrale	546 676€	2 007 941€	1 448 080€	330 108€	3 786 129€	2 392 775€	23%
Afrique Occidentale	583 577€	1 755 200€	810 719€	366 645€	2 932 564€	1 942 138€	30%
Amérique du Nord	1 065 284€	1 570 517€	0€	429 289€	1 999 806€	1 476 301€	72%
Amérique Latine - Rythme Nord	621 513€	1 787 151€	1 057 352€	444 911€	3 289 415€	2 165 022€	29%
Amérique Latine - Rythme Sud	504 635€	1 836 888€	1 076 390€	322 402€	3 235 679€	2 085 188€	24%
Asie Pacifique	679 946€	2 157 946€	336 152€	262 220€	2 756 317€	1 868 926€	36%
Europe Centrale et Orientale	497 027€	1 577 008€	381 641€	314 096€	2 272 745€	1 556 255€	32%
Europe du Nord-Ouest et Scandinavie	783 957€	1 297 775€	0€	189 386€	1 487 161€	1 054 569€	74%
Europe du Sud-Est	482 784€	1 595 051€	351 926€	142 544€	2 089 520€	1 381 874€	35%
Europe Ibérique	505 288€	1 146 502€	149 592€	330 164€	1 626 258€	1 169 295€	43%
Maghreb Est	219 735€	2 248 488€	431 790€	594 768€	3 275 046€	2 309 655€	10%
Maroc	854 188€	2 391 030€	728 369€	445 845€	3 565 244€	2 404 050€	36%
Moyen-Orient	925 330€	2 745 140€	177 965€	537 532€	3 460 637€	2 456 607€	38%
Océan Indien	514 308€	2 022 654€	727 868€	311 961€	3 062 483€	2 024 331€	25%
Proche Orient	508 860€	5 830 938€	2 061 551€	975 212€	8 867 701€	5 893 279€	9%
TOTAL (OU MOYENNE)	**9 834 249€**	**33 748 627€**	**11 439 420€**	**6 173 369€**	**51 361 416€**	**34 392 164€**	**29%**

Source : documents AEFE 6.1 et 7 bis avec extrapolation de la masse salariale sur une année scolaire

À la masse salariale s'ajoutent notamment la masse salariale des IA-IPR, des IEN et des personnels administratifs intervenant au sein des IRF, ainsi que les frais de fonctionnement, les frais de mission et les autres charges liées à l'activité des instituts.

Autrement dit, **l'ensemble des IRF présente une situation déficitaire**, certains de manière très significative, comme le montre ce tableau de l'AEFE faisant apparaître un besoin de financement supérieur à 47 millions d'euros. Ce calcul repose sur l'imputation de la totalité de la masse salariale des D2 aux IRF et non sur une masse salariale proratisée, comme l'a retenu votre rapporteure par souci de transparence et de précision méthodologique. En effet, aujourd'hui, les EMFE et les EF2D font une partie de leur service devant élèves dans les établissements où ils sont rattachés administrativement (½ service pour les EMFE et ⅓ de service pour EF2D). Il paraît donc logique d'imputer aux IRF leur masse salariale au prorata du temps de formation.

IRF	Recettes (a)	Dépenses directes (b)	Masse salariale (c)	Besoin de financement (a-b-c)
Afrique Australe et Orientale	1,2	1,18	3,8	-3,78
Afrique Centrale	1,3	1,68	3,29	-3,67
Afrique Occidentale	1,17	0,96	2,72	-2,51
Amérique du Nord	1,43	1,18	2,52	-2,27
Amérique Latine - Rythme Nord	1,51	1,44	3,42	-3,35
Amérique Latine - Rythme Sud	1,08	0,91	3,13	-2,96
Asie Pacifique	1,9	1,19	2,97	-2,26
Europe Centrale et Orientale	1	0,73	2,22	-1,95
Europe du Nord-Ouest et Scandinavie	1,71	1,58	1,65	-1,52
Europe du Sud-Est	0,82	0,8	1,89	-1,87
Europe Ibérique	0,96	0,86	1,68	-1,58
Maghreb Est	1,14	0,74	3,22	-2,82
Maroc	2,42	2,3	3,35	-3,23
Moyen-Orient	2,9	1,41	3,54	-2,05
Océan Indien	0,96	1,04	3,15	-3,23
Proche Orient	0,57	0,35	8,87	-8,65
Total IRF	**22,07**	**18,35**	**51,42**	**-47,7**

Source : document 3.3.1 transmis par l'AEFE

En appliquant la proposition de relocalisation de la moitié des formateurs des IRF à moins de six heures de vol de Paris, le taux de couverture de la masse salariale des formateurs atteindrait alors 44 %. Ce résultat constituerait déjà une démonstration tangible d'une volonté de se rapprocher d'un juste coût de la formation, attendu par de nombreux établissements.

Toutefois, cette mesure ne saurait, à elle seule, se substituer à une refonte plus globale du modèle économique des IRF, afin de leur permettre de répondre pleinement à la commande politique : proposer une formation de qualité, accessible à tous et à un coût juste.

5.3.3.2 Vers un nouveau modèle contributif pour la formation

Il paraît naturellement légitime que les IRF puissent continuer à bénéficier d'une subvention publique dès lors qu'ils ont engagé l'ensemble des efforts d'optimisation raisonnablement envisageables sans parvenir à un équilibre financier parfait. Tel est précisément le rôle de la subvention publique. Encore faut-il que ce recours soit précédé d'une recherche sincère et approfondie d'efficience budgétaire.

Cette réflexion doit nécessairement commencer par la question des coûts horaires des personnels dédiés à la formation, dont le niveau apparaît aujourd'hui sans équivalent dans le paysage de l'éducation publique française.

Proposition n° 12 : revoir le mécanisme de contribution des établissements aux IRF, quel que soit leur statut, selon des modalités qui devront impérativement être débattues avec l'ensemble des acteurs concernés et ne pourront relever d'un simple contrat d'adhésion imposé sans accord préalable sur ses principes et ses modalités de fonctionnement et de paiement.

À défaut d'une telle concertation, des stratégies de contournement ainsi que des positions de principe continueront de s'opposer à un fonctionnement des IRF pleinement au service du réseau et de l'intérêt supérieur des élèves. Un groupe de travail réunissant des représentants des usagers de la formation devra ainsi être constitué dès le mois de septembre afin d'aboutir rapidement à la définition d'un modèle contributif accepté, compris et financé par tous, avec comme objectif partagé la construction d'une offre de formation de qualité à un juste coût.

La proposition de fonctionnement présentée ci-après est issue des nombreuses attentes exprimées par les acteurs économiques du réseau, qui indiquent ne plus adhérer au modèle économique actuel tel qu'il leur est imposé. Tous demandent qu'il puisse être repensé collectivement à l'issue d'une remise à plat complète de son fonctionnement. Les modalités proposées ne procèdent donc pas d'une vision uniforme ou théorique, mais constituent plutôt une tentative de synthèse des différentes propositions et contributions formulées auprès de votre rapporteure lors des auditions et des travaux menés dans le cadre de cette mission.

1. **Une contribution socle universelle et équitable**

Chaque établissement, quel que soit son statut, contribuerait au financement de base des IRF par le versement d'un **montant forfaitaire annuel par personnel éducatif** susceptible de bénéficier des formations proposées. Cette **contribution socle** permettrait :

- de garantir un financement minimal et stable des IRF ;
- d'assurer l'accès de tous les établissements à une première offre de formation statutaire et indispensable d'un point de vue de l'inspection générale de l'Éducation nationale et des IEN et IA-IPR dédiés au suivi d'homologation et de maintien de la qualité pédagogique, cette proposition de formation pourrait être validée avec la délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération (DREIC) en charge de l'homologation au sein de l'Éducation nationale ;
- de mutualiser les coûts de fonctionnement du réseau ;
- et de sortir d'une logique uniquement fondée sur le chiffre d'affaires des établissements, souvent perçue comme injuste et déconnectée des usages réels.

Cette contribution pourrait ouvrir droit à un volume minimal annuel de formation par personnel.

2. **Une tarification à l'usage pour les formations établissements**

Les formations établissements seraient ensuite facturées selon un principe de **paiement par formateur et par journée de formation,** avec une différenciation tarifaire entre les formations en **présentiel** et les formations en **distanciel**.

Ce modèle présenterait plusieurs avantages :

- meilleure lisibilité des coûts car un formateur qui se déplace est toujours moins coûteux que plusieurs enseignants stagiaires à qui il faut payer visa, billets d'avion, hôtels, restauration et remplacer en leur absence. Pour éviter les remplacements des ½ journées banalisées de formation peuvent être organisées ;
- responsabilisation et coopération plus forte avec les établissements ;
- adaptation des dépenses aux besoins réels ;
- une formation répondant parfaitement à la demande locale des établissements et à leurs spécificités.

Un tel dispositif permettrait :

- une meilleure transparence des coûts de formation ;
- une plus grande confiance des usagers de la formation dans la gestion financière des IRF ;
- une contribution plus équitable entre établissements ;
- une meilleure adéquation entre financement et usage réel des formations ;
- une responsabilisation collective du réseau ;
- une réduction des stratégies de contournement actuellement observées ;
- une plus grande soutenabilité financière des IRF ;
- ainsi qu'une amélioration de l'accessibilité des formations pour les établissements disposant de moyens plus limités.

5.3.4 Perspectives et autres propositions d'évolution

5.3.4.1 Renforcer l'attractivité des métiers de l'éducation dans le réseau

Une proposition tient particulièrement à cœur à votre rapporteure depuis de nombreuses années : **permettre aux élèves du réseau de l'enseignement français à l'étranger, après l'obtention de leur baccalauréat, de bénéficier de bourses destinées à financer des études dans les métiers de l'éducation. Elles pourraient être accompagnées de modules de formation spécifiquement conçus dans les IRF, en partenariat avec les INSPE**.

Pourquoi une telle proposition ?

- Les élèves des établissements français à l'étranger, quelle que soit leur nationalité, sont formés à la pédagogie française et à la langue française, leur permettant d'atteindre, à l'issue du baccalauréat, un niveau de maîtrise linguistique souvent situé entre B2 et C1 indispensable à un enseignement de qualité ;
- Les élèves du réseau peuvent naturellement développer une vocation pour les métiers de l'enseignement. Pourtant, cette ressource humaine potentielle demeure largement ignorée, faute d'identification et d'accompagnement spécifiques de ces aspirations professionnelles. Une bourse permettrait de les identifier ;
- Certains élèves nécessitent un accompagnement financier pour poursuivre leurs études supérieures. Une bourse constituerait alors un signal fort de la volonté de la France de les accompagner et, à terme, de les fidéliser au service de l'éducation française (selon le principe des bourses d'excellence) ;
- Les élèves des lycées français à l'étranger disposent d'une ouverture multiculturelle qui constitue précisément l'une des richesses et des finalités du réseau. Ils possèdent ainsi une connaissance fine des environnements internationaux et des réalités interculturelles propres à l'EFE, parfois absente chez certains profils recrutés depuis la France ou parmi certains recrutés locaux ;
- Ces élèves maîtrisent souvent plusieurs langues et pourraient, une fois diplômés dans les métiers de l'enseignement, construire des parcours professionnels particulièrement adaptés aux besoins du réseau. Il appartiendrait au réseau de leur construire de vrais parcours de mobilité répondant à leurs attentes ;
- Alors que dans certains pays le réseau peine à recruter des enseignants de droit local répondant aux exigences académiques, ce dispositif permettrait à ces anciens élèves de transmettre à leur tour ce qu'ils ont eux-mêmes reçu de leurs enseignants, dans une logique de transmission et de partage que le réseau gagnerait à davantage valoriser.

Pour l'ensemble de ces raisons, et bien d'autres encore, votre rapporteure propose la création d'un dispositif de bourses doté de 2 millions d'euros, financé grâce aux marges d'optimisation et d'efficience précédemment identifiées dans les IRF.

> **Proposition n° 13 : créer des bourses d'engagement vers les métiers de l'éducation pour les anciens élèves du réseau.**

5.3.4.2 Mieux mobiliser les compétences internes du réseau

Votre rapporteure propose l'ouverture d'un groupe de travail composé d'acteurs de terrain qui serait chargé d'étudier l'opportunité de confier une partie des heures de formation et d'accompagnement des personnels néo-recrutés à des personnels D3 expérimentés exerçant déjà au sein du réseau.

Cette réflexion pourrait permettre :

- de mieux valoriser les compétences pédagogiques présentes dans les établissements et trop souvent ignorées ;
- de renforcer l'accompagnement de proximité des nouveaux personnels ;
- de développer des logiques de mentorat et de transmission entre pairs ;
- de fluidifier l'intégration des néo-recrutés dans les pratiques pédagogiques propres au réseau ;
- et de contribuer à donner un nouvel élan aux carrières d'enseignants et ainsi convaincre le ministère de l'Éducation nationale d'autoriser l'acquisition de certifications de formateur au sein du réseau EFE.

Une telle démarche permettrait enfin de reconnaître davantage l'expertise des personnels D3 investis dans le réseau et de renforcer la dynamique collective de formation au sein des établissements.

> **Proposition n° 14 : étudier l'opportunité de confier des heures de formation à des personnels D3 expérimentés pour l'accompagnement des néo-recrutés.**

5.3.4.3 Faire évoluer le cadre juridique

Avec plus de 90 % des personnels du réseau recrutés localement et près de 2 500 personnels détachés (résidents) installés durablement, la question de la formation continue constitue désormais un enjeu stratégique majeur pour l'enseignement français à l'étranger.

Or, la rédaction actuelle de l'article L. 452-2 du code de l'éducation limite juridiquement certaines actions de formation de l'AEFE aux seuls « personnels », notion qui suppose l'existence préalable d'un statut ou d'un lien formel avec l'Agence. Cette rédaction apparaît aujourd'hui insuffisamment adaptée aux besoins du réseau, notamment pour permettre la formation de futurs enseignants, de candidats au recrutement ou de personnes se destinant à exercer au sein des établissements homologués.

Afin d'accompagner le développement du réseau, de mieux anticiper les besoins en ressources humaines et de renforcer la diffusion des standards pédagogiques français, il apparaît nécessaire de faire évoluer cette disposition législative afin d'ouvrir plus largement les possibilités de formation proposées par l'AEFE et les Instituts régionaux de formation (IRF).

Proposition n° 15 : élargir l'accès aux formations de l'AEFE aux futurs enseignants et candidats au recrutement.

Cette proposition vise à remplacer, au 7° de l'article L. 452-2 du code de l'éducation, le terme « personnels » par le terme « personnes ». En l'état actuel du droit, la notion de « personnels » ne permet pas d'inclure des personnes ne disposant pas encore d'un statut professionnel identifié, notamment dans le cadre de formations initiales organisées par les IRF. Cette évolution permettrait ainsi d'ouvrir ces dispositifs de formation à un public plus large, incluant les futurs enseignants et les candidats au recrutement.

5.4 Repenser le statut des personnels détachés en établissements conventionnés

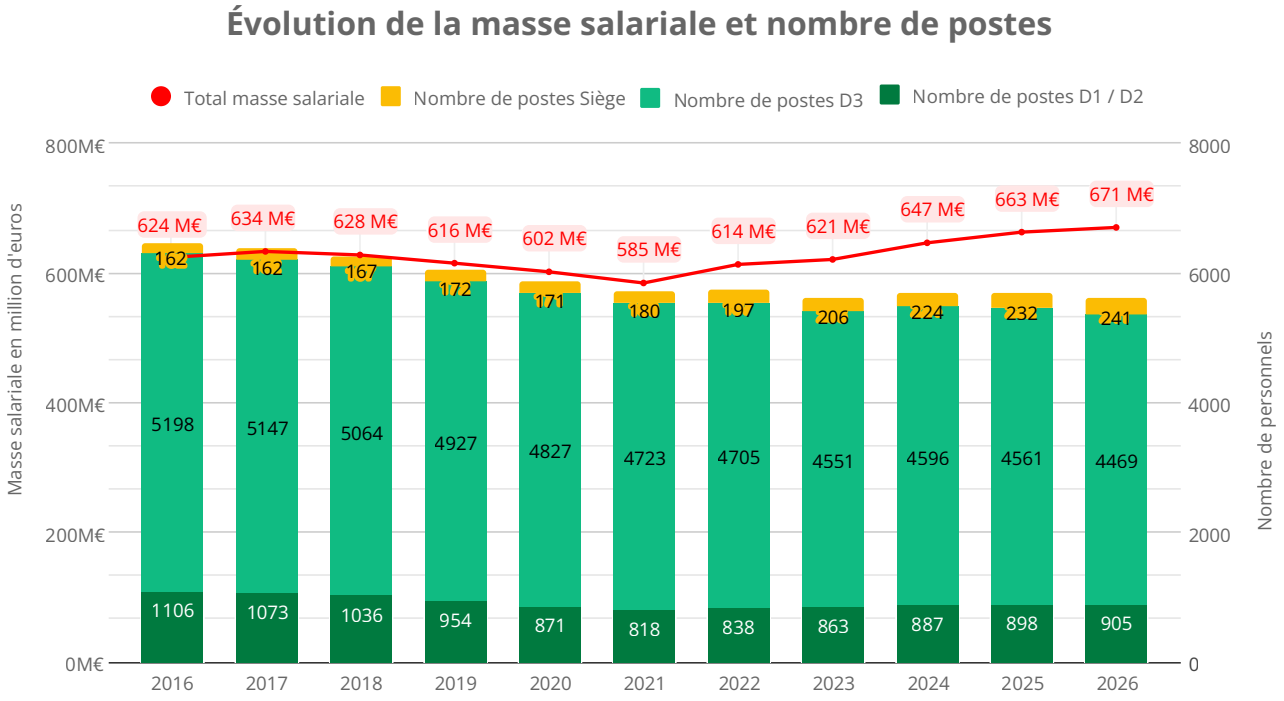
Comme tout semble l'indiquer aujourd'hui, la gestion de la masse salariale de l'AEFE est devenue son principal problème structurel. La contribution au titre de la part patronale de la pension civile n'est pas, à elle seule, à l'origine du déficit, mais constitue une composante qui a été compensée pendant des années par les établissements grâce à la PFC.

Ce dispositif n'étant pas satisfaisant car une contribution sur le chiffre d'affaires ne peut permettre un juste coût des pensions civiles sur les établissements, la nouvelle contribution fixée à 35 % permettra de réintroduire davantage de rationalité et de responsabilité, en créant désormais un lien plus direct entre les choix de gestion et leurs conséquences financières.

Le problème de gestion de la masse salariale, comme cela a été montré, ne pourra être résolu par les seules fermetures de postes, sacrifiant ainsi des personnels détachés et titulaires qui constituent pourtant le socle indispensable de l'expertise pédagogique française. Il ne pourra pas davantage reposer sur une augmentation continue des contributions des familles, déjà fortement fragilisées et qui ne pourront durablement supporter des hausses non maîtrisées des frais de scolarité.

Il est donc nécessaire de trouver d'autres solutions, acceptables pour les familles, qui ne peuvent être amenées à payer davantage pour une diminution de l'expertise pédagogique au sein du réseau.

La subvention publique ne peut constituer une variable d'ajustement sans retour préalable à une maîtrise de la masse salariale fondée sur des dispositifs corrigeant les effets de bord existants. À défaut, il sera difficile de dégager une majorité parlementaire durable autour de nouvelles augmentations de financement public. La recherche d'une plus grande rigueur budgétaire apparaît désormais indispensable.



Source : rapports annuels de gestion de l'ordonnateur de l'AEFE (comptes financiers 2016 à 2025 et budget initial 2026)

Entre 2021 et 2026, la masse salariale de l'AEFE est passée de 585 millions d'euros à 671 millions d'euros, soit une augmentation de 86 millions d'euros, alors même que le nombre total de postes diminuait légèrement sur la période.

En 2026, le réseau compte désormais :

- 4 469 postes résidents / D3 ;
- 905 postes expatriés / D1 / D2 ;
- 241 postes au siège ;

soit un total d'environ 5 616 postes.

Si l'AEFE devait corriger sa trajectoire budgétaire pour la faire passer à l'équilibre dans les prochaines années sans augmentation des frais de scolarité et sans tenir compte des propositions faites dans ce rapport, ce sont 550 postes de D3 qu'il faudrait supprimer en supposant que chaque suppression produit bien l'économie escomptée sans effets de structure (remplacements par des PDL, coûts de mobilité, etc.). Une telle perspective constituerait évidemment un contresens pédagogique et fragiliserait profondément l'expertise éducative française à l'étranger.

Le déficit structurel de l'AEFE résulte avant tout de la dynamique de sa masse salariale et de dispositifs dont les effets de bord et les coûts ne sont plus suffisamment maîtrisés. C'est précisément pour cette raison que le présent rapport s'oriente prioritairement vers :

- la correction des effets de bord ;
- la maîtrise des coûts employeur ;
- l'optimisation des dispositifs existants ;
- la rationalisation de certaines organisations ;
- et une recherche d'efficience budgétaire permettant de préserver l'expertise pédagogique sans faire peser de nouvelles charges insoutenables sur les familles.

5.4.1 Le recours à des enseignants en détachement direct

Parmi les pistes d'optimisation envisagées, le recours à **des établissements conventionnés mixtes** accueillant à la fois des personnels d'encadrement en détachement AEFE (D1) et des personnels enseignants en détachement direct pourrait, associé aux mesures d'efficience proposées par les précédentes recommandations, permettre de retrouver une soutenabilité de la masse salariale et éviter les conséquences qu'entraîneraient des fermetures de postes ou de nouvelles augmentations des frais de scolarité.

À compter du 1er juillet 2026 selon les modalités votées en conseil d'administration, un établissement conventionné contribuera au coût d'un résident ou D3 selon les modalités suivantes :

- un pourcentage - appelé taux de participation à la rémunération des résidents et des détachés (PRRD) - des éléments suivants :
  - Traitement indiciaire ;
  - Avantage familial ;
  - Indemnité de suivi et d'orientation des élèves (ISOE) part fixe et part modulable ;
  - Charges sociales hors pension civile.
- l'intégralité des accessoires de rémunération suivants :
  - Indemnité de suivi et d'accompagnement des élèves (ISAE) pour les personnels du premier degré ;
  - Indemnités péri-éducatives (IPE) pour les personnels du premier degré ;
  - Heures supplémentaires annuelles (HSA) et heures supplémentaires effectives (HSE) ;
  - Indemnités pour mission particulière (IMP) ;
  - Indemnités de jury et d'examen (IJE).
- 35 % de la contribution employeur à la pension civile laquelle est en 2026 de 82,28 % du traitement indiciaire.

Voici une estimation du coût d'un enseignant détaché du 1er degré, et la répartition de ces coûts entre l'AEFE et l'établissement conventionné avec les données du premier trimestre de l'année scolaire 2025-2026 extrapolées à une année entière.

Nous avons volontairement ignoré ici certains accessoires de rémunération qui ne sont pas significatifs et faisons les hypothèses suivantes :

- Taux de PRRD de 50 %
- Taux de contribution employeur à la pension civile de 82,28 % dont 35 % à la charge de l'établissement
- Taux de charges sociales hors pension civile de 9 %

Détaché 1er degré	Traitement indiciaire	Avantage familial	ISAE	Charges sociales hors PC	ISVL / ICCVL	Pension civile	TOTAL
Coût total moyen	40 000 €	6 000 €	3 800 €	4 140 €	12 000 €	32 896 €	98 836 €
dont charge AEFE	20 000 €	3 000 €	0 €	2 070 €	0 €	21 382 €	46 452 €
dont charge établissement	20 000 €	3 000 €	3 800 €	2 070 €	12 000 €	11 514 €	52 384 €

Source : document AEFE 6.5

Et voici les calculs pour un enseignant du second degré :

Détaché 2nd degré	Traitement indiciaire	Avantage familial	ISOE	Charges sociales hors PC	ISVL / ICCVL	Pension civile	TOTAL
Coût total	42 000 €	6 000 €	3 500 €	4 320 €	12 000 €	34 541€	102 361 €
dont charge AEFE	21 000 €	3 000 €	1 750 €	2 160 €	0 €	22 452 €	50 362 €
dont charge établissement	21 000 €	3 000 €	1 750 €	2 160 €	12 000 €	12 089 €	51 999 €

Source : document AEFE 6.5

Faisons maintenant le calcul en supposant que l'établissement conventionné puisse employer en droit local des personnels enseignants directement détachés auprès de lui et non pas détachés auprès de l'AEFE, comme c'était le cas pour certains établissements aux États-Unis et au Mexique.

Avec les hypothèses suivantes, toujours en ignorant certains accessoires de rémunération qui ne sont pas significatifs :

- Prise en charge par l'AEFE du traitement indiciaire et des frais de scolarité de l'établissement à hauteur de 50 % par le biais d'une subvention de fonctionnement
- Taux de contribution employeur à la retraite locale de 10 %
- Taux de charges sociales de 10 %

Voici le résultat pour un enseignant du premier degré :

Détaché direct 1er degré	Traitement indiciaire	Contribution scolarité	Indemnité de fonction	Indemnité vie locale	Charges patronales	Cotisation retraite locale	TOTAL
Coût total moyen	40 000 €	6 000 €	3 800 €	12 000 €	6 180 €	6 180 €	74 160 €
dont charge AEFE	20 000 €	3 000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	23 000 €
dont charge établissement	20 000 €	3 000 €	3 800 €	12 000 €	6 180 €	6 180 €	51 160 €

Et du second degré :

Détaché direct 2nd degré	Traitement indiciaire	Contribution scolarité	Indemnité de fonction	Indemnité vie locale	Charges patronales	Cotisation retraite locale	TOTAL
Coût total moyen	42 000 €	6 000 €	3 500 €	12 000 €	6 350 €	6 350 €	76 200 €
dont charge AEFE	21 000 €	3 000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	24 000 €
dont charge établissement	21 000 €	3 000 €	3 500 €	12 000 €	6 350 €	6 350 €	52 200 €

Et calculons la différence de coût pour l'AEFE et pour l'établissement dans les deux cas :

Enseignant 1er degré	Coût AEFE	Coût établissement	Enseignant 2nd degré	Coût AEFE	Coût établissement
Détaché AEFE (D3)	46 452 €	52 384 €	**Détaché AEFE (D3)**	50 362 €	51 999 €
Détaché direct	23 000 €	51 160 €	**Détaché direct**	24 000 €	52 200 €
Gain	23 452 €	1 224 €	**Gain**	26 362 €	-201 €

Nous constatons que pour l'établissement, la différence est globalement neutre mais que pour l'AEFE cela représente une économie d'environ 25 000 euros par enseignant.

En imaginant la conversion de 300 postes de détachés AEFE en détachés directs, cela permettrait de réaliser une économie de 7,5 millions d'euros pour l'Agence.

Au-delà même de l'économie, c'est l'un des meilleurs leviers pour éviter que des personnels actuellement détachés ne deviennent des titulaires non détachés (TND) ou soient même remplacés par des personnels de droit local non titulaires.

Ces 300 détachements doivent recevoir l'accord du MEN d'être laissés à disposition des établissements de l'AEFE.

Le point de vue du MEN sur l'augmentation du nombre détachés direct

Quel est, selon vous, le volume acceptable de détachés directs supplémentaires ?

Cela dépend de la localisation des établissements des agents concernés et de leur regroupement au sein de mêmes zones géographiques. En effet, un volume plus important d'agents placés en détachement direct impacterait toute la chaîne de gestion RH et requerrait une restructuration du réseau de l'EFE et une précision des rôles de chacun (notamment des services de coopération et d'action culturelle - SCAC). La durée des contrats serait également un élément à prendre en compte puisqu'actuellement elle diffère en fonction du type de détachement (3 ans pour l'AEFE et 1 an majoritairement pour les détachements directs).

Quel serait l'atout pour vous à faire basculer la gestion administrative des détachés directs à un pôle ad hoc créé au sein de la DRH de l'AEFE ?

Il convient de définir ce que recouvrerait cette notion de « gestion administrative ». En effet, le MEN a actuellement dans son champ de compétence la responsabilité de la gestion administrative des agents détachés dans toutes ses dimensions en lien, autant que nécessaire, avec les services déconcentrés (101 départements et 30 académies). Il s'agit notamment des missions suivantes :

- Instruction et suivi des demandes de détachement initiaux et renouvellements ;
- Traitement des recours ;
- Gestion des rendez-vous de carrières (RDVC) ;
- Gestion des avancements de grades et de corps via les tableaux d'avancement à la hors classe, à la classe exceptionnelle ainsi que par voie de listes d'aptitude ;
- Gestion des campagnes d'avancement linéaires et accélérés d'échelon ;
- Gestion des droits d'option en matière de pensions retraite ;
- Gestion des réintégrations.

Cette compétence, détenue réglementairement, n'est pas délégable.

Toutefois certains actes préparatoires pourraient être portés par les SCAC (ou un pôle dédié à l'AEFE) avant transmission à la DGRH :

- Réception des demandes de détachement et examen des éléments substantiels des contrats : rémunération, droits sociaux… en lien avec la réglementation locale ;
- Vérification de l'homologation des niveaux de classes ;

Si ces actes préparatoires devaient relever d'un pôle de l'AEFE, cela supposerait de réviser le statut de l'opérateur pour l'assise juridique de la procédure.

Points de vigilance :

- Si l'AEFE devenait l'interlocuteur unique de tout agent sollicitant un détachement dans le réseau de l'EFE, le risque de confusion au regard de la multiplicité des statuts serait réel. En effet, l'AEFE devrait gérer différents types de recrutement (détachés « établissement en gestion directe », détachés conventionnés pour les fonctions de direction, de formation ou d'enseignement, détachés directs dans les établissements partenaires).
- D'autant plus que les prestations associées et les avantages ou désavantages pour les agents diffèrent en fonction du type de recrutement (rémunération, cotisations retraite, frais de déplacement…).
- La DGRH gère également des détachements à l'étranger qui ne relèvent pas du réseau des établissements français à l'étranger (universités étrangères, organismes internationaux…) pour lesquels les SCAC resteraient compétents.

Ce passage à un « conventionnement mixte », n'aurait aucune incidence négative pour les finances de l'établissement et permettrait une mesure d'économie très importante pour l'Agence.

Mais, si votre rapporteure soutient cette proposition, c'est à plusieurs conditions :

- Que chaque passage à un conventionnement mixte soit validé à deux niveaux :
  a. Dans un premier temps, un comité de pilotage local regroupant la direction de l'établissement, le comité de gestion, l'autorité diplomatique du poste, des représentants des personnels ainsi que des représentants des parents d'élèves seraient chargés d'examiner le projet. Après réalisation d'une étude d'impact financière et sociale, le principe du passage au conventionnement mixte devrait être approuvé à la majorité des membres de ce comité de pilotage.
  b. Dans un second temps, le projet serait présenté au conseil d'administration de l'AEFE pour validation définitive par un vote.
- Que les personnels détachés puissent bénéficier de droits syndicaux français et de l'accès au vote professionnel de leurs représentants. À ce titre, votre rapporteure a fait étudier cette possibilité pour les détachés directs au service d'établissements mixtes, voir la note à la section 5.4.2.
- Que grâce au partenariat entre l'AEFE et l'Autonome de Solidarité Laïque[36], l'accompagnement des personnels de droit local dont les détachés directs soit renforcé grâce à :
  - une meilleure formation aux droits et obligations ;
  - des dispositifs de prévention adaptés ;
  - un accès rapide à un soutien juridique, humain et psychologique ;
  - ainsi qu'une protection fonctionnelle plus réactive et mieux accompagnée.

[36] *L'Autonome de solidarité laïque (ASL), association loi de 1901, accompagne depuis plus de 120 ans les personnels de l'éducation confrontés aux risques professionnels. Elle a développé une expertise reconnue dans l'accompagnement professionnel, humain et juridique des personnels en mission d'éducation, d'accompagnement et de soutien. Présente sur l'ensemble du territoire français grâce à un réseau de militants, de salariés et d'avocats-conseil spécialisés, elle mène des actions de prévention, de formation et d'analyse du climat scolaire. https://www.autonome-solidarite.fr/nous-decouvrir/*

En effet, la protection des personnels constitue aujourd'hui un enjeu majeur pour l'enseignement français à l'étranger. L'exercice à l'étranger implique en effet des contextes complexes mêlant droit local, enjeux culturels, attentes diverses des familles et situations diplomatiques parfois sensibles. Dans ce contexte, l'amélioration du climat scolaire ne peut être pensée sans un accompagnement renforcé des personnels. Votre rapporteure a ainsi demandé à l'Autonome de solidarité laïque, forte de son expertise reconnue dans l'accompagnement des personnels de l'Éducation nationale, d'étudier la possibilité de rejoindre pleinement l'enseignement français à l'étranger à travers une convention avec la Direction générale de la mondialisation (DGM), afin de mettre cette expertise au service des personnels de l'EFE.

Proposition n° 16 : permettre à certains établissements conventionnés d'opter sous conditions pour une convention MIXTE permettant la cohabitation de personnels d'encadrement détachés AEFE (D1) et de personnels enseignants détachés directs au sein d'un même établissement.

Proposition n° 17 : permettre l'automaticité de la conversion d'un détachement AEFE en détachement direct et obtenir la garantie du MEN d'un nombre constant de supports de postes.

Proposition n° 18 : créer un partenariat entre l'AEFE, la direction générale de la mondialisation et l'Autonome de solidarité laïque.

5.4.2 Le conventionnement mixte : quel impact sur le lien avec les organisations syndicales ?

Soucieuse que les personnels en détachement direct puissent bénéficier de droits syndicaux français et puissent élire leurs représentants aux élections professionnelles de l'AEFE, votre rapporteure en a fait étudier la faisabilité. Voici la note rédigée par le MEAE :

Inclusion des détachés directs dans le périmètre du comité social d'administration de l'AEFE
Note du MEAE - mai 2026

Le maintien d'un lien des organisations syndicales avec les détachés directs (DD) semble constituer une condition importante d'acceptabilité, par les premières, de l'augmentation du nombre des seconds dans le réseau des établissements conventionnés ou partenaires. Il pourrait passer par une inclusion des détachés directs dans le périmètre du comité social d'administration (CSA) de l'AEFE, ce qui en ferait des électeurs et des candidats éligibles, au même titre que les détachés AEFE. La présente fiche vise à identifier les solutions permettant de résoudre deux difficultés identifiées par l'agence : la conformité d'une telle solution à la réglementation relative aux CSA d'une part et le risque que la qualité d'électeur ne constitue un indice d'un lien juridique entre l'agence et les DD d'autre part.

1) Conformité à la réglementation relative aux CSA.

Les conditions d'élection aux CSA sont déterminées par la partie réglementaire du code général de la fonction publique (CGFP).

En particulier, la qualité d'électeur est fixée par les articles R. 211-18 et suivants du CGFP. Le principe général posé par l'article R. 211-18 est que « Sont électeurs pour la désignation des représentants du personnel au sein d'un comité social d'administration tous les agents exerçant leurs fonctions dans le périmètre du ou des services au titre desquels le comité social compétent est institué. ».
Le critère retenu n'est donc pas l'existence d'un lien juridique entre l'agent et l'entité publique auprès de laquelle un CSA est constitué mais le fait que l'agent exerce ses fonctions « dans le périmètre » de cette entité (ou de plusieurs entités en cas de CSA commun à plusieurs services).
Ce critère, plus souple qu'un lien juridique, autorise une interprétation constructive, qui devra toutefois être validée par la direction générale de l'administration et de la fonction publique. Cette dernière, sondée oralement lors de la conférence stratégique 2026 avec le MEAE, ne s'y est pas montrée fermée par principe.

Cette interprétation constructive reposerait sur le raisonnement suivant :

- Les DD sont détachés auprès d'établissements appartenant au réseau de l'enseignement français à l'étranger (EFE), sur lesquels l'agence s'est vu confier plusieurs compétences par le législateur :
  - Elle les « associe » à « ses » missions de service public (art. L. 452-4 du code de l'éducation) ;
  - Outre l'affectation de personnels, elle exerce le contrôle administratif et financier de ces établissements, organise les actions de formation continue pour l'ensemble des personnels, quel que soit leur statut etc… (art. L. 452-5 du même code) ;
- Dès lors, il ne fait pas de doute que les personnels travaillant dans les établissements appartenant au réseau EFE sont bien dans le « périmètre » de l'AEFE au sens de l'article R. 211-18 CGFP.

Il convient enfin de préciser que cette mesure ne s'appliquerait que pour les élections professionnelles de fin 2030 (la question ne se posant pas encore pour celles de décembre 2026), ce qui laissera suffisamment de temps pour identifier la meilleure solution (inclusion des DD par simple arrêté ou adoption d'un décret en Conseil d'État).

2) Risque de créer un lien juridique entre l'agence et les DD.

Dans la mesure où le CGFP ne fixe pas comme critère pour être électeur l'existence d'un lien juridique mais la notion de périmètre, l'inclusion des DD dans le CSA de l'AEFE ne saurait constituer, en elle-même, un indice d'un tel lien juridique.

On pourra à cet égard relever que le CGFP prévoit des CSA incluant des électeurs n'ayant pas de lien juridique avec les entités auprès desquelles ces CSA sont placés (notamment le cas du rattachement d'un ou plusieurs EPA à un CSA ministériel – cf. art. R.211-24 CGFP).

Il convient enfin de noter qu'un précédent existe déjà au sein du MEAE : les agents de droit local des établissements à autonomie financière (EAF) sont électeurs au sein des comités sociaux d'administration de proximité à l'étranger (régis par le décret n° 2022-874 du 9 juin 2022).

Proposition n° 19 : mettre en œuvre la note du MEAE relative à l'inclusion des détachés directs dans le périmètre du comité social d'administration de l'AEFE afin de permettre aux personnels détachés directs de bénéficier de droits syndicaux français et d'élire leurs représentants aux élections professionnelles.

5.4.3 Le conventionnement mixte : quel impact pour le CAS pensions ?

Le financement de la part patronale[37] des détachés directs est assuré par la subvention d'équilibre de l'État, aucun ministère n'en assumant directement la charge budgétaire, contrairement à une idée largement répandue selon laquelle cette dépense relèverait du ministère de l'Éducation nationale.

[37]

- *Code général de la fonction publique (CGFP), dispositions relatives au détachement des fonctionnaires de l'État, notamment les articles relatifs au détachement auprès d'un organisme étranger ou international.*
- *Code des pensions civiles et militaires de retraite (CPCMR), notamment :*
  - *article L.87, relatif aux retenues pour pension applicables aux fonctionnaires détachés ;*
  - *article R.74-1, relatif aux modalités de versement des cotisations et contributions dues au titre des pensions civiles.*
- *Décret n°85-986 du 16 septembre 1985 modifié, relatif au régime particulier de certaines positions des fonctionnaires de l'État et à certaines modalités de cessation définitive de fonctions.*
- *Décret n°2007-1796 du 19 décembre 2007, notamment son article 7, relatif aux cotisations et contributions dues pour la couverture des charges de pensions des fonctionnaires de l'État détachés.*

Actuellement, 2 359 enseignants en détachement direct sont affectés dans des établissements partenaires. Le Lycée français de Mexico a également bénéficié il y a quelques années, comme aux États-Unis, d'un conventionnement permettant de faire cohabiter des personnels d'encadrement détachés auprès de l'AEFE (D1) et des personnels enseignants détachés directs.

Ces établissements conventionnés, comme les établissements partenaires, malgré leur convention avec l'AEFE, ont bénéficié d'une prise en charge par la subvention d'équilibre du CAS Pensions pour la part employeur de leur personnel n'impactant pas directement le budget de l'AEFE. En effet, les personnels détachés directs - s'ils exercent leur droit d'option - paient la part salariale de la cotisation à la pension civile directement à l'État français mais la part patronale, en raison du détachement à l'étranger, n'est pas cotisée par l'établissement employeur. En revanche l'établissement employeur paie la part patronale de la retraite locale en fonction de la législation du pays et d'éventuels accords de sécurité sociale avec la France.

Pour estimer le manque à gagner pour la France et le CAS Pensions de ces 2 359 détachés affectés dans les établissements, partons d'un salaire indiciaire moyen employeur de 40 000 euros X 78,28 % (taux de cotisation en 2025) X 2 359 (nombre de détachés directs à la rentrée 2025 selon le rapport des inspections générales) = 74 M€. Ce montant est une aide indirecte accordée aux établissements partenaires qui corrige à l'égard des familles et des personnels titulaires français les forts écarts entre les EGD et conventionnés fortement subventionnés.

Afin de mesurer l'aide globale de l'État français, cette aide indirecte vient en toute objectivité s'ajouter pour les établissements partenaires à ce que l'AEFE appelle l'aide nette et qui mesure son effort financier en faveur d'un établissement, tous statuts confondus. Cet indicateur permet de mesurer de façon homogène le soutien financier réel de l'AEFE à chaque établissement du réseau.

À noter que dans les chiffres communiqués à votre rapporteure par l'AEFE pour chacun des établissements du réseau, il n'est pas pris en compte dans le calcul d'aide nette la participation aux frais de fonctionnement du réseau des établissements partenaires alors que cela est fait pour les différentes contributions des établissements en gestion directe et conventionnés (voir mode de calcul dans l'encadré).

Votre rapporteure est toutefois en mesure d'utiliser les données qui lui ont été fournies dans un autre document et qui indiquent que les apports de l'AEFE aux établissements partenaires s'élèvent pour l'année civile 2025 à 21,77 millions d'euros tandis que les contributions s'élèvent à 8,47 millions d'euros. L'aide nette totale en 2025 pour les établissements partenaires est donc de 13,30 millions d'euros, ce qui permet d'établir le tableau suivant :

2024	EGD	Conventionnés	Partenaires sans prise en compte du CAS pension pour les détachés directs	Partenaires avec prise en compte du CAS pension pour les détachés direct
Nbre élèves	73677	114657	210588	398922
Aide nette totale	181,77 M€	218,19 M€	13,30 M€	87,30 M€
Aide nette par élève	2 467 €	1 903 €	63 €	219 €

Sources : données d'aide nette 2025 et document 7 bis fournis par l'AEFE

Cette aide nette de l'État français hors bourse en 2025 est de 2 467 euros pour un élève d'un EGD, 1 903 euros pour un élève d'un établissement conventionné et 63 euros ou 219 euros selon que l'on répartisse ou pas la part patronale des détachés directs qui est compensée par la subvention d'équilibre du CAS Pensions.

Les responsables d'établissement considèrent que cette aide indirecte de l'État est justifiée au regard des créations d'établissements et des presque 390 établissements financés sans argent public.

À titre d'exemple, trois nouveaux établissements sont en cours d'homologation en Nouvelle-Zélande, à Malte et au Kazakhstan sans aucun financement public, et grâce à ces établissements, la France pourra déployer son modèle éducatif face à la concurrence anglo-saxonne et chinoise à moindre coût.

Présentation du calcul de l'aide nette hors bourse :

Aide nette = (Apports de l'AEFE) - (Contributions des établissements)

Apports de l'AEFE et contributions des établissements

Synthèse comparative

PARTENAIRES (Établissements partenaires du réseau)			EGD ET CONVENTIONNÉS (Établissements en gestion directe et conventionnés)		
APPORTS DE L'AEFE		NOTE	APPORTS DE L'AEFE		NOTE
	Masse salariale des personnels expatriés / D1 / D2	Masse salariale des personnels bénéficiant à plusieurs établissements d'un pays ou d'une zone (inspecteurs, coordinateurs, formateurs) ventilée au prorata des effectifs d'élèves du pays ou de la zone avec une pondération de 0,33.		**Masse salariale des personnels expatriés / D1 / D2, des personnels résidents / D3 et des volontaires internationaux**	Masse salariale totale des personnels travaillant dans l'établissement et masse salariale des personnels bénéficiant à plusieurs établissements d'un pays ou d'une zone (inspecteurs, coordinateurs, formateurs) ventilée au prorata des effectifs d'élèves du pays ou de la zone.
	Subventions	100 % des subventions effectivement versées à l'établissement et au prorata du nombre d'élèves pour les subventions mutualisées.		**Subventions**	100 % des subventions effectivement versées à l'établissement et au prorata du nombre d'élèves pour les subventions mutualisées.
	Coût des services centraux : masse salariale des personnels du siège + dépenses du bureau des voyages et missions + frais de fonctionnement (loyers, contrats, charges ...)	Ces coûts sont répartis entre les établissements au prorata des effectifs d'élèves avec une pondération de 0,33		**Coût des services centraux : masse salariale des personnels du siège + dépenses du bureau des voyages et missions + frais de fonctionnement (loyers, contrats, charges ...)**	Ces coûts sont répartis entre les établissements au prorata des effectifs d'élèves.
CONTRIBUTION DES ÉTABLISSEMENTS			CONTRIBUTIONS DES ÉTABLISSEMENTS		
	Participation aux frais de fonctionnement du réseau	Elle est spécifique à chaque IRF et peut être nulle, soit incluse dans la participation à la formation continue, soit un pourcentage des frais de scolarité et frais d'inscription annuels (entre 1% et 2%).		**Emoluments versés aux personnels d'enseignement, d'éducation et d'administration (D3) et des personnels résidents de l'établissement constitués du traitement indiciaire, de l'avantage familial, de l'ISOE (part fixe modulable) et des charges sociales hors pension civile.**	Participation à la hauteur du taux de contribution de l'établissement (appelé taux de participation à la rémunération des résidents et détachés - PRRD).
				ISVL/ICCVL	Participation à 100 %
				Accessoires de rémunérations constitués de l'ISAE (1er degré), les IPE, les HSA et HSE, les IMPS, les JJE (2nd degré) et tout autre indemnité statutaire	Participation à 100 %
				Participation financière complémentaire (PFC)	6 % des frais de scolarité et frais d'inscription annuels après un abattement forfaitaire de 6 %

Certains acteurs considèrent néanmoins qu'il serait plus juste, par souci d'équité avec avec les établissements en gestion directe et conventionnés, que les établissements partenaires acquittent deux cotisations patronales : la cotisation locale et la cotisation française. Une telle hypothèse entraînerait toutefois plusieurs effets de bord majeurs.

Tel que calculé plus haut, on peut considérer qu'avec les 2 359 détachés directs dans le réseau le manque à gagner pour le CAS Pensions en 2025 est de 74 M€. La répercussion de cette charge entraînerait :

- une augmentation immédiate sur les frais d'écolage des familles françaises, alors même que l'aide nette apportée par l'État à ces établissements est particulièrement limitée par rapport aux établissements en gestion directe et conventionnés (63 € par rapport respectivement à 2 467 € et 1 903 €) ;
- une augmentation mécanique des besoins en bourses scolaires nécessitant une augmentation de la subvention publique pour l'aide à la scolarité, réduisant alors fortement, voire annulant le gain budgétaire recherché pour l'État ;
- une augmentation du reste à charge des familles boursières devenant insoutenable et conduisant à exclure davantage de familles françaises ;
- une diminution du nombre de contrats de détachés directs proposés aux enseignants titulaires, fragilisant ainsi leur situation professionnelle et réduisant significativement leurs droits futurs à pension.

Dans une telle configuration, ni l'AEFE, ni les finances publiques, ni les familles, ni les personnels ne seraient gagnants.

5.5 Repenser le pilotage des personnels de direction

Les propositions présentées ci-après sont issues d'auditions conduites dans le cadre de la mission. Elles sont issues d'idées venant de différentes catégories d'acteurs, des personnels d'encadrement d'une part, de présidents de comités de gestion ou d'anciens personnels du réseau, qui considèrent que l'amélioration de l'efficience financière de l'AEFE suppose également une adaptation de son fonctionnement aux profondes évolutions de son modèle économique.

En effet, les personnels du réseau sont désormais financés majoritairement par les frais de scolarité acquittés par les familles. Dans de nombreux établissements, plus de 50 % du financement repose directement sur des ressources privées. Cette évolution emporte nécessairement des exigences nouvelles en matière de gouvernance, de transparence, de performance et de responsabilité dans l'utilisation des fonds.

Sans remettre en cause les principes fondamentaux du service public d'éducation, plusieurs interlocuteurs auditionnés estiment que l'AEFE doit désormais accepter d'intégrer davantage certains mécanismes de gestion issus du secteur privé, non dans une logique de marchandisation, mais dans une logique de responsabilité, d'efficience et de culture du résultat. La question du pilotage des personnels de direction apparaît, à cet égard, centrale.

5.5.1 Former et préparer les personnels de direction à partir dans le réseau

Votre rapporteure constate qu'au fil des années, certains personnels de direction ont effectué une part très importante, voire quasi exclusive, de leur carrière au sein de l'AEFE, alternant fonctions au siège et affectations à l'étranger, sans retour durable au sein du système éducatif national.

Si la conservation d'une expertise spécifique de l'enseignement français à l'étranger constitue évidemment une nécessité pour l'opérateur, plusieurs auditions ont néanmoins souligné le risque d'un fonctionnement en circuit fermé.

Dans ce contexte, votre rapporteure estime nécessaire d'engager une réflexion sur la création d'un vivier de personnels de direction préparés avant leur départ aux exigences très particulières de l'enseignement français à l'étranger à partir de formations qui seraient construites avec des chefs d'établissements expérimentés et l'Institut des hautes études de l'éducation et de la formation (IH2EF)[38].

Ces modules de formation continue permettraient d'identifier des profils prêts à s'engager, déjà acculturés et préparés aux exigences et réalités singulières de l'EFE. Les ouvrir à l'ensemble des personnels de direction de l'Éducation nationale permettrait de découvrir, comprendre les exigences et préparer une expatriation réussie. Ces formations seraient l'occasion de rencontrer différents acteurs du réseau, comité de gestion, personnels en poste, groupes éducatifs, parents, élèves etc.

Ces formations organisées conjointement par les ministères de l'Éducation nationale et de l'Europe et des Affaires étrangères permettraient la délivrance d'une attestation qui serait valorisée lors du recrutement des personnels.

Proposition n° 20 : créer avec d'anciens personnels de direction et l'IH2EF des formations d'acculturation et de préparation à l'expatriation.

5.5.2 Associer davantage les comités de gestion au choix des personnels de direction

Plusieurs acteurs du réseau ont souligné la nécessité d'associer davantage les comités de gestion aux processus de recrutement des personnels de direction et permettre ainsi un choix réciproque entre des parties amenées à travailler ensemble 5 ans.

[38] *L'Institut des hautes études de l'éducation et de la formation (IH2EF) accompagne les transformations du système éducatif et de l'enseignement supérieur. Il a pour mission principale la formation initiale et continue des chefs d'établissement et des corps d'inspection du ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports. Il forme aussi les emplois de direction de l'enseignement supérieur, les cadres administratifs, les médecins scolaires et les emplois fonctionnels.*

En effet, les établissements supportent une part très importante du financement des rémunérations et du fonctionnement des structures. Leurs comités de gestion développent la vision stratégique et portent la responsabilité juridique de leurs établissements, et pourtant, leur capacité de participation effective au choix des cadres dirigeants demeure souvent limitée.

Votre rapporteure considère qu'il pourrait être envisagé, à l'image de certaines pratiques observées dans des établissements internationaux ou dans le système homologué français, notamment nord-américain, de permettre aux comités de gestion de disposer d'un véritable rôle consultatif renforcé, voire décisionnel dans certains cas précis d'établissements spécifiques, dans le choix des personnels d'encadrement.

Une telle évolution présenterait plusieurs avantages :

- renforcer la responsabilisation des acteurs locaux ;
- améliorer l'adéquation entre les besoins spécifiques des établissements et les profils recrutés ;
- conforter les chefs d'établissements sur la compatibilité de leur profil avec les attentes du comité de gestion ;
- favoriser la culture du pilotage partagé ;
- renforcer l'adhésion des communautés éducatives.

Proposition n° 21 : associer les comités de gestion à la phase de recrutement des personnels de direction grâce à des échanges préalables des parties avant la nomination par l'AEFE. Les modalités seraient à construire avec les personnels de direction expérimentés du réseau.

5.5.3 Rendre les fonctions de direction plus équitables et plus responsabilisantes

Les auditions conduites convergent également sur la nécessité de rendre les fonctions de direction à l'étranger plus équitables tout en restant attractives, mais aussi davantage fondées sur la reconnaissance des responsabilités réellement exercées.

Les chefs d'établissement pilotent aujourd'hui des structures parfois très complexes, regroupant plusieurs centaines de personnels, des budgets de plusieurs dizaines de millions d'euros, des enjeux immobiliers, juridiques, diplomatiques, sécuritaires et RH particulièrement importants.

Malgré la difficulté et la complexité des milieux professionnels, la grille de rémunération essentiellement composée de primes ne reflète pas toujours l'engagement des personnels. Le seul critère qui distingue très significativement la rémunération finale est la prime indexée sur des critères spécifiquement établis pour des diplomates et non pour des personnels de direction.

Des établissements peuvent être particulièrement attractifs en raison du niveau très élevé des primes attribuées, sans que cette attractivité ne reflète nécessairement la performance professionnelle, les montants pouvant atteindre jusqu'à 20 000 euros / mois pour la seule indemnité géographique et de fonctions spécifiques (IGFS).

À l'inverse, certains chefs d'établissement particulièrement engagés, ayant permis d'améliorer significativement les résultats et les performances de leur établissement, peuvent ne bénéficier d'aucune reconnaissance. Le coût employeur d'un chef d'établissement pouvant aller en 2025 de 136 462 euros à 336 071 euros, avec ainsi un écart de presque **200 000 euros !**

Soit un rapport de 1 à 2,5 pour un niveau d'engagement professionnel comparable.

Par ailleurs, un coût employeur de 336 071 euros peut représenter jusqu'à 22 fois le coût employeur d'un personnel débutant recruté en contrat de droit local dans le pays d'accueil.

L'écart entre la rémunération d'un personnel de droit local du pays d'accueil et celle d'un personnel de direction expatrié français, pouvant atteindre dans certains contextes un rapport de 1 à 22, contribue à entretenir l'idée que la France perpétue, par sa puissance financière, des pratiques perçues comme appartenant à un autre temps.

L'argument souvent avancé pour justifier de tels écarts repose sur les contraintes particulières liées à l'expatriation notamment les risques sécuritaires ou les conditions d'exercice dans certains pays. Toutefois, cette justification interroge dès lors que les personnels locaux exercent quotidiennement dans le même environnement, au sein du même établissement, et sont exposés aux mêmes réalités géopolitiques ou sécuritaires et pour autant sans eux les établissements ne pourraient pas non plus fonctionner.

Le risque éventuel lié au contexte local concerne en effet l'ensemble des personnels, qu'ils soient expatriés ou recrutés localement. Dans ces conditions, il apparaît légitime de s'interroger sur l'ampleur de tels écarts de rémunération et sur le message qu'ils peuvent renvoyer, alors même que les valeurs d'égalité, de reconnaissance du travail et de justice sociale sont largement promues dans les programmes et le discours éducatif français. D'ailleurs, dans un établissement scolaire situé en France, aucun acteur n'accepterait qu'un écart de rémunération de 1 à 22 puisse exister entre un enseignant et un personnel de direction. Pourtant, de tels écarts continuent d'exister à l'étranger.

Coûts employeurs extrêmes entre un chef d'établissement et un enseignant recruté en droit local

	Chef d'établissement	Personnel enseignant en droit local	Ratio
Plus haut	330 071 €	15 000 €	22
Plus bas	136 462 €	15 000 €	9

Dans ce contexte, votre rapporteure estime qu'une évolution du modèle de rémunération pourrait être étudiée autour de plusieurs principes :

- un socle fixe attractif, lisible et sécurisé ;
- une part variable plafonnée reposant sur des critères qualitatifs à définir grâce à la mise en oeuvre d'un groupe de travail composé de personnels de direction et de leurs syndicats, du MEAE et de représentants divers et expérimentés du réseau ;
- une meilleure valorisation des postes difficiles ou à forte complexité.

La part variable ne saurait reposer exclusivement sur des critères financiers ou de croissance des effectifs. Elle devrait avant tout reconnaître :

- la qualité du pilotage pédagogique ;
- la stabilité des équipes ;
- le climat scolaire ;
- la soutenabilité financière ;
- la gestion RH ;
- la sécurité ;
- la conduite du changement ;
- ou encore la qualité des relations avec les familles et les partenaires institutionnels.

L'objectif ne serait pas de transformer les établissements en structures commerciales, mais de reconnaître que la responsabilité exercée par les personnels de direction à l'étranger nécessite aujourd'hui des outils de management, d'évaluation et de reconnaissance plus adaptés aux réalités contemporaines du réseau.

Enfin, votre rapporteure considère que l'attractivité des fonctions de direction ne peut reposer uniquement sur la rémunération. Elle suppose également une meilleure reconnaissance de l'expérience internationale dans les parcours professionnels ainsi qu'une sécurisation du retour en France.

> **Proposition n° 22 : faire évoluer progressivement le modèle de rémunération des personnels d'encadrement (D1) en intégrant une part variable fondée sur l'engagement, les responsabilités exercées, l'investissement dans la vie de l'établissement et les résultats obtenus. Cette évolution permettrait de rendre les rémunérations plus équitables, de mieux valoriser la performance et l'implication des personnels, tout en réduisant certains écarts de rémunération difficilement compréhensibles localement.**

5.6 Repenser en concertation la participation aux frais de fonctionnement du réseau

L'AEFE dans le cadre de sa mission de pilotage et d'animation du réseau rend différents services aux établissements qu'ils soient en gestion directe, conventionnés ou partenaires.

5.6.1 Les services rendus aux établissements vus par l'AEFE

Ces différents services sont décrits avec plus ou moins de détail dans les documents qui définissent la relation contractuelle entre l'AEFE et les établissements et dont le modèle type est voté par le conseil d'administration de l'Agence :

- dans le cas des établissements dits « conventionnés » : convention en vue d'associer un établissement d'enseignement de droit local à l'exercice de la mission de service public dévolue à l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger ;
- dans le cas des établissements dits « partenaires » : accord de partenariat.

Ces documents contractuels sont complétés par une convention définissant les relations administratives et financières entre l'institut régional de formation (IRF) de la zone géographique et chacun des établissements qui y sont rattachés.

Un projet de nouvel accord de partenariat a été communiqué à votre rapporteure dans lequel les services dispensés sont détaillés. Ceux-ci s'appliquent par principe également aux EGD et aux conventionnés sauf dans certains cas où votre rapporteure l'a précisé. En voici la liste en reprenant les termes de l'AEFE :

5.6.1.1 Formation des personnels

Les établissements bénéficient des services des instituts régionaux de formation (IRF) qui leur permettent de :

- répondre aux besoins de formation exprimés par les personnels et par la direction de l'établissement ;
- accompagner les réformes impulsées par le ministère français de l'Éducation nationale (programmes officiels, enseignements français…) ;
- proposer des actions et parcours de formation certifiants, diplômants et ou innovants, en prise avec l'évolution des pratiques, des usages et de la société.

Le catalogue annuel des formations mises à disposition des établissements homologués est consultable sur l'outil informatique ATENA. Il inclut notamment une offre de formation visant à « professionnaliser » les personnels enseignants du réseau homologué, afin qu'ils répondent aux attendus du système éducatif français, ainsi qu'une offre destinée aux personnels aspirant à rejoindre l'établissement. Il inclut également un dispositif de diplomation (plan de masterisation) permettant une reconnaissance uniforme et mondiale de la formation suivie par les personnels en partenariat avec les universités françaises et les Instituts nationaux supérieurs du professorat et de l'éducation (INSPé).

5.6.1.2 Orientation des élèves

Les établissements bénéficient de l'accompagnement de l'Agence dans la mise en œuvre de leur politique d'orientation et dans leur procédure d'admission de leurs élèves dans l'enseignement supérieur français Parcoursup à travers les services suivants :

- paramétrage et remontée des notes sur Parcoursup par les établissements ;
- accompagnement des élèves durant la procédure Parcoursup via la messagerie ;
- interface entre les établissements et le ministère chargé de l'Enseignement supérieur, les établissements d'enseignement supérieur, les services académiques, le Centre national des œuvres universitaires et scolaires (CNOUS) ;
- mise en œuvre des procédures d'orientation (fiches dialogue, affectation en France…) ;
- formation des personnels ressources en information et orientation (PRIO) présents dans les établissements ;
- organisation d'évènements liés à l'orientation (salon virtuel des études en France / mise à disposition de la plateforme AGORA Monde à l'attention des élèves des établissements) ;
- développement de partenariats avec les organismes français d'orientation ou de promotion de l'enseignement supérieur (ONISEP, Campus France).

5.6.1.3 Passation des examens

L'AEFE accompagne les établissements dans le pilotage et la gestion des examens (DNB / baccalauréat…) et des certifications prévues par l'homologation :

- à l'échelle centrale, l'AEFE prend en charge pour les établissements les questions réclamant des adaptations, dérogations ou exceptions auprès des services académiques et des services centraux du ministre de l'Éducation nationale, notamment en cas de crise majeure (politique, sanitaire, climatique etc.) affectant le déroulement normal des examens ;
- à l'échelle des zones, l'AEFE anime les services coordonnateurs des examens mutualisés par les établissements, en lien avec les académies de rattachement en charge du pilotage et de l'organisation des examens à l'étranger.

L'AEFE fait bénéficier les établissements d'une solution numérique de correction dématérialisée des copies du DNB en complément des applicatifs du ministère de l'Éducation nationale

5.6.1.4 Accompagnement disciplinaire et pédagogique des établissements

Les inspecteurs de l'AEFE[39] (inspecteurs de l'Éducation nationale (IEN) sur zone pour le 1er degré, inspecteurs d'académie-inspecteurs pédagogiques régionaux (IA-IPR) référents de zone depuis les services centraux pour le 2nd degré) assurent un rôle de conseil auprès des chefs d'établissements homologués à l'étranger.

[39] *Il s'agit d'inspecteurs de l'Éducation nationale détachés et rémunérés par l'AEFE.*

Ils interviennent également en qualité d'experts auprès des équipes enseignantes des établissements, directement, ou par l'intermédiaire des formateurs des IRF, notamment pour la mise en œuvre des réformes ou des évolutions de programmes.

Les établissements peuvent obtenir l'accompagnement de l'inspection afin de développer leur offre d'enseignement (sections et options proposées, enseignements de spécialité, baccalauréat français international…) et présenter le dossier de demande d'ouverture de ces sections au ministère de l'Éducation nationale.

Dans le cadre de l'accompagnement pédagogique et disciplinaire des établissements, les inspecteurs pilotent les dispositifs du MEN ou de l'AEFE pour faciliter leur appropriation par les établissements. À titre indicatif, il s'agit :

- des évaluations et tests de positionnement (en classes de CP, CE1, CE2, CM1, CM2, 6ème, 4ème et 2nde) ;
- du dispositif Ev@lang d'évaluation du niveau d'anglais en classe de 3ème ;
- de la certification PIX des compétences numériques en classes de 6ème, 3ème et terminale ;
- de la labellisation « Établissement Français à l'Etranger en Démarche globale de Développement Durable» (EFE3D).

Les inspecteurs contribuent au développement du plurilinguisme dans les établissements homologués. Ils proposent des plans stratégiques autour de thématiques essentielles pour le réseau (climat scolaire, plan langue française, maternelle…).

Les établissements bénéficient de l'accompagnement de l'AEFE dans la montée en compétence, l'acquisition et l'usage d'outils et de pratiques innovantes dans le domaine pédagogique. Les établissements peuvent recevoir le label « établissement innovant » créé par l'Agence pour certifier les efforts faits en ce domaine et permettre leur reconnaissance et leur diffusion au sein du réseau.

5.6.1.5 Vie du réseau

L'appartenance au réseau homologué offre aux établissements l'accès à toutes les actions animées par l'AEFE à l'échelle mondiale, sur un rythme annuel ou pluriannuel.

Événementiel

L'AEFE propose divers événements[40], dans une démarche de dynamisation et de valorisation du réseau d'enseignement français à l'étranger comme :

- Semaine des lycées français du monde (découverte et promotion de l'enseignement français à l'étranger, grand direct AEFE) ;
- Ambassadeurs, ambassadrices en herbe (concours d'éloquence) ;
- Jeux internationaux de la jeunesse (JIJ) ;
- Orchestre et chœur des lycées français du monde ;
- Mai des langues ;
- Semaine des webradios ;
- Journée de la maternelle.

[40] *Voir https://aefe.gouv.fr/fr/reseau-scolaire-mondial/des-projets-et-dispositifs-en-partage*

Sport scolaire
Les ligues sportives AEFE-UNSS favorisent les échanges et rencontres sportives entre établissements, à l'échelle de la zone ou interzones. Les jeux internationaux de la jeunesse s'inscrivent, dans cette logique, à l'échelle mondiale.

Programme de mobilité scolaire ADN
L'AEFE pilote et gère un programme de mobilité scolaire, offrant aux élèves de classe de seconde l'opportunité de réaliser un séjour dans un autre établissement du réseau, ou en France pendant quelques semaines.

Programme France-Excellence-Major
L'AEFE propose chaque année aux établissements du réseau pour le cycle terminal un programme de bourses scolaires réservé aux meilleurs bacheliers n'ayant pas la nationalité française, qui souhaitent suivre en France un cursus d'enseignement supérieur exigeant. Les établissements homologués peuvent y faire candidater leurs meilleurs élèves.

Actions pédagogiques
Les établissements sont éligibles à des aides financières de l'AEFE afin de mener des actions pédagogiques Monde proposées chaque année. Le soutien financier peut concerner également les actions pédagogiques locales proposées à l'initiative des établissements.

Partenariats
Les établissements bénéficient des partenariats de l'Agence avec des acteurs institutionnels contribuant à l'enrichissement des parcours, de l'offre et des ressources proposés aux élèves par les établissements (Conseil National des Barreaux, UNESCO, TV5 Monde, etc.).

Outils de communication
Les établissements reçoivent les outils promotionnels réalisés par l'AEFE (clips, capsules…) valorisant les initiatives, les idées ou l'engagement des établissements dans des domaines divers tels que l'inclusion scolaire, l'éducation au développement durable, le développement de la citoyenneté par le sport, l'éducation aux médias, le climat scolaire, la communication avec les familles, des supports promotionnels que l'établissement peut utiliser dans le cadre de sa propre politique d'attractivité. L'Agence met par ailleurs à disposition le logo et la charte graphique de l'AEFE, dans les conditions d'usage prévues.

Webinaires thématiques
Les établissements bénéficient de webinaires thématiques portant sur les enjeux de l'école internationale française de demain accessibles via la plateforme ORION, dans le cadre de l'Observatoire de l'éducation internationale, espace de réflexion et de diffusion de travaux de chercheurs et d'experts.

5.6.1.6 Accompagnement des établissements

Les établissements sont accompagnés par l'Agence dans l'exécution des tâches administratives liées à leur appartenance au réseau. Ils peuvent bénéficier, à l'attention de leur chef d'établissement et/ou de leur organisme gestionnaire le cas échéant, de conseils dans le pilotage administratif et financier.

Les établissements peuvent bénéficier de subventions accordées par l'Agence, selon les moyens dont elle dispose, afin de mener à bien des projets.

Les établissements conventionnés et partenaires, s'ils souhaitent contracter un prêt bancaire pour réaliser un projet immobilier, peuvent solliciter la garantie de l'Etat français. L'AEFE accompagne l'établissement dans la constitution du dossier de demande de garantie et le présente formellement lors de la séance dédiée à la commission interministérielle d'octroi de cette garantie (COGAREFE).

Les établissements conventionnés et partenaires peuvent être accompagnés dans les domaines de la gouvernance et du pilotage stratégique (organisation structurelle et RH), de l'attractivité, du développement, de la communication et de l'expertise en immobilier scolaire. Dans le cas des établissements partenaires, une convention de prestations distincte peut être conclue à cet effet avec l'AEFE.

Si nécessaire, et en complément de l'action du poste diplomatique, l'AEFE peut conseiller et soutenir les établissements lorsqu'ils doivent faire face à des crises de sécurité importantes.

Les établissements bénéficient des outils mis à disposition par l'AEFE pour élaborer et optimiser leurs procédures de sécurité, notamment via la plateforme « Plans particuliers de Mise en sûreté» (PPMS) et ses référentiels de sûreté.

Les établissements peuvent faire appel à l'Agence pour être assistés dans l'analyse de leurs vulnérabilités et les moyens d'y remédier. Les personnels ont accès aux formations PPMS et gestion de crise organisées à l'échelle de la zone. Dans le cadre de son habilitation avec la direction générale de la sécurité civile et la gestion des crises, l'AEFE peut délivrer une autorisation d'enseignement du secourisme si les établissements répondent aux conditions requises.

5.6.1.7 Ressources, outils et services numériques

L'Agence met à disposition une adresse électronique professionnelle en @aefe.fr à tous les personnels disposant d'un contrat de travail avec les établissements et dûment enregistrés auprès de l'AEFE par le chef d'établissement. Cette adresse électronique permet notamment l'accès aux différents services numériques de l'Agence et applicatifs professionnels selon les habilitations propres à chaque outil.

Ces applicatifs incluent :

- l'Intranet ORION proposant des espaces de travail collaboratif, des ressources et un accès à la ressourcerie numérique ;
- l'application ATENA de gestion de l'offre de formation réseau conçue et déployée par l'Agence ;
- l'application VIATIQUE permettant la correction dématérialisée des copies du DNB ;
- la plateforme AGORA Monde servant de support au programme de mobilité scolaire, au salon virtuel des études en France, ainsi qu'à divers services en lien avec l'orientation des élèves ;
- la plateforme Talents servant au recrutement des personnels de droit local.

5.6.2 La structuration de l'offre de services

Votre rapporteure salue le travail qui a été effectué par les services de l'Agence pour établir cette offre de services mais néanmoins retient également les remarques des organismes gestionnaires des établissements qui considèrent ce partenariat pédagogique davantage comme un catalogue d'offres ne leur laissant pas suffisamment la possibilité d'émettre des avis lors de son élaboration, afin qu'il réponde encore davantage à leurs attentes et aux réalités du terrain.

Une telle offre de services devrait répondre à une expression des besoins et être co-construite avec les intéressés afin qu'ils soient partie prenante et n'aient pas à la compléter pour ce qu'ils considèrent comme ne pas correspondre à leur contexte ou attentes spécifiques

> **Proposition n° 23 : mettre en place des questionnaires et des outils de sondage afin d'associer davantage les établissements à la définition de l'offre de services de l'AEFE.**

Lors des auditions qui ont été menées, notamment auprès des représentants d'organismes gestionnaires et des groupes éducatifs, il a été fait part à votre rapporteure que les services dispensés par l'Agence pouvaient être parfois éloignés des attentes mais surtout les services rendus pouvaient l'être de manière hétérogène sur le terrain et en particulier dans les villes hors des zones d'implantation des IRF. Certains établissements se disent très bien accompagnés tandis que d'autres beaucoup moins.

Les services de l'Agence ont admis à regret lors des auditions qu'ils n'avaient pas toujours les effectifs suffisants pour accompagner les établissements de la même façon.

Afin de pouvoir rendre des services au juste coût et réellement adaptés aux besoins, lesquels peuvent différer d'un établissement à un autre, mais également afin d'éviter le recours à des alternatives extérieures payantes alors même que ces services devraient être inclus au regard des clauses du contrat, votre rapporteure est d'avis de distinguer deux catégories de services :

1. un socle commun de services qui couvre tout ce qui est essentiel à l'homologation et à l'animation du réseau ;
2. des services à la carte qui viennent renforcer la qualité académique, le fonctionnement et la gouvernance des établissements.

> **Proposition n° 24 : une fois l'offre de services co-construite avec les établissements, définir les services relevant d'un socle commun et ceux pouvant être proposés à la carte.**

5.6.3 La contribution financière des établissements aux services rendus

5.6.3.1 La contribution financière des établissements partenaires

Voici les modalités de contribution financière des établissements partenaires aux services rendus (hors formation car celle-ci fait l'objet d'une contribution spécifique pour 15 des 16 zones) **en vigueur jusqu'au 31 août 2026**, appelée « participation au fonctionnement du réseau ». En voici le détail pour chacune des zones géographiques :

Zone géographique	Assiette de la participation	Taux de participation
Afrique Australe et Orientale	Frais de scolarité et d'inscription annuels des niveaux homologués	2 %
Afrique Centrale	Frais de scolarité et d'inscription annuels des niveaux homologués	2 % ou 1 % + prestations facturables
Afrique Occidentale	Frais de scolarité et d'inscription annuels des niveaux homologués	2 % ou 1 % + prestations facturables
Amérique du Nord	Participation incluse dans la contribution formation	Aucun
AMLANORD	Frais de scolarité et d'inscription annuels des niveaux homologués	2 % ou 1 % + prestations facturables
AMLASUD	Frais de scolarité et d'inscription annuels des niveaux homologués	2 %
Asie Pacifique	Frais de scolarité et d'inscription annuels des niveaux homologués	2 %
Europe Centrale et Orientale	Frais de scolarité et d'inscription annuels des niveaux homologués	2 % ou 1 % + prestations facturables
Europe du Nord-Ouest et Scandinavie	Frais de scolarité et d'inscription annuels des niveaux homologués	2 % ou 1 % + prestations facturables
Europe du Sud-Est	Frais de scolarité et d'inscription annuels des niveaux homologués	2 % ou 1 % + prestations facturables
Europe Ibérique	Frais de scolarité et d'inscription annuels des niveaux homologués	2 %
Maghreb-Est	Frais de scolarité et d'inscription annuels des niveaux homologués	2 %
Maroc	Selon accords spécifiques	2 % ou 1 % + prestations facturables
Moyen-Orient	Frais de scolarité et d'inscription annuels des niveaux homologués	2 % ou 1 % + prestations facturables
Océan Indien	Frais de scolarité et d'inscription annuels des niveaux homologués	2 %
Proche-Orient	Pas de participation	Aucun

Source : document AEFE 8.2

On constate non seulement des disparités de modalités de contribution entre zones géographiques mais également au sein d'une même zone géographique ce qui est particulièrement étonnant et pourrait donner lieu à des recours juridiques en matière de respect des règles locales de concurrence.

Et voyons dans les faits comment ceci se traduit en termes de recettes pour l'AEFE par rapport aux coûts des services estimés par cette dernière.

Zone géographique	Coûts des services	Participation au fonctionnement	Différence (aide nette)	Pourcentage couverture
Afrique Australe et Orientale	227 600 €	199 221 €	28 379 €	87,53 %
Afrique Centrale	2 456 623 €	683 835 €	1 772 788 €	27,84 %
Afrique Occidentale	1 013 123 €	431 341 €	581 782 €	42,58 %
Amérique du Nord	2 172 774 €	25 945 €	2 146 829 €	1,19 %
Amérique Latine - Rythme Nord	284 133 €	229 067 €	55 066 €	80,62 %
Amérique Latine - Rythme Sud	36 077 €	6 843 €	29 234 €	18,97 %
Asie Pacifique	606 328 €	1 183 714 €	-577 386 €	195,23 %
Europe Centrale et Orientale	192 551 €	480 661 €	-288 110 €	249,63 %
Europe du Nord-Ouest et Scandinavie	533 565 €	900 239 €	-366 674 €	168,72 %
Europe du Sud-Est	752 915 €	118 654 €	634 261 €	15,76 %
Europe Ibérique	676 147 €	388 924 €	287 223 €	57,52 %
Maghreb Est	1 345 074 €	922 392 €	422 682 €	68,58 %
Maroc	2 135 596 €	1 376 465 €	759 131 €	64,45 %
Moyen-Orient	2 315 507 €	1 451 269 €	864 238 €	62,68 %
Océan Indien	829 465 €	71 479 €	757 986 €	8,62 %
Proche Orient	6 197 298 €	0 €	6 197 298 €	0,00 %
TOTAL (ou MOYENNE)	**21 774 776 €**	**8 470 049 €**	**13 304 727 €**	**38,90 %**

Source : documents AEFE aide nette 2014 et document 7 bis

On constate une très forte disparité suivant les zones géographiques allant de 0 à 249,66 % de prise en charge du coût des services par les établissements.

On remarque par ailleurs que **trois zones contribuent nettement plus qu'ils reçoivent et bénéficient donc d'une aide nette négative : l'Asie-Pacifique, l'Europe centrale et orientale ainsi que l'Europe du Nord-Ouest.**

Il convient de préciser qu'il n'a pas été communiqué à votre rapporteure, malgré sa demande, les montants ou taux de participation de chacun des établissements partenaires ne lui permettant pas de faire une analyse des disparités observées entre les zones. Cette absence de précision de la part de l'AEFE interroge, car il apparaît difficile de formuler des préconisations à l'égard de l'ensemble des établissements, certains contribuant déjà à hauteur de ce qu'ils doivent et compensant de fait pour d'autres.

Cette situation explique également les raisons pour lesquelles certains établissements partenaires manifestent aujourd'hui une forte résistance : en l'absence de transparence suffisante, ils estiment supporter une part des charges destinées à compenser les contributions insuffisantes d'autres établissements.

Cela va d'ailleurs dans le sens des témoignages transmis à votre rapporteure par certains responsables d'établissements partenaires ayant le sentiment de payer trop cher pour des services qui de surcroît ne leur sont pas toujours rendus. Ce sentiment a d'ailleurs été renforcé par la délibération votée au CA du 18 décembre 2025 visant à doubler la contribution des partenaires sur 4 ans concomitante à la mise en place de contributions à la pension civile.

5.6.3.2 La contribution financière des établissements en gestion directe et conventionnés

S'agissant de la participation des établissements en gestion directe et conventionnés aux services rendus par l'Agence (hors formation), celle-ci était nulle jusqu'aux décisions prises lors du CA du 18 décembre 2025. En effet, comme il est indiqué dans la réponse à la question diverse n° 2.1 posée lors du CA du 17 juillet 2025, l'AEFE est contrainte à consacrer l'intégralité de la participation financière complémentaire (PFC) au paiement des pensions civiles.

En créant une contribution spécifique pour la pension civile tout en maintenant la PFC, l'AEFE revient à une logique de faire payer les EGD et conventionnés pour les services qui leur sont rendus. La participation financière complémentaire (PFC) serait désormais pour les EGD et conventionnés le pendant de la « participation au fonctionnement du réseau » des partenaires.

5.6.3.3 L'estimation par l'AEFE du coût des services rendus

Regardons plus en détail la façon dont l'AEFE, en l'absence de comptabilité analytique, estime aujourd'hui ses coûts et comment ceux-ci devraient être répercutés aux établissements.

Pour chacun des établissements, elle prend en compte :

- la masse salariale ventilée des expatriés + D1 + D2 ;
- la masse salariale des résidents + D3 + volontaires internationaux (VI) (EGD et conventionnés uniquement) ;
- les subventions versées ;
- le coût des services centraux.

Masse salariale ventilée des expatriés / D1 / D2	Répartition au prorata des effectifs pondérés des élèves concernés de la part de la rémunération afférente à des missions exercées hors de l'établissement d'affectation (la part de la rémunération afférente aux fonctions assurées dans l'établissement d'affectation est imputée à cet établissement). Coordonnateur : 100 % de la rémunération au prorata des effectifs pondérés des élèves du périmètre de compétence IEN/CPAIEN : 100 % de la rémunération au prorata des effectifs pondérés des élèves du 1er degré de la ZFC EF2D Pays : 33 % de la rémunération au prorata des effectifs pondérés des élèves du 2nd degré du pays EF2D Zone : 50 % de la rémunération au prorata des effectifs pondérés des élèves du 2nd degré de la ZFC Pondérations élèves : EGD et conventionnés = 1; partenaires = 0,33
Subventions	Subventions de fonctionnement attribuées à l'établissement + subventions Sécurité & Immobilier attribuées à l'établissement + subventions mutualisées imputables à l'établissement après ventilation (répartition au prorata des effectifs pondérés des élèves du périmètre (ZFC, 1er / 2nd degré avec pondérations élèves : EGD et conventionnés = 1; partenaires = 0,33)
Coût des services centraux	Masse salariale des personnels du siège + dépenses du bureau des voyages et missions + fonctionnement (loyers, contrats, charges...) avec répartition au prorata des effectifs pondérés des élèves de l'établissement avec pondérations élèves : EGD et conventionnés = 1; partenaires = 0,33. Soit un coût par élève de : EGD / conventionnés : 153,528386017597 partenaires : 51,1761286725323

Source : document AEFE aide nette 2024

Pour mémoire, les coordonnateurs et IEN (D1 ou expatriés) de même que les formateurs CPAIEN / EMFE / EF2D (D2 ou expatriés) font pour certains la totalité, pour d'autres une partie, de leur service au profit de tous établissements d'une zone géographique appelée également zone de formation continue (ZFC). L'AEFE affecte donc leur masse salariale à chacun de ces établissements au prorata du nombre d'élèves qui y sont scolarisés au premier degré (IEN / CPAIEN) et au second degré (EF2D).

Il convient de noter que l'AEFE effectue une pondération différente entre les établissements en gestion directe et conventionnés d'une part (pondération 1), et partenaires d'autre part (pondération 0,33), avec un facteur 3 entre les deux, tant pour la ventilation de la masse salariale des personnels expatriés / D1 / D2 que pour les coûts du siège. Autrement dit, l'Agence considère qu'il doit être répercuté à un établissement en gestion directe ou conventionné le triple du coût répercuté à un établissement partenaire.

Ceci est en cohérence et une reconnaissance *de facto* par l'Agence qu'elle n'est pas en mesure d'offrir aujourd'hui le même niveau de service à tous les types d'établissements.

Et ceci met en avant avec d'autant plus d'acuité **qu'il faut distinguer une participation financière à un socle commun de services que l'Agence est en mesure d'offrir à tous et des services rendus sur demande et payés à la carte.**

En agrégeant les données fournies par l'AEFE pour l'année 2025, on obtient le tableau suivant :

	MS ventilée expats + D1 + D2	MS résidents + D3 + VI	Subventions	Services centraux	Coût total sans aide à la scolarité
EGD	53,43 M€	238,56 M€	9,06 M€	11,31 M€	312,36 M€
Conventionnés	99,02 M€	238,65 M€	4,28 M€	17,60 M€	359,56 M€
Partenaires	10,15 M€	0,18 M€	1,70 M€	10,78 M€	22,81 M€
Total	162,60 M€	477,39 M€	15,05 M€	39,69 M€	**694,73 M€**

Source : documents AEFE aide nette 2014 (N.B. Certains établissements se sont déconventionnés au 1er septembre 2024 ce qui explique un montant non nul pour la masse salariale des résidents + D3 + VI pour les partenaires).

Il est intéressant de mettre le tableau précédent en regard des données du compte financier de l'année 2025 :

Dépenses des services centraux en 2025	Montant en crédits de paiement (CP)
Fonctionnement	40,23 M€
Personnel	663,38 M€
Investissement	1,96 M€
Total	**705,57 M€**

Source : rapport de gestion de l'année 2025

On constate ainsi que le coût total que l'Agence affecte aux différentes catégories d'établissements correspond peu ou prou aux dépenses cumulées de fonctionnement, de personnels et d'investissement des services centraux de l'Agence, ce qui montre qu'il y a bien une prise en compte quasi exhaustive des frais encourus. Il n'y a donc pas de coûts des services centraux qui ne sont pas pris en compte, et ainsi l'aide nette - qui est la différence entre ce coût total pour l'Agence et les contributions versées par les établissements - reflète bien l'apport de l'AEFE aux établissements par le biais de la subvention publique. Ramenée par élève, elle est le meilleur indicateur du soutien apporté aux établissements et donc aux familles.

Avant de faire une proposition sur la participation financière, votre rapporteure souhaiterait faire part de son étonnement quant à un autre chiffrage à hauteur de 94 millions d'euros du service rendu aux établissements partenaires que lui a communiqué l'AEFE et où sont considérées au même titre que les services généraux, les bourses aux élèves (aide à la scolarité), les bourses aux alumni (France Excellence Major) et les services qui font l'objet de contribution ou de facturation spécifique (processus d'accompagnement et de mise en place de l'homologation, accompagnement en matière immobilière, formation continue et professionnalisation et examens).

Votre rapporteure tient à rappeler que les bourses scolaires ne sont pas financées sur les crédits propres de l'AEFE, mais à partir d'une subvention spécifique du programme 151 destinée à l'aide à la scolarité des élèves français. Il ne s'agit donc en rien d'une aide directement versée par l'AEFE sur ses ressources propres.

À titre d'exemple, s'il fallait considérer l'aide à la scolarité comme une aide aux établissements, il conviendrait également de considérer les économies substantielles réalisées sur l'enveloppe de l'aide à la scolarité grâce à certains établissements partenaires, notamment en Espagne et au Maroc, qui accordent une gratuité à ses personnels enseignants français lesquels ne demandent par conséquent pas de bourses pour leurs enfants. Cela représente une économie de plusieurs millions d'euros depuis des années pour l'opérateur.

Dès lors, cette situation ne peut être analysée uniquement dans le sens permettant de démontrer ce que les établissements partenaires coûteraient à l'AEFE, sans prendre également en compte, de manière objective et complète, les économies importantes qu'ils permettent parallèlement de réaliser.

Les différences de chiffrage permettent de conclure qu'il y a des approches méthodologiques totalement différentes entre celles prises pour évaluer les coûts des services rendus dans le calcul de l'aide nette aux établissements d'une part et les coûts des services rendus spécifiquement aux partenaires d'autre part.

Il conviendrait de s'accorder sur une méthodologie qui assure un traitement équitable à tous les statuts d'établissements qui - faut-il le rappeler - sont tous homologués et ont tous la même vocation de scolariser des élèves dans un réseau unique. La seule observation de l'aide nette par élève montre des disparités importantes entre les différents statuts d'établissement : **un élève d'un établissement partenaire est aujourd'hui aidé 30 fois moins qu'un établissement conventionné et presque 40 fois moins qu'un établissement en gestion directe.**

Chiffrage du service rendu aux établissements partenaires	
	En euros, au total
1. Cycle de l'homologation	
Amont	
Accompagnement des porteurs de projet et missions exploratoires	240 000
Processus d'homologation	
Ensemble des étapes du processus (préparation des campagnes, préparation des missions avec étude des dossiers en amont, missions sur site y compris jours de trajet, rédaction et validation des rapports de mission, etc.)	1 230 000
Suivi de l'homologation	
Accompagnement des IEN, CPAIEN, IA-IPR, EMFE et EF2D	35 000 000
2. Pilotage et animation du réseau	
Grands événements	
Jeux internationaux de la jeunesse, Orchestre des lycées français du monde, Ambassadeurs ambassadrices en herbe, concours d'écriture, lecture, ADN etc.	560 000
Communication	
ORION	392 000
ID Fuse, Engagées-engagés, Agora, Capsules vidéo...	175 000
Outils	
TALENTS	50 000
AGORA	95 000
MAGE	475 000
CASCADE	200 000
SCOLAIDE	415 000
site internet aefe.fr	80 000
Messagerie AEFE.FR	285 000
IAM	425 000
ORION	250 000
Plateforme PPMS	65 000
ATENA / NEHAL / FUSIO	30 000
BUA-PPMS	145 000
Accompagnement du réseau	
Relais direct et dédié sur l'ensemble des sujets: le chef de secteur	280 000
Accompagnement en matière immobilière (suivi de projets, rédaction et mise à disposition d'un référentiel)	20 000
Séminaires annuels de zone (coût services centraux)	185 000
Séminaires dédiés aux partenaires (coût services centraux)	72 000
Méthodologie réseau et participation séminaires	130 000
Aide à la scolarité	
Bourses scolaires pour les élèves français scolarisés dans les établissements partenaires	35 000 000
ETP dédiés à la gestion des bourses scolaires en centrale	435 000
3. Formation continue et professionnalisation	
Formation continue pour tous les métiers dans les 16 instituts régionaux de formation (Fonctionnement et investissement des IRF, hors MS des personnels déjà comptabilisée au titre du 1.3)	11 660 000
4. Accompagnement pédagogique	
Orientation	
Bourses France Excellence Major pour les élèves internationaux des établissements partenaires	2 205 000
Parcoursup, salon des étaudes en France, pilotage BEM, partenariats	355 000
Examens	
Supervision et organisation des examens	395 000
Climat scolaire	
Accompagnement sur la gestion du climat scolaire (programme pHare), capsules et webinaires, appui en cas de conflits ou crises, formation des référents "climat scolaire"	145 000
Accompagnement à l'innovation et échanges de pratiques	
Ressourcerie numérique, La Ruche, label e-nov	195 000
5. Coût de gestion des fonctions support	
Masse salariale liée au traitement du nombre de missions	170 000
Masse salariale liée à la passation de marchés / aux ordonnancements / aux paiements	160 000
Frais de structure de l'AEFE	1 650 000
Masse salariale des CE et SG des IRF	760 000
Activité des présidents de CAAF	375 000
TOTAL	**94 304 000**
TOTAL par établissement	**242 427**

Source : documents AEFE 3.2 - Chiffrage du service rendu aux établissements partenaires avec méthodologie de calcul

5.6.3.4 Une nouvelle méthode de contribution financière

Votre rapporteure présente ici les contributions de la **Fédération des associations de parents d'élèves des établissements d'enseignement français à l'étranger (FAPEE)**, association reconnue d'utilité publique, créée en 1980, siégeant au conseil d'administration de l'AEFE et ayant notamment pour adhérents des comités de gestion parentaux d'établissements conventionnés et partenaires, et de la **Fédération des établissements partenaires de l'enseignement français (FEPEF)**, association nouvellement créée à l'initiative de membres fondateurs issus de l'Association des écoles françaises en Amérique du Nord (AEFA-AFSA), de l'Association franco-libanaise pour l'éducation et la culture (AFLEC), de la Fédération de l'éducation internationale au Maroc (FEDIM), de IEG-Globeducate, de la Mission laïque française (Mlf) et d'Odyssey Education.

Contribution de la FAPEE

La FAPEE propose une convention de partenariat unique pour l'ensemble des établissements du réseau en gestion déléguée à un comité de gestion ou à un conseil d'administration local, articulée autour du dispositif suivant :

- un socle commun facturé à hauteur de 2 % des frais de scolarité hors taxes, comprenant :
  - l'appartenance au réseau et la valorisation de celle-ci ;
  - l'homologation et l'accès au dispositif des bourses ;
  - l'accompagnement pédagogique, notamment l'adaptation des programmes scolaires aux spécificités du réseau ;
  - l'organisation des examens et certifications ;
  - la valorisation de l'image et de la marque (baccalauréat, BFI…) ;
  - un socle minimal de formation au système éducatif français ;
  - l'accès à des personnels enseignants et encadrants issus de l'Éducation nationale, en contrat local.
- des services à la carte, facturés selon un modèle combinant prix fixe par élève et pourcentage des frais de scolarité, avec un taux défini par pays, ou au coût réel selon les cas :
  - le recrutement du personnel d'encadrement (proviseur, adjoint, directeur primaire, DAF) ;
  - la formation continue (ex plan régional de formation) - facturée au coût réel
  - l'appui aux projets immobiliers ;
  - un conseil juridique ;
  - l'accompagnement dédié en communication et marketing ;
  - un accompagnement renforcé selon les besoins spécifiques des établissements ;
  - la mise à disposition de personnels enseignants et encadrants détachés à l'AEFE dans les zones à recrutement local difficile, au coût réel avec taux contributif.

La FAPEE précise que ce modèle permet de rétablir un équilibre sain entre contribution financière, niveau de service et capacité de décision. Il offre également un cadre plus transparent, plus adaptable et compatible avec la diversité des situations du réseau.

La FAPEE tient par ailleurs à souligner trois points essentiels au-delà de ce modèle :

1. Dès lors qu'une partie importante du coût employeur des pensions civiles est répercuté sur les organismes gestionnaires, il est indispensable que ces derniers soient décisionnaires concernant l'ouverture, la fermeture et le renouvellement des postes de résidents, de D3 et de D1. Il n'est pas acceptable que les organismes gestionnaires assument une responsabilité financière croissante sans disposer des leviers de pilotage correspondants.
2. Le projet d'accord de partenariat à 4 % est inacceptable en l'état : il apparaît profondément déséquilibré, augmente fortement les contraintes pesant sur les établissements et ne formalise pas les contreparties attendues dans le socle commun. En l'absence d'évolution substantielle, il ne pourra constituer une base acceptable de contractualisation.
3. Le fonctionnement actuel des IRF ne répond pas aux besoins du terrain. Leur gouvernance, leur financement et leurs priorités doivent être revus en profondeur afin de replacer les besoins des établissements et des personnels, enseignants comme non enseignants, au cœur du dispositif.

Contribution de la FEPEF

La FEPEF considère qu'il n'appartient pas aux établissements partenaires de supporter indistinctement des charges dont les finalités, les coûts réels et les services associés ne seraient pas clairement identifiés. Toute contribution doit être directement liée à une offre de services explicite, transparente et objectivable, répondant aux besoins réels des établissements.

Cette offre ne peut être ni uniforme ni imposée selon un modèle unique à l'ensemble du réseau. Les réalités économiques, fiscales, juridiques et éducatives diffèrent profondément selon les pays, les zones géographiques et les modèles d'établissement. La FEPEF défend ainsi une logique fondée sur :

- des services clairement identifiés ;
- des coûts transparents et objectivés ;
- des prestations auxquelles les établissements choisissent librement de recourir en fonction de leurs besoins ;
- des modèles de contribution adaptés aux réalités locales et aux contraintes propres à chaque territoire.

La FEPEF soutient le développement :

- d'une tarification à la prestation ;
- ou de forfaits construits sur des services clairement définis et validés collectivement.

Cette approche suppose également une clarification préalable des missions exercées par l'AEFE, de leur périmètre et de l'utilisation effective des financements publics.

Par ailleurs, les membres fondateurs réaffirment un principe essentiel : sans clarification entre les missions de régulation, d'homologation, d'animation du réseau et de gestion directe des établissements, aucune augmentation des contributions ne peut être envisagée.

La FEPEF rappelle également que l'homologation ne peut être associée à une logique de financement du réseau. L'homologation relève d'une mission d'intérêt général de l'État français, qui garantit la qualité et la conformité pédagogique des établissements. Elle ne peut être utilisée dans une logique de marchandisation ou de financement indirect du réseau.

Enfin, la FEPEF considère que les financements publics consacrés à l'enseignement français à l'étranger doivent conserver un véritable effet de levier stratégique au service du développement du réseau, dans un cadre lisible, équitable et transparent.

Dans la continuité de la proposition de la section 5.6.2 (page 204), votre rapporteure fait la proposition suivante :

Proposition n° 25 : évaluer, à l'aide d'une comptabilité analytique, le coût réel de chacun des services proposés par l'Agence, afin d'en déduire un principe de participation financière reposant sur un socle commun applicable à l'ensemble des établissements, complété par une tarification à la carte des services optionnels, en associant davantage les établissements aux processus décisionnels.

Leur financement ne peut reposer exclusivement sur une convention d'adhésion obligatoire. À défaut, des stratégies de contournement ou de sortie du réseau de l'enseignement français à l'étranger pourraient être mises en œuvre, ce qui serait particulièrement préjudiciable pour les familles françaises et francophones, certaines pouvant ne plus disposer, dans plusieurs pays, d'un établissement français homologué.

5.7 Repenser le dispositif d'aide à la scolarité au profit des classes moyennes

5.7.1 Présentation du dispositif d'aide à la scolarité

L'aide à la scolarité désigne l'ensemble des dispositifs d'intervention destinés à réduire le coût des familles françaises scolarisant leurs enfants dans un établissement d'enseignement français à l'étranger. Concrètement, elle prend principalement la forme de bourses scolaires (aide sous condition de ressources) qui couvrent un certain pourcentage appelé « quotité » des frais afférents à la scolarité (droits de première inscription et de réinscription, écolages, frais d'entretien, transport individuel ou collectif, restauration scolaire, droits d'examens, etc.).

Cette aide est attribuée dans la limite des crédits disponibles, selon des critères généraux définis par une instruction spécifique[41], et est versée aux établissements où sont scolarisés les élèves boursiers.

Pour déposer un dossier de demande de bourse, les familles peuvent créer un compte sur la plateforme Scolaide[42] et y effectuer les formalités nécessaires au dépôt du dossier. Elles peuvent également déposer un dossier auprès du poste consulaire, en respectant les conditions et les délais fixés par ce poste.

Une fois déposées, les demandes sont instruites localement par le poste consulaire et examinées dans un premier temps en conseil consulaire réuni en format « enseignement français à l'étranger - bourses scolaires » (CCB) qui effectue des propositions d'attribution. Dans un second temps, les propositions sont traitées par la sous-direction de l'aide à la scolarité (SDAS) de l'AEFE et examinées en Commission nationale des bourses (CNB) qui rend un avis sur les propositions. Les décisions d'attribution sont ensuite faites par la direction générale de l'AEFE.

Il y a deux campagnes chaque année. En rythme nord, la première campagne pour l'année scolaire N / N+1 débute en janvier de l'année N et la seconde en août de l'année N. La seconde campagne s'adresse aux familles nouvellement installées après la clôture de première campagne ou à celles dont les demandes effectuées lors de la première campagne ont été refusées / ajournées ou qui souhaitent effectuer des demandes de révision ou de renouvellement tardif (cas de force majeure).

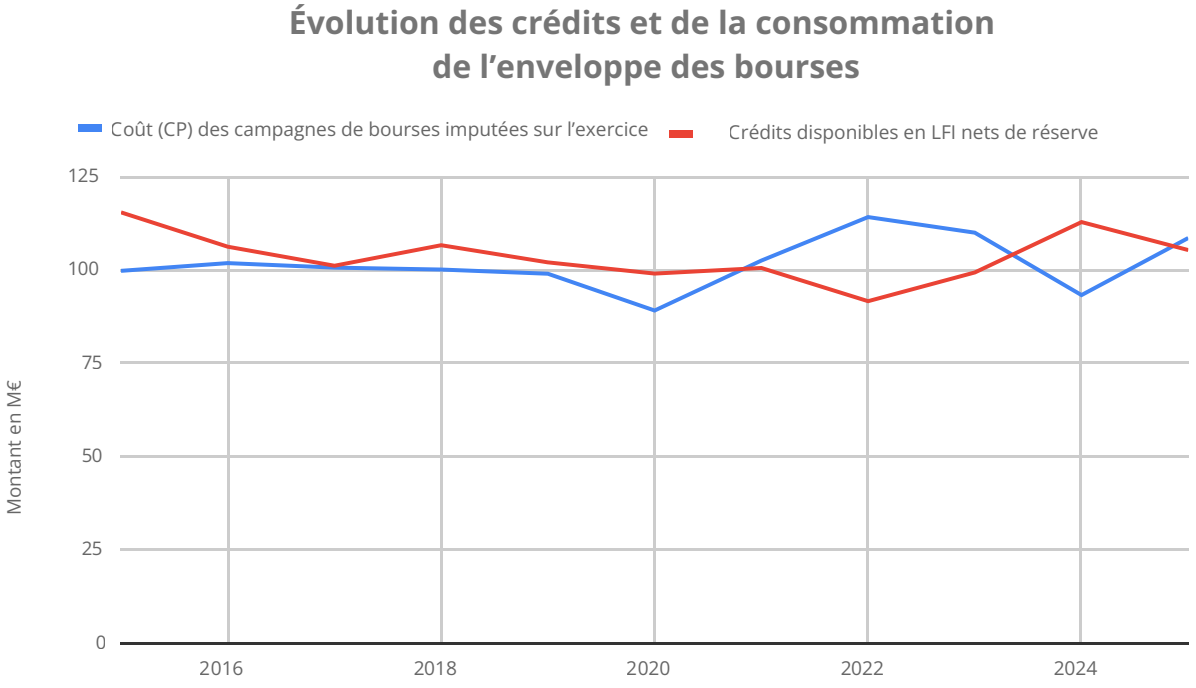
L'aide à la scolarité peut aussi inclure une aide au financement d'un accompagnement des élèves en situation de handicap (AESH) - sans condition de ressources - pour les élèves suivis par une maison départementale des personnes handicapées (MDPH) de rattachement. Comme pour les bourses scolaires, les demandes se font sur Scolaide ou auprès des postes consulaires, toutefois elles sont transmises et traitées directement par la SDAS de l'AEFE sans examen en CCB ou CNB. En cas d'attribution, l'aide est versée aux établissements où sont scolarisés les élèves bénéficiant d'un AESH, lesquels reversent alors les montants aux familles bénéficiaires.

[41] *https://aefe.gouv.fr/fr/reseau-scolaire-mondial/des-projets-et-dispositifs-en-partage*
[42] *https://scolaide.aefe.gouv.fr/*

Sur le plan budgétaire, le dispositif d'aide à la scolarité est financé par une dotation de la Direction des Français à l'étranger et de l'administration consulaire (DFAE) du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) sur le programme 151 intitulée « Accès des élèves français au réseau AEFE et à la langue française ».

5.7.2 Évolution de la dotation budgétaire

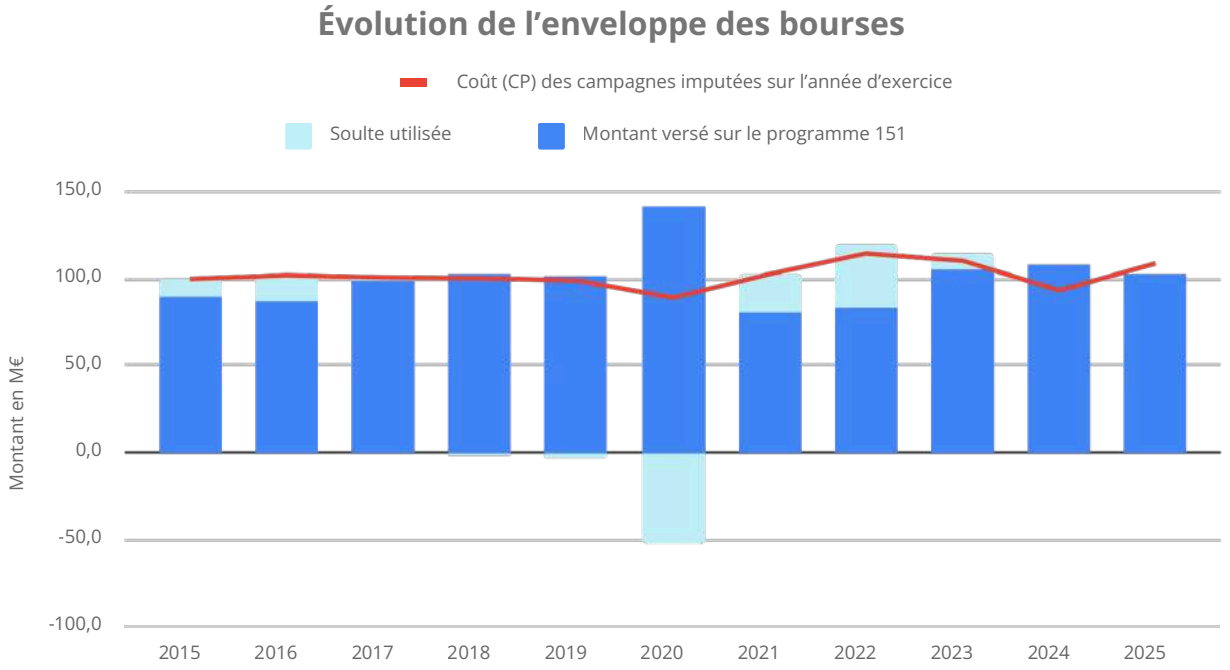
Intéressons-nous désormais à l'évolution de cette dotation et de sa consommation depuis les 10 dernières années.



Sources : rapports de gestion de l'ordonnateur des années 2015 à 2025

Ce graphique montre l'évolution des montants votés chaque année en loi de finances initiale (LFI) déduction faite de la réserve de précaution et le coût des campagnes imputées chaque année. À noter que plusieurs campagnes sont imputées sur un même exercice ce qui rend particulièrement compliqué l'analyse de l'adéquation des besoins en fonction des crédits votés. Par exemple, pour l'exercice 2024, il y a des reliquats des années scolaires 2020/2021, 2021/2022 et 2022/2023, une partie des années scolaires 2023/2024 et 2024/2025 des pays du rythme nord et l'année scolaire 2024 des pays du rythme sud. Et sur l'année 2025, il y a des reliquats des années scolaires 2021/2022, 2022/2023, 2023/2024, une partie des années scolaires 2024/2025 et 2025/2026 des pays du rythme nord ainsi que des reliquats des années scolaires 2023 et 2024 et une partie de l'année scolaire 2025 des pays rythme sud.

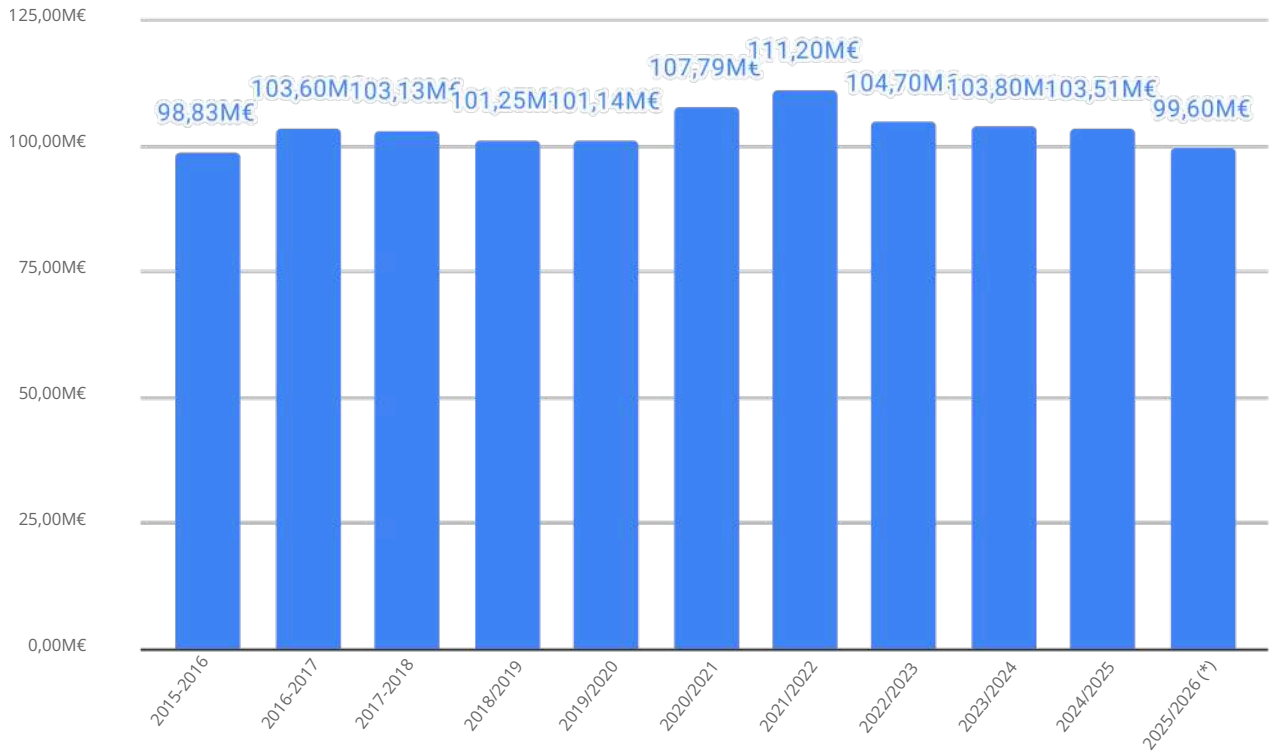
Observons les sommes effectivement versées par la DFAE à l'AEFE par rapport au coût des campagnes imputées sur un exercice.



Sources : rapports de gestion de l'ordonnateur des années 2015 à 2025

Pour bien comprendre ce graphique, il faut savoir que jusqu'en 2023, il y avait une « soulte » qui s'était constituée par accumulation de reliquats et décalages de trésorerie sur les crédits fléchés à l'aide à la scolarité, conservés en trésorerie fléchée et mobilisés ponctuellement par décision budgétaire. Ce graphique illustre l'utilisation de la soulte jusqu'à son extinction. On notera en 2018 et en 2019, mais surtout en 2020, où l'utilisation de la soulte a été négative et où par conséquent la soulte a été abondée pour être très largement utilisée en 2021 et 2022 puis liquidée en 2023. Les versements sont effectués par la DFAE trois fois par année et le solde des crédits non consommés fait l'objet d'une inscription en charges à payer au compte financier.

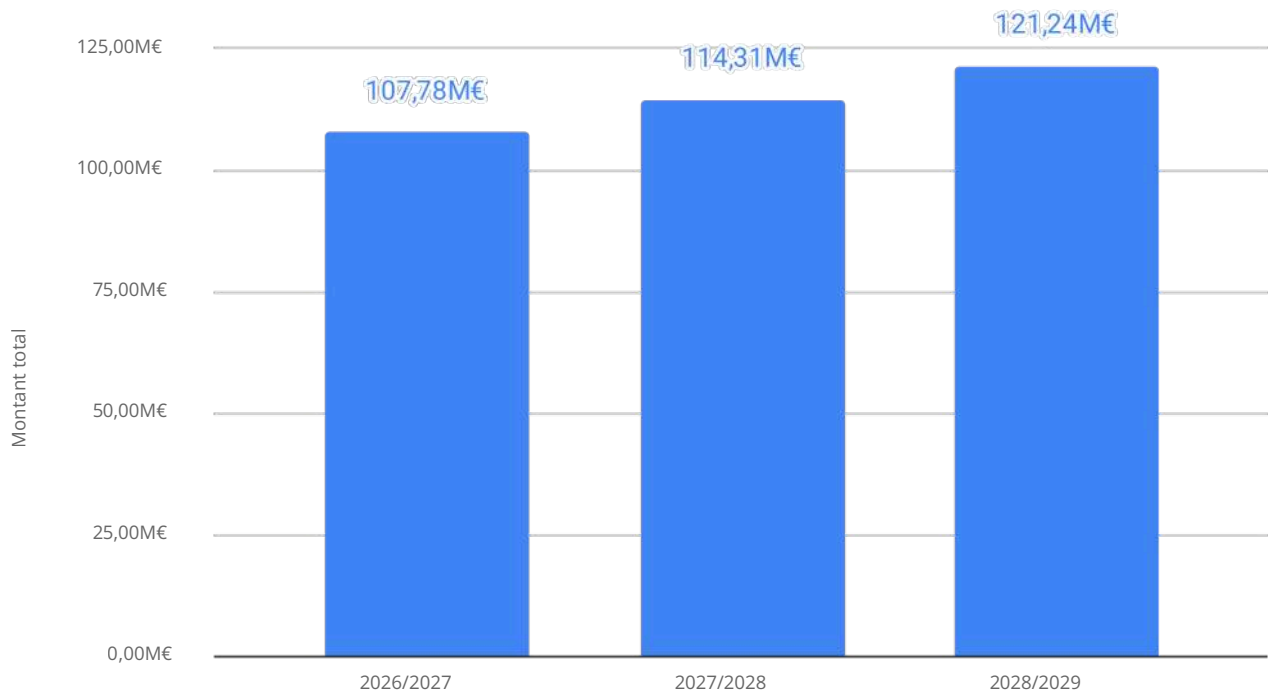
Et observons finalement l'évolution du montant total versé par année scolaire (cumul de l'année N/N+1 du rythme nord et de l'année N du rythme sud) :



Source : bilans de campagnes communiquées en CNB2

On constate une relative stagnation du montant versé depuis les 10 dernières années, avec un pic dans les années 2020/2021 et 2021/2022 correspondant aux aides spéciales qui avaient été mises en place lors de la période du COVID. Toutefois, cette stagnation cache, et nous le verrons plus loin en détail, une baisse constante des boursiers qui se compense par une augmentation tout aussi constante des montants moyens versés à chaque boursier.

Votre rapporteure a demandé à l'AEFE et à la DFAE d'effectuer des projections pour les trois prochaines années scolaires. Celles-ci ont été faites avec pour point de départ les campagnes 2025/2026 du rythme nord (actuellement en cours) et 2025 du rythme sud, dont le montant est évalué à 100,55 M€ et en faisant l'hypothèse d'un nombre de boursiers constant (total de 18 740 boursiers sur les deux campagnes de référence). Si l'on prend en compte le même taux de prise en charge (quotités attribuées inchangées alors que les quotités théoriques devraient mécaniquement augmenter) et sur une hypothèse d'augmentation des frais de scolarité de 6 % chaque année, on obtient les estimations suivantes :



Source : document AEFE 18

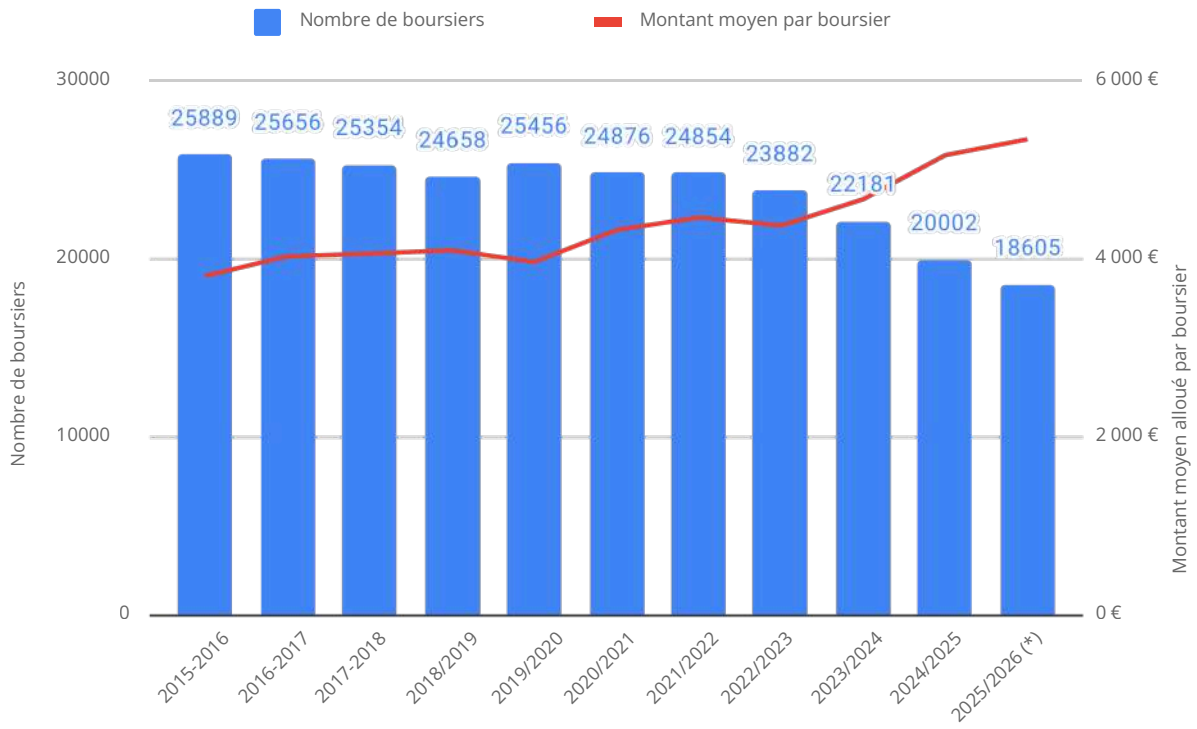
Ces hausses très importantes doivent alerter car en période de contrainte budgétaire, il paraît peu vraisemblable que la subvention publique consacrée à l'aide à la scolarité soit abondée à la même hauteur, ce qui engendrerait une hausse de la contribution progressive de solidarité (CPS) afin de tenir dans l'enveloppe et donc une baisse des quotités attribuées, avec par voie de conséquence un reste à charge encore plus important devenant insoutenable pour de nombreuses familles qui n'auraient d'autres choix que de déscolariser leurs enfants.

Cela rend encore plus prégnante la nécessité de mettre en œuvre le plus rapidement possible les sources d'économies identifiées par votre rapporteure et de pouvoir ainsi contenir les frais de scolarité.

> **Proposition n° 26 : s'assurer de contenir les frais de scolarité afin de permettre au dispositif d'aide à la scolarité de continuer à assurer un accès équitable à l'enseignement français à l'étranger.**

5.7.3 Évolution du nombre de boursiers

Intéressons-nous désormais à l'évolution du nombre d'élèves boursiers au cours des dix dernières années :



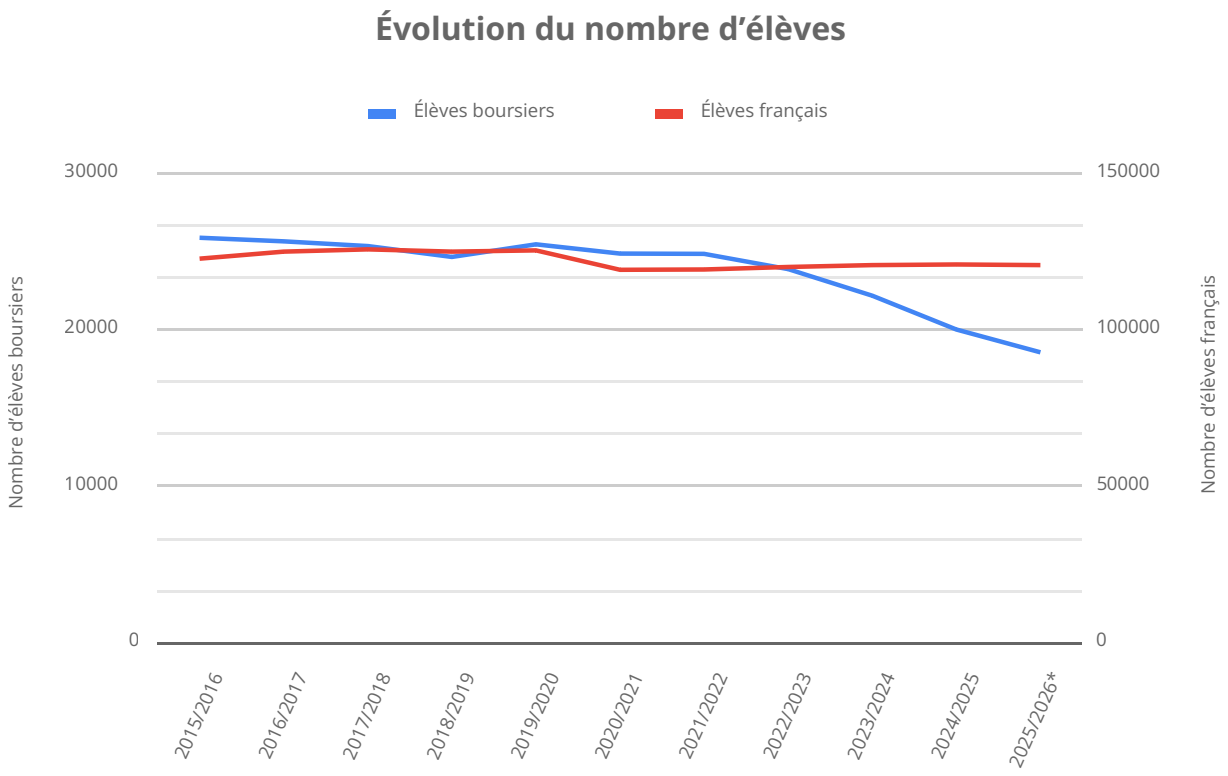
Source : bilans de campagnes communiquées en CNB2

Les chiffres de la campagne 2025/2026 ne sont pas définitifs car la campagne est toujours en cours au moment où ces lignes sont écrites et risquent d'être très légèrement réévalués à la hausse en fin de campagne, **toutefois on constate une tendance baissière très nette du nombre de boursiers depuis 10 ans qu'on peut chiffrer à environ 28 % !**

Et on constate en parallèle que le **montant moyen par boursier est en croissance constante et de presque 29 % sur 10 ans.**

Autant la hausse du montant moyen alloué par boursier s'explique très facilement par l'augmentation des frais de scolarité dans les établissements année après année, autant la baisse du nombre de boursiers demande de s'y attarder.

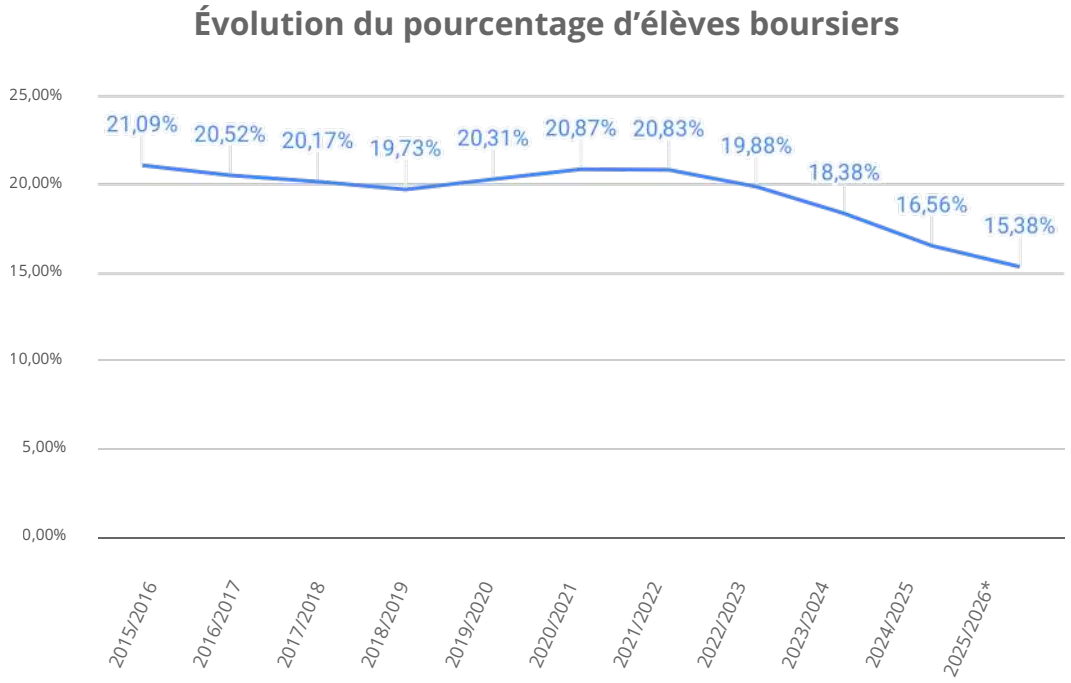
Il a longtemps été indiqué que le nombre d'élèves français scolarisés dans le réseau était en baisse et qu'il était par conséquent normal que le nombre de boursiers diminue. Toutefois, lorsqu'on observe la variation sur 10 ans, on voit que le phénomène ne se fait pas du tout dans la même proportion.



Source : bilans de campagnes communiquées en CNB2

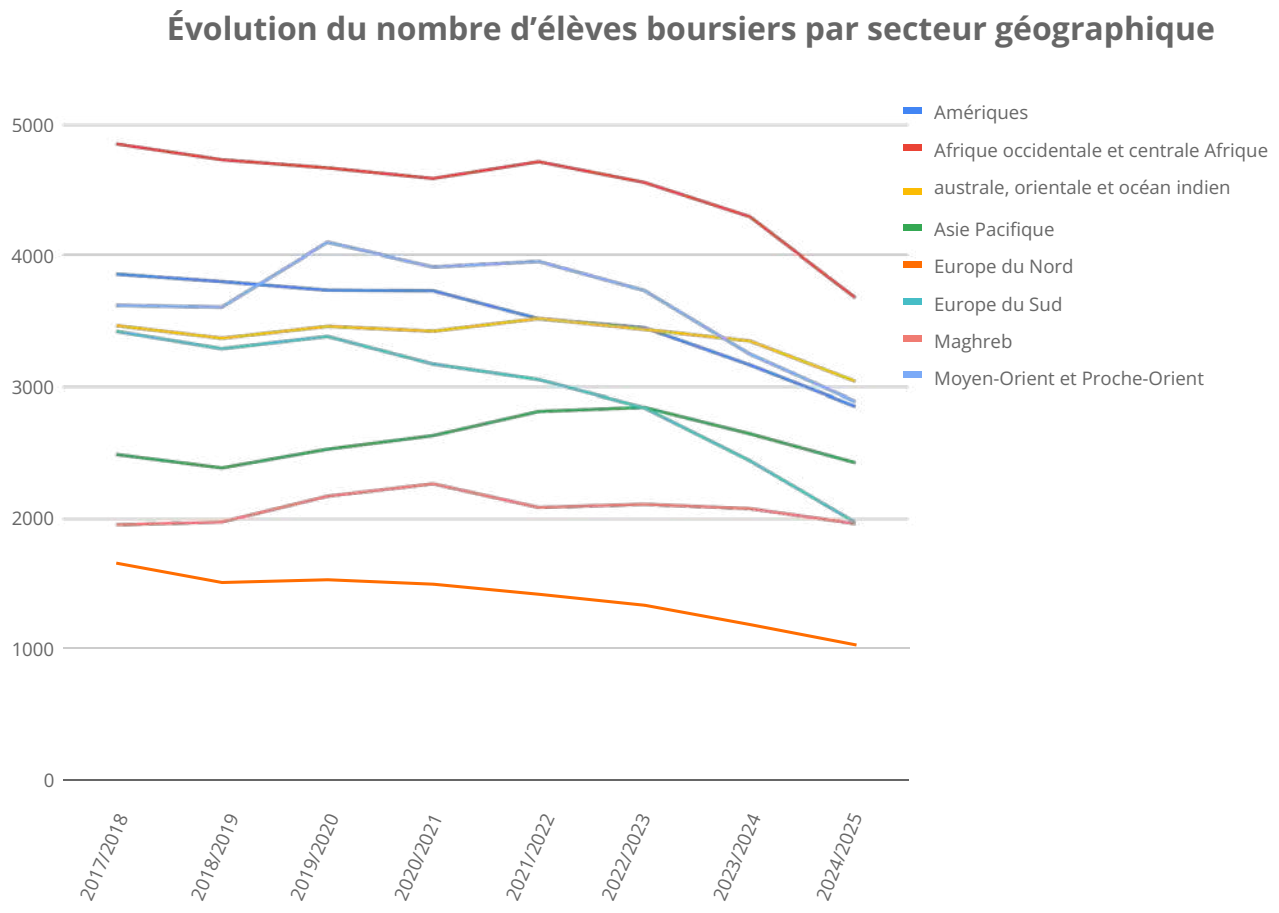
Certes, le nombre d'élèves français est en baisse, en particulier depuis le COVID, mais il n'a baissé sur 10 ans que d'à peine 2 % alors que pendant la même période le nombre de boursiers a lui baissé de presque 29 %.

Et si on regarde en pourcentage, on constate que les élèves boursiers qui représentaient 21 % des élèves français en 2015, n'en représentent plus que 15 % en 2025 :



Source : bilans de campagnes communiquées en CNB2

On observe également qu'aucun secteur géographique de l'AEFE n'est épargné à l'exception du Moyen-Orient / Proche-Orient.



5.7.4 Pistes pour endiguer la baisse du nombre de boursiers

Afin de pouvoir comprendre la baisse du nombre de boursiers, une étude a été menée par la Mission de l'aide à la scolarité et de l'action sociale (MASAS) de la DFAE auprès des postes consulaires qui ont été chargés de documenter et d'analyser de manière détaillée les causes de la diminution constatée dans leurs circonscriptions, en s'appuyant sur les données fournies par les établissements.

L'analyse effectuée par la MASAS permet de tirer les conclusions suivantes :

- la baisse du nombre de boursiers ne concerne pas toutes les circonscriptions : un tiers des conseils consulaires (34 %) constate au contraire une augmentation ;
- la baisse du nombre de boursiers s'explique également par une baisse continue du nombre de demandes de bourses sur la période, tandis que le taux de dossiers acceptés reste stable (entre 85 % et 92 %).
- si la hausse des frais de scolarité (et le reste à charge induit) fait partie des facteurs explicatifs les plus fréquents (35 %), la baisse du nombre de boursiers s'explique par de nombreux autres facteurs explicités dans le tableau ci-après :

Importance	Facteur explicatif	Part des conseils consulaires
1	Concurrence accrue du réseau d'enseignement local ou international	39%
2	Amélioration globale de la situation financière des familles	39%
3	Mobilité géographique des familles	36%
4	Hausse des frais de scolarité / reste à charge	35%
5	Incertitude des familles (calendrier, éligibilité, quotité, etc.)	29%
6	Évolutions socio-démographiques de la communauté française au niveau local	23%
7	Contexte politique local / mesures restrictives des autorités	16%
8	Impact du renforcement de la lutte contre la fraude	12%
9	Baisse des effectifs au sein des établissements	9%

Source : Étude sur les facteurs explicatifs de la baisse constatée du nombre d'élèves boursiers (mars 2026)

Les éléments présentés ci-dessus sont organisés selon l'ordre de récurrence des facteurs explicatifs identifiés par les conseils consulaires qui observent une baisse du nombre de boursiers (plusieurs facteurs pouvant être mis en avant par un même poste, le total est supérieur à 100%.)

Voici les explications apportées sur la concurrence accrue du réseau d'enseignement local ou international : « *39 % des conseils consulaires indiquent que les familles font le choix de scolariser leurs enfants dans un réseau local ou international concurrent de celui de l'AEFE. Les conseils consulaires mentionnant ce facteur se trouvent majoritairement dans des pays où l'offre éducative est développée et de qualité (ex : Allemagne, Arabie Saoudite, Autriche, Belgique, Bénin, Burundi, Cameroun, Chine, Côte d'Ivoire, Equateur, Espagne, Etats-Unis, Irlande, Lituanie, Maroc, Mexique, Pologne, République tchèque, Sénégal et Slovaquie). Ces postes constatent une concurrence croissante de réseaux scolaires locaux ou internationaux proposant des cursus alternatifs, parfois gratuits. Les familles arbitrent entre plusieurs options en fonction de critères tels que la qualité perçue des établissements, le coût global de la scolarité, la proximité géographique et la visibilité des calendriers d'inscription et d'attribution des bourses. Sur le plan géographique, ce facteur est mentionné par des conseils consulaires situés en Europe (45 %), en Afrique (17 %) et en Amérique (10 %) ».*

Votre rapporteure ne peut que souscrire à la proposition mise en avant dans l'étude : « *améliorer l'attractivité des établissements de l'AEFE, notamment ceux qui sont installés dans un environnement concurrentiel* ». L'attractivité passe notamment par une meilleure prise en compte des attentes des élèves (page 33).

L'étude met également en avant certaines problématiques identifiées de longue date par les représentants des différentes associations, fédérations et organisations syndicales siégeant en CNB :

- indices de parité de pouvoir d'achat (IPPA), jugés peu adaptés à la sociologie des familles bénéficiaires et qui dans un contexte économique inflationniste pouvant induire une progression rapide des revenus nominaux qui masque en réalité une érosion du pouvoir d'achat ;
- seuils d'exclusion retenus au titre du patrimoine mobilier, jugé trop peu élevé en raison de la nécessité pour les familles de constituer une épargne importante, y compris au titre des plans de retraite par capitalisation, dans certaines circonscriptions ;
- seuils d'exclusion retenus au titre du patrimoine immobilier, jugé trop peu élevé dans des contextes de forte tension économique ou d'inflation des marchés immobiliers locaux, ne reflètent pas toujours la réalité locale.

Pour en savoir plus

- L'indice de parité de pouvoir d'achat (IPPA) est un indice de comparaison entre le coût de la vie à Paris et le coût de la vie par pays, établi annuellement. Le coût de la vie est estimé en prenant en compte le coût du logement et le coût d'un panier de consommation et de services de référence. Il est utilisé pour pondérer le quotient familial qui est le revenu de référence de la famille (revenu net - frais de scolarité) divisé par le nombre de parts.
- Le patrimoine mobilier exclut une famille du dispositif lorsqu'il dépasse le seuil de 50 000 € ou 100 000 € selon les circonscriptions. Sont pris en compte l'ensemble des avoirs financiers (épargne, disponibilités, placements, produit net de la vente d'un bien immobilier, plans de retraite capitalisés), avec un abattement forfaitaire de 10 % lorsque le patrimoine comprend un plan de retraite. Les revenus tirés de ces placements sont intégrés au revenu brut.
- Le patrimoine immobilier exclut la famille lorsque la valeur nette de l'ensemble de ses biens immobiliers (après déduction du capital restant dû) dépasse le seuil fixé par le poste, de 150 000 €, 200 000€, 250 000€ ou 300 000 € selon les circonscriptions. Un abattement de 20 % est appliqué pour la résidence principale. Les documents justificatifs sont obligatoires, à défaut la demande est rejetée. Les CCB peuvent proposer des dérogations motivées, en fonction notamment du mode d'acquisition, du type de bien ou de la situation familiale.
- La contribution progressive de solidarité (CPS) est un mécanisme de réduction de points de quotité appliquée sur la quotité théorique obtenue par stricte application du barème. Cette contribution, qui correspond à un mécanisme de solidarité entre familles bénéficiaires, est arrêtée par l'AEFE, après avis de la CNB, au début de chaque campagne. Elle est destinée à contenir le montant total des propositions formulées par les CCB dans la limite des moyens budgétaires alloués à la campagne considérée et est susceptible d'être révisée en cours de campagne. Elle n'est pas appliquée aux familles dont la quotité théorique est égale à 100 % et est minorée pour les familles dont la quotité théorique se situe entre 80 et 99 %.

Votre rapporteure se réjouit qu'un groupe de travail mis en place en septembre 2025 par la DFAE et l'AEFE et constitué de membres de la CNB poursuive une réflexion sur les seuils d'exclusion au titre du patrimoine immobilier, sur la prise en compte des plans épargne-retraite obligatoires dans le patrimoine mobilier et sur le mode de calcul des IPPA.

> **Proposition n° 27 : mettre en œuvre dès la campagne 2027 rythme sud et 2027/2028 rythme nord les préconisations du groupe de travail de la CNB en modifiant l'instruction spécifique en conséquence.**

L'étude de la DFAE pointe également comme facteur expliquant la baisse du nombre de boursiers l'hésitation des familles à déposer ou à maintenir une demande de bourse faute de visibilité suffisante sur le calendrier de traitement et d'examen des demandes perçu comme trop long, l'issue de la procédure dont les étapes et les critères restent parfois mal compris ainsi que le reste à charge qui dépend de la quotité finalement attribuée et génère une incertitude financière.

Les familles sont aujourd'hui dans l'obligation de déposer un dossier complet chaque année pour lequel les pièces justificatives demandées sont parfois difficiles à obtenir. Ce dossier doit ensuite suivre tout le processus de traitement et d'instruction, et la famille ne reçoit au mieux confirmation de la quotité obtenue qu'à la fin du mois de juin alors qu'elle a déjà dû procéder à l'inscription ou réinscription de ses enfants et payer les frais afférents (parfois des droits de première inscription ou réinscription et souvent un mois, voire un trimestre de scolarité). Certes, certains établissements - notamment dans le cas de familles déjà boursières - font preuve de compréhension et n'exigent pas ces frais tant que la notification de quotité n'a pas été reçue mais ce n'est pas le cas général.

Votre rapporteure s'interroge donc sur la pertinence d'avoir à déposer un dossier chaque année et est d'avis qu'une attribution de bourses sur une base pluriannuelle (cycle de 3 ans) serait une piste à envisager. Non seulement cela réduirait grandement l'incertitude des familles mais également le travail des agents chargés de l'instruction des dossiers qui pourraient alors consacrer beaucoup plus de temps à effectuer **des visites à domicile (VAD)** pour s'assurer que le train de vie des familles est conforme aux revenus déclarés et ainsi renforcer la lutte contre la fraude.

Un important travail a été fait à cet effet comme le montre l'augmentation du nombre de VAD effectuées mais cela ne concerne encore que 12,5 % des 15 228 familles qui ont effectué une demande en 2024/2025.

Année	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025
Nombre de VAD	1356	944	277	843	1113	1574	1916

Source : Étude sur les facteurs explicatifs de la baisse constatée du nombre d'élèves boursiers (mars 2026)

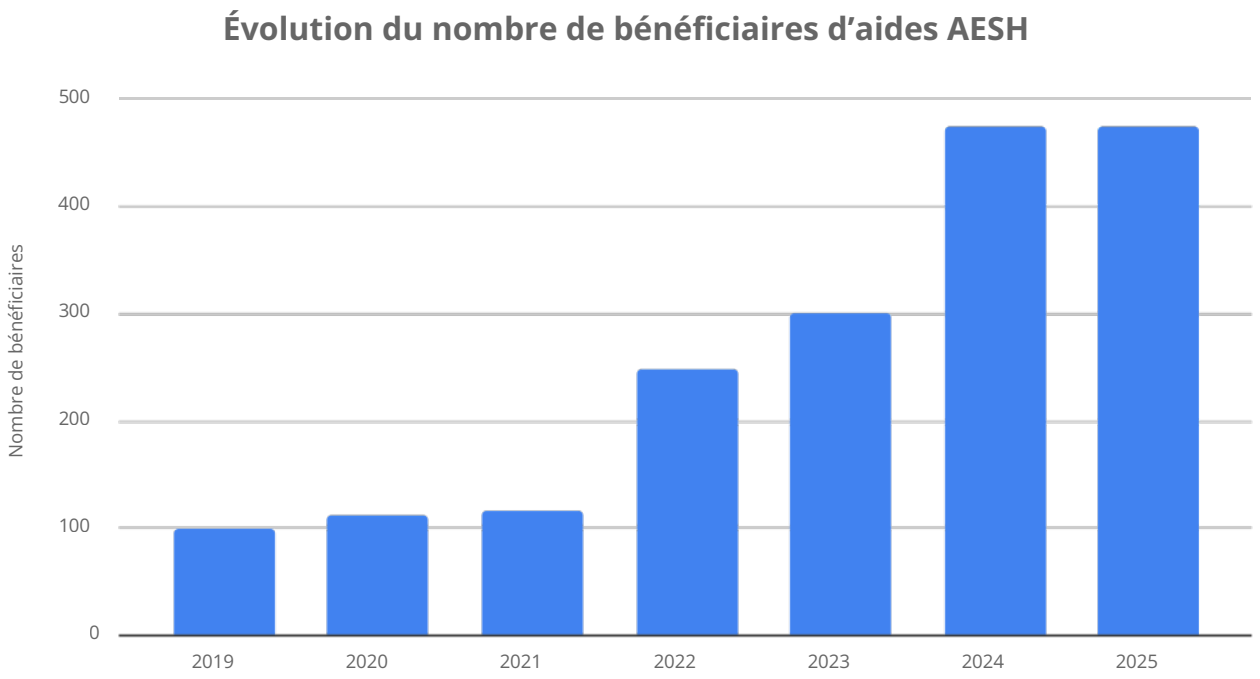
La mise en place d'un dispositif d'aide à la scolarité trisannuel devrait permettre d'arriver à un taux de VAD de 35 %.

Proposition n° 28 : étudier la possibilité d'attribution des bourses sur une base pluriannuelle (cycle scolaire de 3 ans) comme cela est déjà le cas pour les bourses du gouvernement français (BGF) attribuées aux étudiants et chercheurs étrangers.

Proposition n° 29 : mettre à profit le temps d'instruction gagné grâce à un dispositif triennal d'aide à la scolarité afin de renforcer la lutte contre la fraude.

5.7.5 Le cas particulier des aides AESH

Votre rapporteure souhaite terminer ce chapitre par l'aide au financement des AESH dont elle fut à l'origine en 2021. Dès la mise en œuvre de cette mesure, on a constaté une augmentation très importante du nombre de demandes :



Source : groupe de travail AESH de la CNB et MASAS

Cela démontre, s'il était nécessaire de le faire, que ce dispositif a répondu à une vraie demande et que ce n'est pas parce qu'une famille n'est pas éligible aux bourses qu'elle a pour autant les moyens de financer un AESH en plus de la scolarité de son ou de ses enfants, raison pour laquelle le principe d'universalité est calqué sur ce qui se fait en France.

Aujourd'hui, l'aide moyenne accordée pour une année scolaire pour le financement d'un AESH va de 614 € à Madagascar à 19 000 € en Suisse avec un montant moyen mondial de 5 082 € ce qui représente un budget non négligeable qui s'ajoute aux autres frais qu'encoure la famille du fait du handicap de leur enfant.

Pour pouvoir effectuer une demande d'aide financière, la famille doit obtenir une décision d'une maison départementale des personnes handicapées (MDPH), chargée d'évaluer les besoins en compensation, spécifiant un taux d'incapacité permanent de l'enfant d'au moins 50 % et attribuant à l'élève une aide humaine (AESH).

Or l'obtention de cette notification représente souvent un véritable parcours du combattant qu'une famille qui a les moyens de financer un AESH n'entreprendrait pas d'autant que la démarche peut parfois durer plus d'un an.

Votre rapporteure reste donc convaincue que le dispositif doit être maintenu sans condition de ressource mais qu'il faudrait sans doute trouver des sources d'économies en mutualisant les AESH quand cela est possible et que les établissements soient parties prenantes dans le recrutement, l'encadrement, la formation et la rémunération.

> **Proposition n° 30 : maintenir le dispositif d'aide au financement des AESH sans condition de ressources tout en optimisant et en professionnalisant leur emploi dans les établissements.**

> **Proposition n° 31 : garantir l'accès systématique des AESH aux actions de formation organisées par les établissements, indépendamment de leur statut d'employeur. Une telle mesure est indispensable pour prévenir toute rupture d'égalité entre personnels intervenant auprès des mêmes élèves et pour assurer un accompagnement de qualité, cohérent et pleinement adapté à leurs besoins.**

6 CONCLUSION DE LA PARTIE 2

Votre rapporteure, au regard des éléments transmis par l'AEFE, des constats établis par les inspections générales ainsi que des nombreuses auditions conduites dans le cadre de cette mission, ne peut que réitérer avec gravité ses alertes et recommandations relatives à la soutenabilité financière du modèle actuel.

Si un grand nombre des dispositifs mis en œuvre par l'Agence trouvent leur inspiration dans des mécanismes existants en France, leur transposition à l'étranger, dans des contextes juridiques, économiques et concurrentiels profondément différents, produit aujourd'hui des effets dont le coût devient difficilement soutenable. Cette situation contribue directement à l'incapacité progressive de l'Agence à maîtriser sa masse salariale, entraînant mécaniquement un cycle devenu préoccupant : augmentation continue des frais de scolarité pour les familles, réduction des effectifs, suppressions de postes, tensions sociales et perte d'attractivité du réseau.

Il serait sans doute plus simple de considérer que ces déséquilibres devraient être compensés indéfiniment par un effort accru du contribuable français. Toutefois, une telle approche ne saurait exonérer d'une réflexion approfondie sur les dispositifs qui, pour certains, n'ont aujourd'hui aucun équivalent dans les autres grands réseaux éducatifs internationaux et conduisent parfois à des écarts de rémunération ou d'avantages particulièrement importants au regard des réalités du système éducatif national lui-même.

Sans évolution structurelle ni remise en question de certaines pratiques, les premières victimes de cette trajectoire seront les familles, déjà confrontées à des hausses difficilement soutenables, mais également les personnels de droit local ainsi que les futurs personnels détachés, qui pourraient voir se dégrader les conditions d'exercice et les perspectives d'intégration au réseau.

À terme, il existe un réel risque de voir l'Agence fragiliser ses propres capacités d'action et sacrifier une partie de ses effectifs ou de ses missions afin de préserver des mécanismes dont les effets de bord apparaissent aujourd'hui extrêmement coûteux et parfois éloignés de l'intérêt supérieur des élèves et des objectifs stratégiques du réseau.

Votre rapporteure a pleinement conscience que les quelques exemples développés dans cette partie sont loin d'épuiser l'ensemble des marges d'efficience existantes. Le temps imparti à la mission, la complexité des données financières transmises, leur dispersion dans de multiples documents et l'absence persistante d'outils pleinement lisibles de comptabilité analytique n'ont pas permis d'expertiser de manière exhaustive l'ensemble des leviers possibles d'optimisation.

Néanmoins, les demandes formulées de longue date par les fédérations de parents d'élèves, les présidents de comités de gestion, les groupes éducatifs, les inspections générales ou encore la Direction générale de la mondialisation convergent toutes vers les mêmes exigences : davantage de transparence, une démonstration plus précise du juste coût des

services rendus, une meilleure lisibilité budgétaire et une association renforcée des acteurs au contrôle de l'opérateur public.

Les conséquences des choix historiques opérés par l'Agence ne peuvent désormais plus être supportées principalement par les familles et l'ensemble des acteurs du réseau sans remise en perspective globale du modèle.

C'est pourquoi votre rapporteure considère qu'au-delà des seuls ajustements financiers, une réforme profonde de l'organisation, du pilotage et de la gouvernance de l'AEFE apparaît aujourd'hui indispensable. Cette évolution doit permettre à l'Agence de retrouver une trajectoire budgétaire soutenable, de restaurer la confiance des acteurs du réseau et de garantir durablement la qualité, l'équité et l'ambition du service public d'enseignement français à l'étranger.

La troisième et dernière partie du présent rapport sera ainsi consacrée aux propositions de réforme structurelle, à une nouvelle organisation de fonctionnement de l'AEFE et à une coopération accrue avec l'ensemble de l'écosystème éducatif français, conçues pour répondre aux défis budgétaires, pédagogiques et stratégiques auxquels le réseau est désormais confronté.

EN BREF

PARTIE 3 - PROPOSITION D'UNE « NOUVELLE AEFE »

Les constats établis au cours de cette mission mettent en évidence la nécessité d'engager une réflexion de long terme sur l'avenir de l'enseignement français à l'étranger et sur l'évolution du rôle de l'AEFE. Dans un contexte marqué par l'intensification de la concurrence éducative internationale, la diversification des attentes des familles et la contrainte croissante sur les finances publiques, le maintien du statu quo apparaît difficilement soutenable. Le réseau doit désormais disposer d'une organisation capable de conjuguer efficacité opérationnelle, ambition stratégique et capacité d'innovation.

Cette troisième partie présente les contours d'une « nouvelle AEFE », pensée comme un opérateur plus agile, mieux structuré et davantage tourné vers le développement international. Les propositions formulées visent à clarifier les missions de l'Agence, renforcer sa gouvernance, moderniser les dispositifs d'homologation, développer une véritable stratégie de marque et diversifier les ressources mobilisées au service du rayonnement éducatif français.

Cette refondation repose également sur une logique d'ouverture. Elle s'appuie sur le renforcement des partenariats avec l'ensemble de l'écosystème éducatif français et international, l'intégration plus forte des réseaux LabelFrancÉducation et FLAM, le développement de nouvelles coopérations avec l'enseignement supérieur, ainsi que sur une meilleure valorisation des anciens élèves du réseau. L'objectif est de faire évoluer l'enseignement français à l'étranger d'un ensemble d'établissements vers un véritable écosystème mondial d'influence, de formation et de coopération éducative.

Au-delà des ajustements organisationnels, les propositions présentées dans cette partie ambitionnent de positionner durablement l'éducation française comme une référence internationale, capable de renforcer l'influence de la France, d'accompagner le développement du réseau et de répondre aux défis éducatifs, linguistiques et géopolitiques des prochaines décennies.

SOMMAIRE DE LA PARTIE 3

PARTIE 3 - PROPOSITION D'UNE « NOUVELLE AEFE » 231

1 UNE NOUVELLE ORGANISATION DE L'AEFE AUTOUR DE DEUX PÔLES 234

1.1 Un modèle à repenser 234

1.2 Un premier pôle pour la gestion des établissements AEFE 234

1.3 Un second pôle pour la stratégie, le développement et l'influence internationale 235

1.4 Une gouvernance plus stratégique et plus agile 236

2 UNE RÉFORME DE L'HOMOLOGATION 237

2.1. Création d'une mission indépendante d'homologation 237

2.2 Création d'une task force internationale d'inspection 238

3 CRÉATION D'UNE MARQUE MONDIALE ET DE LABELS INTERNATIONAUX 238

3.1 Création d'une marque de l'éducation française portée par un partenariat stratégique avec les universités de la Sorbonne 238

3.2 Création de labels internationaux français 238

4 UNE NOUVELLE ÉCONOMIE DE L'ÉDUCATION FRANÇAISE INTERNATIONALE 239

5 DES PARTENARIATS RENFORCÉS AVEC L'ENSEMBLE DE L'ÉCOSYSTÈME ÉDUCATIF FRANÇAIS INTERNATIONAL 240

5.1 Des partenariats renforcés au service de la formation et de la professionnalisation du réseau 240

5.1.1 France Éducation International (FEI) 241

5.1.2 Réseau Canopé 241

5.1.3 Réseau des INSPÉ 242

5.1.4 Institut des hautes études de l'education et de la formation (IH2EF) 243

5.2 Des partenariats renforcés avec l'enseignement supérieur et le monde économique 243

5.2.1. Groupe IGENSIA Éducation 244

5.2.2. Conférence des grandes écoles 244

5.2.3. Office national d'information sur les enseignements et les professions (ONISEP) 246

5.2.4. Campus France 246

5.3 Des partenariats de services mutualisés au service des établissements du réseau 247

5.3.1 Acteurs du numérique éducatif 247

5.3.2 Autonome de solidarité laïque 248

5.4 Une intégration plus forte avec les établissements non homologués 249

5.4.1 Les établissements LabelFrancÉducation 249

5.4.2 Le développement de sections bilingues en Europe 249

5.4.3 Une reconnaissance stratégique du réseau FLAM 253

5.5 Faire des anciens élèves un réseau d'influence mondial 254

6 CONCLUSION DE LA PARTIE 3 255

PARTIE 3 - PROPOSITION D'UNE « NOUVELLE AEFE »

1 UNE NOUVELLE ORGANISATION DE L'AEFE AUTOUR DE DEUX PÔLES

1.1 Un modèle à repenser

L'évolution du contexte international, la démographie, la concurrence croissante des grands réseaux éducatifs internationaux, les contraintes budgétaires structurelles ainsi que les nouvelles attentes des familles imposent des changements stratégiques du modèle de l'enseignement français à l'étranger.

Dans ce contexte, de très nombreux acteurs auditionnés estiment qu'il ne s'agit plus seulement d'améliorer les dispositifs existants, mais de repenser en profondeur l'architecture globale du réseau. Cette transformation apparaît nécessaire pour garantir la pérennité de sa mission de service public, renforcer son attractivité à l'international et améliorer sa soutenabilité financière. Elle doit également permettre de mettre en place une gouvernance plus stratégique, tout en clarifiant la répartition des rôles afin de mieux distinguer les fonctions de gestion, de contrôle, d'innovation et de développement.

Cette proposition s'inscrit dans cette logique de refondation stratégique du réseau et rejoint plusieurs analyses formulées dans les auditions et contributions consacrées à l'avenir de l'AEFE. Elle vise à structurer l'opérateur public en deux pôles :

- un pôle centré sur la gestion des EGD et la gestion déléguée des établissements conventionnés ;
- un pôle, organisé comme une agence de développement de l'éducation française internationale, articulé autour d'une véritable stratégie de développement, d'influence et de qualité du réseau mondial.

Ces deux pôles pourraient être placés sous l'autorité d'une direction générale nommée par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, assistée de deux directions générales adjointes, l'une issue de l'Éducation nationale, l'autre du MEAE ou d'un autre profil à forte expertise internationale. Ces nominations pourraient être proposées à l'issue d'un processus de sélection associant un panel d'experts des Affaires étrangères et de l'Éducation nationale. Cette gouvernance collégiale apparaît aujourd'hui indispensable afin de renforcer la synergie entre les deux ministères, de favoriser une culture commune du pilotage stratégique et de mieux articuler les enjeux diplomatiques, éducatifs et internationaux du réseau.

1.2 Un premier pôle pour la gestion des établissements AEFE

Ce premier pôle aurait vocation à assurer les missions historiques, opérationnelles et de gestion.

Il serait le garant :

- de la gestion des établissements en gestion directe ;
- de l'accompagnement opérationnel des établissements conventionnés.

Le pôle « établissements » assurerait notamment :

- la gestion des établissements en gestion directe (EGD) ;
- la gestion déléguée des établissements conventionnés ;
- la gestion budgétaire et financière des EGD ;
- la gestion RH des personnels détachés ;
- le suivi des infrastructures et des investissements ;
- la sécurité des établissements ;
- le pilotage des crises géopolitiques et sécuritaires.

1.3 Un second pôle pour la stratégie, le développement et l'influence internationale

Ce second pôle, qui pourrait prendre le nom d'ADEFI (Agence de développement de l'enseignement français international), constituerait la principale transformation stratégique de la nouvelle AEFE. Il aurait vocation à devenir une véritable agence de développement de l'éducation française à l'international, entièrement dédiée au service et à la croissance du réseau.

À ce titre, l'ADEFI serait chargée de soutenir le développement international du réseau, de définir et promouvoir sa stratégie de marque, ainsi que d'accompagner les démarches d'homologation. Elle assurerait également le pilotage des certifications et des labels internationaux, tout en développant une offre de formation adaptée aux enjeux du réseau. Ses missions couvriraient par ailleurs l'ingénierie éducative spécifique à l'enseignement français à l'étranger, l'innovation pédagogique et le développement du numérique éducatif. L'agence jouerait également un rôle central dans la construction et l'animation des partenariats internationaux, l'accompagnement des investisseurs éducatifs, les relations avec les grands groupes éducatifs internationaux et la création de nouveaux services éducatifs.

Au-delà de ces missions opérationnelles, l'ADEFI pourrait contribuer à l'élaboration d'une stratégie internationale de l'éducation française, renforcer l'attractivité du modèle éducatif français, coordonner les actions d'influence éducative et participer à la structuration d'une offre française plus cohérente, plus visible et plus lisible à l'échelle internationale.

Proposition n° 32 : restructurer l'opérateur en deux pôles : un pour la gestion des établissements et un autre pour la stratégie, le développement et l'influence internationale.

1.4 Une gouvernance plus stratégique et plus agile

Dans le cadre de cette refondation, plusieurs acteurs auditionnés ont également mis en avant la nécessité de moderniser la gouvernance de l'AEFE afin de renforcer sa capacité d'anticipation, d'améliorer son pilotage stratégique, de mieux maîtriser les risques et d'assurer la soutenabilité de son modèle de développement. Cette évolution est apparue comme une condition essentielle pour permettre à l'Agence de répondre aux défis croissants auxquels est confronté le réseau de l'enseignement français à l'étranger.

Les auditions menées auprès des groupes éducatifs et des représentants d'organismes gestionnaires partenaires ont également fait ressortir un regret récurrent concernant leur faible représentation au sein du conseil d'administration de l'AEFE. Cette situation est jugée d'autant plus paradoxale que les établissements partenaires constituent désormais la majorité du réseau, tant en nombre d'établissements qu'en effectifs d'élèves.

Plus largement, de nombreux témoignages ont exprimé une insatisfaction quant à la composition et au fonctionnement actuel du conseil d'administration. Plusieurs interlocuteurs considèrent que son organisation ne répond plus aux besoins du réseau : sa taille est souvent jugée excessive, les échanges perçus comme trop déclaratifs et le cadre de travail insuffisamment propice à une participation active, constructive et représentative des différentes composantes de l'enseignement français à l'étranger.

Cette évolution de la gouvernance pourrait conduire :

- à une réduction du nombre de membres du conseil d'administration ;
- à la création d'un comité d'orientation stratégique.

Proposition n° 33 : réduire la composition du Conseil d'administration de l'AEFE à 19 membres avec voix délibérative :

- **un président sans voix prépondérante ;**
- **neuf représentants de l'administration (MEAE, MEN et MEF) ;**
- **deux parlementaires : un député et un sénateur ;**
- **un conseiller à l'Assemblée des Français de l'étranger ;**
- **trois représentants des organisations syndicales ;**
- **un représentant des parents d'élèves ;**
- **un représentant des organismes gestionnaires d'établissements conventionnés ;**
- **un représentant des organismes gestionnaires d'établissements partenaires ;**

et deux experts sans voix délibérative : associations FLAM et Union-ALFM.

Proposition n° 34 : création d'un comité d'orientation stratégique réunissant les principales parties prenantes du réseau (émanant du CA ou des experts désignés), afin de renforcer les capacités de réflexion prospective et de concertation de l'Agence. Cette instance aurait pour mission d'éclairer les décisions relatives aux enjeux stratégiques, d'anticiper les évolutions du contexte international et éducatif et de formuler des recommandations sur les orientations de développement du réseau.

L'objectif serait de permettre au Conseil d'administration de délibérer sur des propositions issues du **travail préparatoire du Comité d'orientation qui se réunirait régulièrement à la demande de ses membres, de la direction générale de l'AEFE ou de la tutelle (DGM).**

Le conseil d'administration conserverait ses prérogatives telles que prévues à l'article[43] D. 452-8 du Code de l'éducation.

2 UNE RÉFORME DE L'HOMOLOGATION

Plusieurs contributions mettent aujourd'hui en évidence la nécessité de mieux distinguer les fonctions d'accompagnement pédagogique de celles relevant de l'évaluation et du contrôle. Dans cette perspective, les missions liées à l'homologation pourraient être davantage autonomisées afin de garantir une plus grande indépendance des évaluations et de renforcer la crédibilité internationale du modèle de l'enseignement français à l'étranger. Une telle évolution contribuerait également à améliorer la lisibilité des procédures, à mieux prendre en compte la diversité des contextes locaux et à consolider la confiance des partenaires étrangers dans le dispositif d'homologation.

Proposition n° 35 : réformer l'homologation pour mieux distinguer les missions d'accompagnement de celles d'inspection selon les propositions des sections 2.1 et 2.2.

2.1. Création d'une mission indépendante d'homologation

Afin de renforcer la crédibilité et la robustesse du dispositif d'homologation, **il pourrait être opportun de confier les inspections d'homologation à une structure indépendante ou à une entité mutualisée avec France Éducation international.**

[43] https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000046355651

Une telle évolution permettrait d'établir une séparation plus nette entre les missions d'accompagnement pédagogique et celles de contrôle, tout en favorisant une harmonisation des pratiques d'évaluation. Elle contribuerait également à améliorer la qualité des inspections et à renforcer la lisibilité ainsi que la reconnaissance internationale du processus d'homologation.

2.2 Création d'une task force internationale d'inspection

Dans un contexte de forte croissance du réseau et d'augmentation continue des demandes d'homologation, la création d'une task force interacadémique spécialisée pourrait constituer une réponse adaptée aux nouveaux besoins. Cette équipe dédiée aurait pour mission d'assurer le renouvellement régulier des homologations, d'accompagner l'instruction des nouvelles demandes et de garantir une plus grande cohérence dans les méthodes d'évaluation. Elle participerait ainsi au renforcement de la qualité globale du réseau et à la sécurisation des procédures d'homologation à l'échelle internationale.

3 CRÉATION D'UNE MARQUE MONDIALE ET DE LABELS INTERNATIONAUX

3.1 Création d'une marque de l'éducation française portée par un partenariat stratégique avec les universités de la Sorbonne

Dans cette logique, le pôle ADEFI de la nouvelle AEFE pourrait être chargé de concevoir et de promouvoir une marque internationale forte de l'éducation française. Une telle stratégie viserait à accroître la visibilité du modèle éducatif français à l'échelle mondiale, à renforcer son attractivité auprès des familles et des investisseurs éducatifs, ainsi qu'à structurer une offre aujourd'hui perçue comme insuffisamment lisible. Elle contribuerait également à positionner l'éducation française comme une alternative européenne crédible et singulière face aux modèles éducatifs anglo-saxons.

Afin de soutenir cette ambition, un partenariat stratégique avec les universités de la Sorbonne pourrait être envisagé. Une telle coopération apporterait une forte dimension réputationnelle à la démarche, renforcerait la crédibilité scientifique des labels et certifications développés par le réseau et permettrait d'associer plus étroitement l'enseignement supérieur français à la stratégie internationale de développement et d'influence de l'enseignement français à l'étranger.

3.2 Création de labels internationaux français

À l'image des grands réseaux éducatifs internationaux, la France pourrait développer ses propres démarches qualité et une gamme de labels éducatifs internationaux venant compléter le dispositif d'homologation.

Cette démarche pourrait notamment s'appuyer avec l'AFNOR sur des référentiels reconnus tels que la norme internationale ISO 21001 (systèmes de management des organismes d'éducation). Ces labels pourraient valoriser différents domaines d'excellence, tels que le plurilinguisme, la qualité académique, le numérique éducatif, l'inclusion des élèves à besoins éducatifs particuliers et l'accompagnement par les AESH, l'innovation pédagogique, le développement des compétences psychosociales, l'éducation interculturelle ou encore le respect des standards internationaux de management éducatif.

Au-delà de la reconnaissance des établissements, une telle stratégie contribuerait à renforcer l'influence éducative de la France à l'international, à accroître la visibilité et l'attractivité du réseau de l'enseignement français à l'étranger et à développer de nouvelles ressources propres grâce à des services de certification et de labellisation à forte valeur ajoutée.

Proposition n° 36 : concevoir et promouvoir une véritable marque de l'éducation à la française et des labels éducatifs complémentaires au dispositif d'homologation.

4 UNE NOUVELLE ÉCONOMIE DE L'ÉDUCATION FRANÇAISE INTERNATIONALE

Le modèle économique actuel du réseau apparaît encore fortement dépendant de la subvention publique, alors que les principaux réseaux éducatifs internationaux ont progressivement diversifié leurs sources de financement en s'appuyant davantage sur des activités de services, de certification, de formation, de concession de licences et sur le développement de plateformes numériques. Cette évolution leur permet de générer des ressources propres significatives et de soutenir leur croissance de manière plus autonome.

Dans cette perspective, le second pôle ADEFI pourrait constituer un levier majeur de diversification des ressources en développant progressivement une offre de certifications internationales françaises, de licences éducatives, de prestations de formation, de services numériques, de plateformes pédagogiques, ainsi que des activités d'accompagnement et de conseil éducatif à l'international. Ces nouvelles activités contribueraient à valoriser l'expertise française en matière d'éducation tout en répondant aux besoins croissants des établissements et des acteurs éducatifs dans le monde.

L'objectif poursuivi serait de réduire progressivement la dépendance du réseau à la subvention publique, d'améliorer la soutenabilité financière de son modèle économique et de permettre que le développement futur du réseau soit davantage financé par les ressources générées par ses propres activités.

Proposition n° 37 : diversifier les sources de financement pour réduire progressivement la dépendance vis-à-vis de la subvention publique.

5 DES PARTENARIATS RENFORCÉS AVEC L'ENSEMBLE DE L'ÉCOSYSTÈME ÉDUCATIF FRANÇAIS INTERNATIONAL

La refondation du réseau de l'enseignement français à l'étranger ne peut plus se limiter au périmètre historique des seuls établissements homologués. Les évolutions du paysage éducatif mondial invitent désormais à adopter une approche plus large et plus inclusive, intégrant l'ensemble des acteurs qui contribuent, directement ou indirectement, au rayonnement de l'éducation française à travers le monde.

Aujourd'hui, le réseau ne se résume plus aux seuls établissements en gestion directe ou conventionnés. Il s'appuie également sur un ensemble d'acteurs dont le rôle est devenu essentiel à son développement et à son influence. Parmi eux figurent les établissements partenaires, les grands groupes éducatifs internationaux engagés dans le déploiement du modèle français, les établissements bénéficiant du LabelFrancÉducation, les associations FLAM qui participent à la transmission de la langue et de la culture françaises, ainsi que les établissements proposant des cursus binationaux. Cette communauté élargie comprend également les anciens élèves du réseau, véritables ambassadeurs de l'éducation française à travers le monde, les établissements étrangers dispensant partiellement un enseignement en français et, plus largement, les établissements internationaux qui entretiennent des partenariats avec le modèle éducatif français.

Cette vision élargie du réseau permettrait de mieux prendre en compte la diversité des formes d'influence éducative française et de renforcer la cohérence d'ensemble de la stratégie de développement de l'enseignement français à l'international.

5.1 Des partenariats renforcés au service de la formation et de la professionnalisation du réseau

Dans un contexte de transformation rapide des systèmes éducatifs à l'échelle internationale, le renforcement de la formation constitue un enjeu stratégique majeur pour l'enseignement français à l'étranger. L'évolution des pratiques pédagogiques, le développement du numérique éducatif, la montée en compétence des personnels et la professionnalisation croissante des fonctions d'encadrement appellent une coopération plus étroite avec les principaux opérateurs nationaux spécialisés dans ces domaines.

Dans cette perspective, la nouvelle AEFE pourrait nouer des partenariats structurants avec plusieurs acteurs publics de référence afin de consolider son offre de formation et d'accompagnement.

Une telle démarche contribuerait à améliorer la qualité des dispositifs de formation proposés aux personnels, à mieux accompagner les évolutions professionnelles tout au long des parcours de carrière et à favoriser la diffusion des innovations pédagogiques au sein du réseau. Elle permettrait également de renforcer la professionnalisation des fonctions de direction et d'encadrement, tout en facilitant le partage et la diffusion des bonnes pratiques à l'échelle mondiale. Par cette dynamique de coopération, le réseau disposerait de leviers supplémentaires pour répondre aux défis éducatifs contemporains et accompagner son développement dans un environnement international en constante évolution.

Proposition n° 38 : établir ou renforcer les partenariats avec France Éducation international (FEI), le Réseau Canopé, le Réseau des INSPÉ et l'IH2EF au service de la formation et de la professionnalisation du réseau.

5.1.1 France Éducation International (FEI)

Le partenariat entre l'AEFE et France Éducation international pourrait être renforcé afin de mieux mobiliser les expertises complémentaires des deux opérateurs au service du développement de l'enseignement français à l'étranger. Une coopération renforcée permettrait notamment de consolider l'expertise internationale du réseau, d'accompagner plus efficacement les politiques d'homologation et de certification et de favoriser la mutualisation de certaines fonctions d'évaluation. Elle contribuerait également au renforcement des actions de formation, en particulier dans les domaines du plurilinguisme, des certifications linguistiques et des parcours de professionnalisation destinés aux personnels du réseau.

Au-delà de ces missions, France Éducation international pourrait jouer un rôle accru dans l'accompagnement des établissements LabelFrancÉducation, dont le développement constitue un levier important du rayonnement éducatif français. L'établissement pourrait également contribuer davantage à la mise en œuvre de coopérations éducatives internationales et à la conception de certifications françaises à vocation internationale, participant ainsi à la structuration d'une offre éducative française plus visible, plus cohérente et plus attractive à l'échelle mondiale.

5.1.2 Réseau Canopé

Le renforcement du partenariat avec Réseau Canopé constituerait un levier important pour accompagner la modernisation de l'enseignement français à l'étranger et répondre aux nouveaux enjeux pédagogiques du réseau. Une coopération plus étroite permettrait d'accélérer le développement du numérique éducatif, de mutualiser un large éventail de ressources pédagogiques et de développer des plateformes de formation accessibles à l'ensemble des personnels du réseau mondial.

Elle contribuerait également à soutenir les démarches d'innovation pédagogique et à améliorer l'accès aux outils et contenus éducatifs pour les enseignants, les formateurs et les équipes d'encadrement.

Cette collaboration pourrait par ailleurs favoriser la conception et la production de ressources spécifiquement adaptées aux contextes internationaux dans lesquels évoluent les établissements du réseau. Elle permettrait également de développer des dispositifs de formation hybrides combinant présentiel et distanciel, tout en facilitant la diffusion à grande échelle des pratiques pédagogiques innovantes.

En s'appuyant sur l'expertise de Réseau Canopé, le réseau de l'enseignement français à l'étranger disposerait ainsi de moyens renforcés pour accompagner la transformation des pratiques éducatives et répondre aux attentes des communautés scolaires à travers le monde.

5.1.3 Réseau des INSPÉ

Le renforcement du partenariat avec le réseau des Instituts nationaux supérieurs du professorat et de l'éducation (INSPÉ) constituerait un levier majeur pour structurer une véritable politique mondiale de formation au service de l'enseignement français à l'étranger. Une coopération renforcée permettrait de développer une offre de formation initiale mieux adaptée aux spécificités du réseau, tout en consolidant les dispositifs de formation continue et d'accompagnement des équipes pédagogiques. Elle favoriserait également le développement de stages et d'alternances au sein des établissements du réseau, contribuant ainsi à la constitution d'un vivier international de futurs enseignants pour l'enseignement français à l'étranger. Par ailleurs, ce partenariat pourrait soutenir les démarches d'innovation pédagogique et de recherche appliquée en lien avec les enjeux spécifiques de l'éducation en contexte international.

Au-delà de la formation, cette coopération contribuerait à renforcer l'attractivité des métiers de l'enseignement à l'international, à mieux accompagner les parcours professionnels des personnels recrutés localement et à accélérer la diffusion des innovations pédagogiques au sein du réseau. Elle pourrait également favoriser le développement de coopérations universitaires et de partenariats locaux, renforçant ainsi l'ancrage territorial et académique des établissements français à l'étranger.

Concrètement, cette ambition pourrait se traduire par plusieurs initiatives structurantes. Chaque Institut régional de formation (IRF) pourrait ainsi bénéficier de la désignation d'un référent issu du réseau des INSPÉ, chargé de renforcer l'anticipation des besoins et la coordination des actions de formation. Une structure dédiée, de type « INSPÉ Monde », pourrait également être créée afin de développer localement des parcours de formation destinés aux enseignants du réseau et de favoriser l'émergence de nouvelles vocations dans les pays d'implantation. En complément, un « bouquet de services » pourrait être proposé aux personnels exerçant à l'international, incluant notamment la préparation au départ, l'accompagnement aux enjeux diplomatiques et interculturels ainsi qu'un appui au retour en France.

Enfin, la mise en place d'un dispositif renforcé de validation des acquis de l'expérience (VAE) permettrait de mieux reconnaître les compétences acquises à l'étranger, en particulier par les anciens personnels résidents ou exerçant des fonctions d'encadrement, alors que de nombreux témoignages soulignent aujourd'hui les difficultés persistantes de reconnaissance institutionnelle des responsabilités exercées au sein du réseau.

5.1.4 Institut des hautes études de l'éducation et de la formation (IH2EF)

Le partenariat avec l'Institut des hautes études de l'éducation et de la formation (IH2EF) pourrait être approfondi afin de renforcer la professionnalisation des personnels d'encadrement du réseau de l'enseignement français à l'étranger. Cette coopération viserait à mieux accompagner les chefs d'établissement, les cadres intermédiaires ainsi que les futurs responsables appelés à exercer des fonctions de direction dans un environnement international de plus en plus complexe.

Une collaboration renforcée permettrait notamment de développer des parcours de formation spécifiquement conçus pour répondre aux enjeux de l'enseignement français à l'étranger. Ces formations pourraient intégrer de manière plus systématique les dimensions diplomatiques, interculturelles et géopolitiques auxquelles sont confrontés les personnels d'encadrement. Elles contribueraient également à mieux préparer les chefs d'établissement aux réalités de la gestion internationale, qu'il s'agisse du pilotage stratégique, de la gestion des ressources humaines, des relations avec les autorités locales ou du développement des établissements.

À plus long terme, ce partenariat pourrait participer à la structuration d'une véritable filière d'encadrement de l'enseignement français à l'étranger, permettant d'identifier, de former et d'accompagner les futurs cadres du réseau tout au long de leur parcours professionnel. Une telle démarche contribuerait à renforcer l'attractivité des fonctions de direction, à sécuriser les parcours de carrière et à garantir la disponibilité de compétences adaptées aux besoins croissants du réseau à l'échelle mondiale.

5.2 Des partenariats renforcés avec l'enseignement supérieur et le monde économique

Afin de renforcer l'attractivité du modèle éducatif français et de mieux articuler les parcours des élèves avec les perspectives offertes par l'enseignement supérieur et le monde professionnel, plusieurs partenariats stratégiques pourraient être consolidés ou développés. Cette démarche viserait à construire une continuité plus forte entre les différentes étapes du parcours de formation, depuis l'enseignement scolaire jusqu'à l'insertion dans l'enseignement supérieur et la vie professionnelle.

Le développement de ces coopérations contribuerait à améliorer l'accompagnement à l'orientation des élèves en leur offrant une meilleure visibilité sur les opportunités académiques et professionnelles qui s'offrent à eux à l'échelle internationale. Il permettrait également de renforcer leur employabilité en favorisant l'acquisition de compétences adaptées aux attentes du marché du travail mondial et en multipliant les passerelles avec les acteurs économiques. Plus largement, cette stratégie favoriserait un rapprochement accru entre le réseau de l'enseignement français à l'étranger, les établissements d'enseignement supérieur et le monde de l'entreprise, contribuant ainsi à renforcer la cohérence, l'attractivité et l'efficacité du modèle français dans un environnement international de plus en plus concurrentiel.

Proposition n° 39 : établir ou renforcer les partenariats avec le groupe IGENSIA Éducation, la Conférence des grandes écoles (CGE), l'ONISEP et Campus France au service de l'orientation vers l'enseignement supérieur et le monde de l'entreprise.

5.2.1 Groupe IGENSIA Éducation

Le développement de partenariats avec des établissements d'enseignement supérieur tels que ceux du groupe IGENSIA Éducation constituerait un levier important pour renforcer les passerelles entre l'enseignement français à l'étranger, l'enseignement supérieur et le monde professionnel. Une telle coopération permettrait de proposer aux élèves des parcours internationaux davantage orientés vers la professionnalisation, en intégrant plus étroitement les attentes des entreprises et les évolutions des compétences recherchées à l'échelle mondiale.

Ces partenariats contribueraient également à renforcer les liens avec les dispositifs d'alternance et à faciliter les transitions entre l'enseignement secondaire et l'enseignement supérieur. Ils offriraient aux élèves une meilleure visibilité sur les parcours de formation et les débouchés professionnels qui leur sont accessibles, tout en favorisant l'acquisition d'expériences concrètes en lien avec les réalités du monde du travail. Enfin, cette coopération permettrait d'accompagner plus efficacement le développement de nouvelles compétences, notamment dans les domaines du management international, du numérique et de la transformation des organisations, particulièrement stratégiques dans un contexte de mondialisation croissante des parcours éducatifs et professionnels.

5.2.2 Conférence des grandes écoles

Un rapprochement entre le réseau de l'enseignement français à l'étranger (EFE) et la Conférence des grandes écoles (CGE) constituerait un levier stratégique pour consolider le continuum entre l'enseignement scolaire français à l'international et l'enseignement supérieur d'excellence en France.

Les grandes écoles membres de la CGE se distinguent par leur excellence académique, leur sélectivité, leurs liens étroits avec les entreprises et leur forte internationalisation, 23 % de leurs apprenants étant internationaux. Elles couvrent une grande diversité de champs de formation — écoles d'ingénieurs, de management, de sciences politiques, d'art, de design, d'architecture, de santé, de journalisme, de communication, de défense ou encore du service public — et offrent des voies d'admission variées, notamment post-bac ou après classes préparatoires. Elles représentent ainsi une pluralité d'opportunités de poursuite d'études supérieures de qualité pour les diplômés du réseau de l'EFE.

Le réseau de l'EFE forme, quant à lui, à l'international, des jeunes français et étrangers bénéficiant d'une scolarité à la française et développant des compétences linguistiques, académiques et humaines reconnues. Ces élèves constituent un vivier d'intérêt pour les grandes écoles, tandis que l'EFE pourrait devenir un canal de recrutement international davantage structuré et privilégié.

Dans ce contexte, une coopération plus étroite entre l'AEFE et la CGE permettrait de renforcer la visibilité du réseau de l'enseignement français à l'étranger, l'attractivité de la France et le rayonnement international des Grandes écoles. Elle contribuerait également à mieux informer et orienter les élèves et leurs familles, à rendre plus lisible l'enseignement supérieur français, à mieux faire connaître le modèle des Grandes écoles et celui des classes préparatoires, ainsi qu'à promouvoir les études en France dans un contexte de concurrence internationale accrue.

Un tel partenariat apporterait des bénéfices réciproques : valorisation des parcours et des diplômes des élèves de l'EFE, meilleure reconnaissance de leurs droits, diversification des profils recrutés, renforcement de l'égalité des chances et accueil de nouveaux publics, y compris à besoins spécifiques. Il permettrait également d'identifier les améliorations nécessaires pour faciliter la poursuite d'études des diplômés de l'EFE dans les Grandes écoles, qu'il s'agisse des dimensions académiques, administratives, de communication ou d'accompagnement.

Cette coopération pourrait se concrétiser par une convention entre la CGE et l'AEFE, ciblant des actions conjointes autour de l'information, de l'orientation, de la promotion des formations et de la mise en relation des établissements membres des deux réseaux. Ce cadre commun permettrait aux établissements de s'inscrire librement dans la démarche et d'organiser des actions bilatérales, par exemple la présentation d'une grande école au sein d'un lycée français à l'étranger à l'occasion d'un déplacement dans le pays. Elle pourrait également favoriser le développement de programmes passerelles, de doubles diplômes et de parcours internationaux innovants, afin de construire des trajectoires académiques plus fluides, plus lisibles et mieux adaptées aux aspirations des élèves souhaitant poursuivre leurs études en France ou dans un cadre international.

Au-delà des parcours individuels, ce partenariat contribuerait à renforcer l'attractivité globale du réseau de l'enseignement français à l'étranger, à encourager la mobilité internationale des élèves et à consolider les liens entre les établissements scolaires français à l'étranger, les classes préparatoires et les Grandes écoles. Il participerait ainsi à la valorisation d'un continuum éducatif cohérent, allant de la scolarité française à l'étranger jusqu'aux formations d'excellence de l'enseignement supérieur français.

5.2.3 Office national d'information sur les enseignements et les professions (ONISEP)

Le partenariat avec l'ONISEP pourrait être approfondi afin de renforcer l'accompagnement à l'orientation des élèves du réseau de l'enseignement français à l'étranger et de mieux répondre aux spécificités de leurs parcours. Une coopération renforcée permettrait de développer des outils et des ressources davantage adaptés aux réalités internationales, tout en offrant aux élèves et à leurs familles une information plus complète et plus accessible sur les opportunités de formation en France comme à l'étranger. Elle contribuerait également à faciliter les transitions vers l'enseignement supérieur en améliorant la lisibilité des parcours et des passerelles existantes.

Cette collaboration pourrait s'appuyer sur le développement de plateformes numériques dédiées, conçues pour répondre aux besoins spécifiques des élèves du réseau, quel que soit leur pays de résidence. Elle pourrait également favoriser la mise en place de parcours d'orientation hybrides associant accompagnement à distance, ressources numériques et actions de proximité. Enfin, des contenus spécifiques pourraient être élaborés à destination des élèves à l'étranger, plurilingues ou évoluant dans des contextes éducatifs internationaux, afin de mieux prendre en compte la diversité de leurs profils et de leurs projets d'études. Par cette démarche, le réseau disposerait d'outils renforcés pour accompagner les choix d'orientation et sécuriser les parcours des élèves dans un environnement académique de plus en plus internationalisé.

5.2.4 Campus France

Le partenariat avec Campus France revêt un caractère particulièrement stratégique pour le développement et le rayonnement de l'enseignement français à l'étranger. Une coopération renforcée permettrait de soutenir l'attractivité internationale de l'enseignement supérieur français en facilitant l'accès des élèves du réseau aux établissements universitaires et aux grandes écoles françaises. Elle contribuerait également à fluidifier les parcours des élèves étrangers souhaitant poursuivre leurs études en France, en améliorant l'information, l'accompagnement et l'orientation tout au long de leur projet académique.

Cette collaboration offrirait également l'opportunité de mieux articuler les objectifs de diplomatie éducative avec ceux de l'attractivité universitaire, dans le cadre d'une stratégie commune de promotion de l'excellence académique française à l'international. En associant plus étroitement les actions de l'AEFE et de Campus France, il serait possible de renforcer la cohérence des dispositifs de rayonnement et d'influence portés par la France dans le domaine de l'éducation.

Au-delà de ces objectifs, ce partenariat contribuerait à renforcer le rayonnement international de la France, à favoriser le développement de parcours académiques d'excellence à dimension internationale et à mieux valoriser les élèves issus du réseau de l'enseignement français à l'étranger.

Cette coopération pourrait également s'inscrire dans la continuité des recommandations formulées par le rapport Hermelin[44] concernant notamment les conditions d'accueil des étudiants internationaux en France. Afin de garantir pleinement le continuum entre l'enseignement français à l'étranger et l'enseignement supérieur français, une attention particulière devrait être portée aux procédures de délivrance des visas pour les élèves issus du réseau. Il pourrait ainsi être envisagé que les élèves étrangers ayant effectué leur scolarité dans un établissement du réseau bénéficient de conditions facilitatrices pour la poursuite de leurs études en France, notamment à travers l'octroi d'un visa pluriannuel de cinq ans ainsi qu'un traitement prioritaire de leurs demandes par les services consulaires. Au-delà de la simplification administrative, une telle mesure constituerait un signal fort de reconnaissance de leur parcours au sein du système éducatif français et contribuerait à lever l'un des principaux freins identifiés à la poursuite d'études en France par les élèves internationaux du réseau.

5.3 Des partenariats de services mutualisés au service des établissements du réseau

Dans une logique de rationalisation, de mutualisation et d'amélioration de la qualité de service, la nouvelle AEFE pourrait également développer des partenariats de services communs bénéficiant à l'ensemble des établissements du réseau.

Proposition n° 40 : développer des partenariats afin de pouvoir proposer une offre de services mutualisés au profit des établissements du réseau.

5.3.1 Acteurs du numérique éducatif

Le développement de partenariats structurants avec des acteurs du numérique éducatif permettrait de renforcer l'harmonisation des outils de suivi pédagogique, de faciliter les relations avec les familles, de mutualiser certaines solutions numériques et de développer des standards communs à l'échelle du réseau.

Cette logique contribuerait à améliorer la lisibilité du réseau, à renforcer la continuité des parcours et à professionnaliser davantage les outils de pilotage pédagogique.

Dans cette perspective, une note blanche[45] consacrée aux infrastructures numériques des établissements français de l'étranger (EFE) a été transmise à votre rapporteure par un acteur majeur du numérique éducatif. Cette contribution défend l'idée que les infrastructures numériques constituent désormais un enjeu stratégique de souveraineté, de sécurité et de pilotage du réseau mondial d'enseignement français.

[44] *https://www.diplomatie.gouv.fr/files/files/le-ministere/rapports-plans-et-publications/documents-institutionnels/mission_visas-rapport_hermelin_2023.pdf*
[45] *Annexe n°4, document n°13 : Infrastructures numériques des établissements français de l'étranger (EFE) : Un enjeu de souveraineté éducative, de sécurité et de pilotage stratégique*

La note souligne que le numérique est devenu indispensable à l'ensemble des fonctions des établissements (gestion, pédagogie, examens, orientation, relations avec les familles, ressources humaines et finances) et qu'une défaillance des systèmes d'information pourrait affecter directement la continuité du service éducatif. Face à la multiplication des cybermenaces, à la dépendance croissante aux plateformes numériques et à l'essor de l'intelligence artificielle, elle considère que les données scolaires constituent un actif stratégique devant être protégé selon les standards les plus élevés de sécurité et de souveraineté numérique.

Cette contribution s'inscrit dans une réflexion plus large sur la modernisation des infrastructures numériques du réseau AEFE. Elle plaide pour la mise en place d'une infrastructure de confiance, sécurisée et souveraine, destinée à améliorer le service rendu aux élèves et aux familles, à renforcer la résilience des établissements et à préserver la souveraineté éducative et numérique de la France à l'international.

5.3.2 Autonome de solidarité laïque

Un partenariat avec l'Autonome de solidarité laïque pourrait être établi afin de mieux accompagner les personnels du réseau de l'enseignement français à l'étranger face aux enjeux professionnels, juridiques et humains auxquels ils sont confrontés. Une coopération plus étroite permettrait de développer des dispositifs d'appui juridique et psychologique adaptés aux spécificités de l'exercice des métiers de l'éducation dans un contexte international. Elle contribuerait également à renforcer les actions de prévention des risques professionnels et à améliorer la protection des équipes confrontées à des situations complexes ou sensibles.

Cette collaboration pourrait également jouer un rôle important dans l'accompagnement des situations de crise, qu'elles soient liées à des difficultés professionnelles, à des contextes géopolitiques dégradés ou à des situations individuelles de vulnérabilité. En apportant un soutien renforcé aux personnels, elle participerait à la sécurisation de leurs conditions d'exercice et au maintien d'un climat de confiance au sein des établissements.

Plus largement, ce partenariat contribuerait à améliorer la qualité de vie au travail des personnels du réseau, à renforcer la prévention des risques psychosociaux et à mieux sécuriser les parcours professionnels tout au long des carrières. Il constituerait ainsi un levier complémentaire pour renforcer l'attractivité des métiers de l'enseignement français à l'étranger et fidéliser les compétences au sein du réseau mondial.

5.4 Une intégration plus forte avec les filières non homologuées

5.4.1 Les établissements LabelFrancÉducation

Le réseau LabelFrancÉducation constitue aujourd'hui un levier majeur d'influence linguistique et culturelle française, encore insuffisamment intégré à la stratégie globale de l'enseignement français à l'étranger. Attribué par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, ce label distingue les filières bilingues francophones qui proposent un enseignement renforcé de la langue française ainsi qu'au moins une discipline non linguistique enseignée en français, conformément au programme officiel du pays d'accueil. L'AEFE assure, pour sa part, la gestion administrative et financière de cette labellisation.

L'objectif fixé par le président de la République dans le cadre du plan pour la langue française et le plurilinguisme de 2018, qui prévoyait 500 labellisations dans le monde à l'horizon 2030, est d'ores et déjà atteint et dépassé. En 2026, le réseau compte 778 filières ou établissements scolaires bilingues répartis dans 66 pays. Malgré leur contribution directe à l'enseignement du français et en français dans le monde, l'articulation de ces établissements avec l'AEFE demeure encore insuffisamment claire.

Dans cette perspective, la nouvelle AEFE pourrait intégrer plus pleinement les établissements LabelFrancÉducation dans sa stratégie internationale, en développant des passerelles avec les établissements homologués et en proposant des dispositifs spécifiques de formation, d'accompagnement et de certification. Elle pourrait également structurer une offre progressive permettant à ces établissements d'accéder plus facilement à l'éducation française internationale.

Ces établissements constitueraient ainsi un vivier de développement pour le réseau, un outil puissant de rayonnement linguistique et culturel, un espace d'expérimentation pédagogique et un levier stratégique pour promouvoir le plurilinguisme à l'échelle mondiale.

Proposition n° 41 : mieux intégrer les établissements LabelFrancÉducation dans la stratégie globale de développement du réseau de l'EFE.

5.4.2 Le développement de sections bilingues en Europe

Votre rapporteure propose d'ouvrir une réflexion sur le développement de sections bilingues francophones en Europe reposant sur des partenariats avec des établissements locaux et un nombre limité de personnels détachés auprès de l'AEFE et affectés dans les établissements publics étrangers.

Ce dispositif permettrait :

- de renforcer la diffusion de la langue et de la culture françaises ;
- d'offrir un accès plus abordable à une éducation française ou francophone pour les classes moyennes ;
- et de développer une présence éducative française plus large et financièrement plus soutenable.

Une expérimentation qui s'inspirerait du dispositif Jules Verne de l'Éducation nationale et du modèle espagnol des sections internationales pourrait être engagée dans plusieurs pays européens afin d'évaluer les bénéfices pédagogiques, sociaux et budgétaires d'un tel modèle.

En effet, l'Espagne, grâce à des partenariats éducatifs internationaux, permet à une partie de ses ressortissants d'être scolarisés gratuitement dans des établissements publics étrangers, notamment français. Les programmes dispensés demeurent ceux du pays d'accueil, mais des mécanismes de coopération facilitent la reconnaissance des diplômes entre les pays partenaires. Le pragmatisme de nos voisins mérite d'être souligné et pourrait utilement inspirer notre réflexion.

Votre rapporteure ne peut manquer l'occasion offerte par ce rapport pour rappeler que la France aurait intérêt, notamment en Europe, à développer des alternatives comparables à celles mises en œuvre par certains pays voisins, alternatives qui bénéficieraient aux familles françaises des classes moyennes progressivement exclues de l'enseignement français à l'étranger en raison de coûts devenus trop élevés pour un grand nombre d'entre elles.
Dans ce contexte, le développement des sections bilingues et des partenariats éducatifs apparaît aujourd'hui comme une alternative particulièrement intéressante pour renforcer la présence éducative française à l'étranger.

Ce modèle présente plusieurs avantages majeurs.

D'abord, il permet de toucher un nombre beaucoup plus important d'élèves que le seul développement d'établissements français homologués. En s'appuyant sur les systèmes éducatifs locaux, les sections bilingues permettent une diffusion plus large de la langue et de la culture françaises. Ces dispositifs permettent de maintenir une présence éducative française de qualité avec un recours plus limité aux personnels détachés permanents en Europe particulièrement, de réduire le poids de la masse salariale et les coûts de fonctionnement supportés par l'opérateur public.

Les sections bilingues répondent aux attentes croissantes des familles européennes en matière :

- de plurilinguisme ;
- d'ouverture internationale ;
- de certifications voire de doubles diplomations ;
- et d'intégration dans les systèmes éducatifs locaux.

En France, les sections internationales démontrent leur forte attractivité grâce au niveau académique des élèves qui les fréquentent.

Ce modèle présente également un intérêt social important. En proposant des parcours bilingues intégrés dans des établissements locaux, il peut offrir un accès plus abordable à une éducation française ou francophone pour des familles qui ne peuvent plus supporter les frais de scolarité des établissements français traditionnels.

Enfin, cette stratégie permettrait de renforcer l'influence linguistique et culturelle française de manière plus souple, plus large et financièrement plus soutenable, tout en préservant l'exigence de qualité qui fait la réputation de l'enseignement français à l'étranger.

Dans ce contexte, le développement de sections bilingues, reposant sur un modèle de détachement limité d'environ une centaine de personnels de l'AEFE en Europe pourrait constituer une alternative sérieuse à étudier dès à présent. Les autorités espagnoles auditionnées considèrent d'ailleurs ce modèle comme particulièrement efficace pour conjuguer rayonnement linguistique, maîtrise budgétaire et accessibilité.

> **Proposition n° 42 : développer un modèle de sections bilingues en Europe fondé sur des partenariats éducatifs et un nombre limité de personnels titulaires détachés.**

Audition avec les services de l'éducation de l'ambassade d'Espagne en France

L'audition avec la conseillère à l'éducation de l'ambassade d'Espagne en France met en lumière plusieurs éléments particulièrement instructifs concernant les modalités de coopération éducative franco-espagnole et les différentes formes d'enseignement bilingue ou binational existantes.

Les deux pays s'appuient sur des accords bilatéraux qui permettent la coexistence de plusieurs dispositifs distincts :

- les établissements scolaires espagnols implantés en France ;
- les sections internationales espagnoles et le programme Bachibac.

Ces dispositifs répondent à des logiques différentes, tant du point de vue pédagogique qu'administratif.

L'Espagne dispose actuellement en France de deux établissements scolaires propres : une école située rue de la Pompe à Paris et un lycée à Neuilly-sur-Seine. Ces établissements sont juridiquement considérés par les autorités françaises comme des établissements privés hors contrat. Ils sont intégralement financés par l'Espagne, sans participation financière française. **Leur fonctionnement repose sur les frais de scolarité acquittés par les familles ainsi que sur un financement direct du gouvernement espagnol, avec une différenciation tarifaire selon que les familles sont espagnoles ou françaises.** L'ensemble des enseignants sont des fonctionnaires espagnols détachés. Les enseignements sont dispensés principalement en espagnol ; le français y est enseigné comme langue instrumentale et non comme simple langue étrangère.

L'Espagne prend également en charge le détachement d'une centaine d'enseignants dans les sections internationales espagnoles présentes en France. Le ministère espagnol assume alors l'intégralité des coûts associés : salaires, indemnités d'expatriation et diverses primes. Un ordre de grandeur d'environ une centaine d'enseignants espagnols détachés en France a été évoqué lors de l'audition.

Le programme **Bachibac** constitue un dispositif différent. Il s'agit d'un cursus assuré exclusivement par des professeurs français, auquel s'ajoutent certaines disciplines et épreuves spécifiques permettant aux élèves d'obtenir simultanément le baccalauréat français et le bachillerato espagnol. Contrairement aux sections internationales espagnoles, le ministère espagnol n'intervient pas dans l'enseignement lui-même ; sa participation se limite ponctuellement à la présence d'assesseurs observateurs lors des examens. Il a été clairement souligné que le Bachibac ne devait pas être confondu avec les sections internationales espagnoles.

Les **sections internationales espagnoles** relèvent quant à elles d'accords bilatéraux directs entre les ministères français et espagnol. Vingt-et-une sections ont été mentionnées, dont treize fonctionnant selon un modèle historique associant un curriculum mixte franco-espagnol, des jurys et inspecteurs espagnols, ainsi que des épreuves spécifiques conduisant à une double reconnaissance des études.

Depuis 2021, un nouveau modèle a cependant été introduit, illustré notamment par l'exemple de Lille. Dans ce cadre, les sections espagnoles fonctionnent uniquement avec des enseignants fonctionnaires français. L'Office espagnol et l'inspection générale espagnole assurent un suivi pédagogique et un accompagnement du cursus mixte, mais sans présence d'enseignants espagnols détachés. Sept sections de ce type ont été évoquées.

LES ENSEIGNANTS DÉTACHÉS ESPAGNOLS EN FRANCE

Le système espagnol de détachement apparaît également structuré de manière très encadrée. **Les enseignants sont détachés pour une durée initiale de deux ans après avoir passé un concours spécifique. Ils sont soumis à une évaluation au bout d'un an et à une inspection en fin de détachement. En cas d'inspection favorable, le détachement peut être renouvelé par périodes de deux ans, dans la limite maximale de six ans. De nombreux fonctionnaires sont candidats à ce concours pour un nombre restreint de lauréats.**

À l'issue de cette période, l'enseignant doit obligatoirement retourner en Espagne pendant au moins trois ans avant de pouvoir solliciter un nouveau départ à l'étranger, en repassant alors l'ensemble du processus de sélection sans avantage particulier. Les enseignants espagnols détachés conservent néanmoins leur poste d'origine à leur retour, ce qui constitue un facteur important de motivation et de sécurisation des parcours professionnels contrairement au modèle français où le personnel détaché ne peut pas réintégrer son établissement d'origine et où le système de points est indexé sur la situation familiale et l'expérience davantage que sur le profil.

Enfin, lors de cette audition, une suggestion a été faite par votre rapporteure à la conseillère à l'éducation de l'ambassade d'Espagne en France concernant la création de sections françaises dans des établissements publics espagnols. L'objectif serait de permettre à des écoles publiques espagnoles d'accueillir des enseignants français détachés, selon une logique comparable à celle des sections espagnoles en France. Plusieurs avantages potentiels ont été identifiés : un accès plus équitable à l'enseignement bilingue pour les familles françaises et espagnoles, ainsi qu'une réduction des coûts pour la France grâce à une répartition des enseignants détachés dans des établissements publics espagnols plutôt qu'à leur concentration dans les grands lycées français comme à Madrid, Barcelone ou Valence.

5.4.3 Une reconnaissance stratégique du réseau FLAM

Les associations FLAM (Français langue maternelle) jouent un rôle essentiel dans la diffusion de la langue française et le maintien du lien culturel avec les familles françaises, francophones ou francophiles établies à l'étranger. Par leur action de proximité, elles contribuent à transmettre la langue et la culture françaises auprès de publics qui ne sont pas nécessairement scolarisés dans les établissements du réseau d'enseignement français à l'étranger, participant ainsi à l'élargissement de l'influence éducative et culturelle de la France.

Pourtant, malgré leur contribution reconnue, ces associations demeurent encore relativement périphériques dans l'organisation globale du dispositif de rayonnement éducatif français. Elles constituent pourtant un outil précieux de transmission linguistique, de maintien du lien avec la France, d'ancrage local de la langue française et de préparation à une éventuelle intégration des élèves dans les établissements homologués du réseau.

Dans cette perspective, une stratégie plus intégrée pourrait être mise en œuvre afin de renforcer les liens entre les associations FLAM et l'AEFE. Une telle démarche permettrait de favoriser des parcours éducatifs plus fluides pour les élèves, de développer un accompagnement pédagogique renforcé et d'élargir l'accès aux ressources numériques, aux formations et aux outils éducatifs du réseau. Elle contribuerait également à mieux valoriser l'action des associations FLAM dans le cadre de la diplomatie éducative française et à les intégrer plus visiblement dans la stratégie globale de développement de l'enseignement français à l'international.

Proposition n° 43 : mieux intégrer les associations FLAM dans la stratégie globale de développement du réseau de l'EFE.

5.5 Faire des anciens élèves un réseau d'influence mondial

Les anciens élèves du réseau de l'enseignement français à l'étranger constituent l'un des atouts stratégiques les plus importants ; ils pourtant encore insuffisamment mobilisés. Présents dans tous les secteurs d'activité et dans de nombreux pays, ils représentent un puissant vecteur d'influence, de rayonnement et de promotion du modèle éducatif français.

À l'instar des grands réseaux éducatifs internationaux, la nouvelle AEFE pourrait ainsi structurer un véritable réseau mondial des alumni de l'enseignement français à l'étranger, afin de fédérer cette communauté et de mieux valoriser son potentiel au service du développement du réseau.

Une telle stratégie contribuerait à renforcer l'influence française à l'international en s'appuyant sur des anciens élèves souvent engagés dans des parcours académiques, professionnels, économiques ou institutionnels de premier plan. Elle permettrait également de développer des réseaux professionnels internationaux, de soutenir l'attractivité des établissements auprès des familles et des partenaires, de favoriser le mécénat et les partenariats, ainsi que de consolider le sentiment d'appartenance à une communauté éducative mondiale partageant des valeurs et une expérience commune.

Les anciens élèves pourraient être davantage associés aux actions de rayonnement et d'influence conduites par le réseau. Ils pourraient également contribuer à des dispositifs de mentorat au bénéfice des élèves et des jeunes diplômés, participer aux politiques d'orientation, soutenir le développement de partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur et prendre part aux grands événements internationaux organisés par le réseau. Leur expérience et leur connaissance des environnements académiques et professionnels constitueraient à cet égard une ressource précieuse.

Cette démarche s'inscrirait dans une logique déjà largement développée au sein des grands réseaux éducatifs britanniques et nord-américains, où les communautés d'anciens élèves constituent des leviers majeurs d'influence, de réputation, de développement et, dans certains cas, de financement. En structurant et en animant un réseau mondial des alumni, l'enseignement français à l'étranger renforcerait ainsi durablement sa capacité de rayonnement et son attractivité à l'échelle internationale.

Proposition n° 44 : développer le réseau des alumni et en faire un dispositif structuré au profit du développement du réseau de l'EFE.

6 CONCLUSION DE LA PARTIE 3

Cette refondation permettrait ainsi de faire évoluer l'enseignement français à l'étranger d'un réseau historiquement centré sur ses établissements vers un véritable écosystème mondial de l'éducation française internationale.

Cette approche systémique permettrait :

- une vision plus ouverte du rayonnement éducatif français ;
- une stratégie de développement plus agile ;
- une meilleure articulation entre acteurs publics et privés ;
- une montée en puissance de l'influence éducative française ;
- un développement du modèle français plus facilement déployable à l'international.

Elle contribuerait à positionner durablement l'éducation française comme :

- une marque éducative internationale ;
- un outil stratégique d'influence ;
- un levier de diplomatie culturelle et linguistique ;
- un réseau mondial de talents, d'établissements et de partenaires.

Une plateforme internationale de recrutement et de mobilité pourrait également être développée afin :

- de fluidifier les recrutements ;
- de renforcer l'attractivité du réseau ;
- d'améliorer la circulation des talents à l'échelle mondiale.

SYNTHÈSE DU RAPPORT

SYNTHÈSE DU RAPPORT

Cette synthèse a été conçue pour restituer, de manière structurée, les principaux enseignements du rapport en suivant son plan et son sommaire. Elle n'a toutefois pas vocation à en reprendre l'intégralité des développements, ni à reproduire l'ensemble des démonstrations, données et nuances argumentatives qui fondent les constats, recommandations et propositions du rapport.

En particulier, l'absence des graphiques, tableaux et éléments méthodologiques réduit nécessairement la force probante de certains points et peut limiter la compréhension des enchaînements logiques.

La lecture du rapport complet demeure donc indispensable pour apprécier la portée des analyses, comprendre les justifications et saisir les arbitrages proposés ; la synthèse doit être envisagée comme une porte d'entrée, et non comme un substitut au rapport.

PARTIE 1 : ÉTAT DES LIEUX DU RÉSEAU ET PAROLE AUX ACTEURS

1 QUELQUES ÉLÉMENTS DE PRÉSENTATION

1.1 Contexte et présentation du réseau EFE

Le réseau d'enseignement français à l'étranger (EFE) scolarise à la rentrée 2025 un peu plus de 400 000 élèves dans 612 établissements implantés dans 138 pays et répartis sur tous les continents. Il se compose de trois catégories d'établissements : 68 établissements en gestion directe (EGD) accueillant 73 169 élèves, 155 établissements conventionnés accueillant 114 826 élèves, et 389 établissements partenaires accueillant 212 709 élèves.

Tous ces établissements sont homologués par le ministère de l'Éducation nationale mais se différencient par leur relation contractuelle avec l'AEFE. Les établissements en gestion directe (EGD) relèvent d'une gestion intégralement assurée par l'Agence ; les établissements conventionnés reposent sur une gouvernance partagée entre l'AEFE et un organisme gestionnaire, tandis que les établissements partenaires sont gérés par des opérateurs locaux, avec des personnels exclusivement de droit local, et la possibilité de détachements directs.

1.2 Rappel du contexte de la réforme et des délibérations du 18 décembre 2025

Le 18 décembre 2025, soit trente-cinq ans après la création de l'Agence, le conseil d'administration de l'AEFE a adopté, à l'issue de plusieurs mois de concertation interministérielle, plusieurs délibérations engageant une réforme de l'opérateur public. Celle-ci vise à assurer la soutenabilité du modèle économique de l'établissement et à adapter son fonctionnement aux évolutions du contexte international.

Trois ensembles de mesures sont à retenir :

1. D'une part, la délibération **n°30/2025** accroît la participation financière des établissements partenaires au fonctionnement du réseau : pour les nouveaux accords à compter du **1er septembre 2026**, la contribution est fixée à **4 %** des frais de scolarité et d'inscription ; pour les accords en cours, des mécanismes de montée en charge progressive sont prévus.
2. D'autre part, la délibération **n°28/2025** instaure pour les EGD une contribution à la part employeur des pensions civiles, selon un taux fixé à **35 % en 2026** puis **50 % à partir de 2027**, avec des exceptions ciblées (notamment pour certaines fonctions/activités) ;
3. Enfin, la délibération **n°29/2025** met en place une contribution analogue pour les établissements conventionnés à compter du **1er juillet 2026** (35 %, puis 50 % au 1er janvier 2027) et s'accompagne de l'adoption d'un modèle d'avenant aux conventions.

2 LA PAROLE AUX ACTEURS

Ce rapport s'est appuyé sur les retours de terrain en donnant la parole aux acteurs du réseau afin qu'ils expriment leurs attentes à la suite des décisions du CA du 18 décembre 2025 et dans la perspective d'une réforme structurelle.

2.1 La parole à l'AEFE

La parole de l'Agence met en avant un environnement de plus en plus concurrentiel, des contextes locaux hétérogènes, des tensions économiques au niveau des établissements et des attentes renforcées des familles comme des États partenaires. L'AEFE réaffirme la vocation stratégique du réseau (service public pour les Français à l'étranger et outil d'influence), tout en décrivant les fragilités structurelles : besoin de visibilité pluriannuelle, enjeu immobilier, limites des outils de pilotage et tension RH liée notamment à l'évolution des détachements et à la montée des recrutements locaux.

2.2 La parole aux anciens personnels de l'AEFE

Les anciens personnels plaident globalement pour un recentrage de l'Agence sur les missions jugées « cœur de valeur » : qualité pédagogique, formation, animation du réseau, accompagnement des cadres et développement stratégique. Ils insistent aussi sur la nécessité d'alléger des fonctions administratives considérées comme chronophages, de moderniser l'organisation interne, et de clarifier la répartition des responsabilités entre tutelles, siège et établissements.

2.3 La parole aux élèves

Les élèves auditionnés expriment un attachement au modèle, mais également une demande d'évolution sur des points très concrets : rythmes scolaires jugés lourds, besoin d'un meilleur équilibre de vie, attente d'un accompagnement renforcé vers l'enseignement supérieur, et souhait d'une reconnaissance plus large des compétences au-delà des seules notes. Ils font aussi remonter une inquiétude forte quant à la continuité des parcours, en raison de la hausse des frais de scolarité et de ses impacts possibles sur le maintien d'élèves dans le réseau.

2.4 La parole à l'Union-ALFM

L'Union-ALFM, association qui représente un réseau mondial rassemblant les anciens élèves des établissements français à l'étranger, regrette des moyens insuffisants et souhaite renforcer la promotion du post-bac, en particulier pour accroître l'attractivité des poursuites d'études en France. Elle formule ou soutient des idées structurantes (formation/engagement d'alumni vers l'enseignement, mobilisation de mécènes, dispositifs d'accueil des étudiants issus du réseau).

2.5 La parole aux personnels

2.5.1 Présentation des différentes catégories de personnels

Le réseau de l'enseignement français à l'étranger repose sur une grande diversité de statuts : personnels détachés auprès de l'AEFE (expatriés, résidents, D1, D2, D3), détachés directs et personnels recrutés localement. Les évolutions réglementaires récentes, notamment à la suite de l'arrêt Cantoni, ont profondément modifié l'organisation des détachements et introduit de nouvelles contraintes de bornage. La question de l'accompagnement des personnels avant leur départ et lors de leur retour en France apparaît comme un enjeu majeur pour l'attractivité du réseau.

2.5.2 La parole aux personnels du siège

Les directions du siège partagent plusieurs préoccupations communes : la soutenabilité financière du modèle de l'AEFE, la hausse des coûts de personnel, les besoins en modernisation des systèmes d'information et les difficultés liées à la gestion des ressources humaines. Elles soulignent également la nécessité de mieux valoriser les services rendus par l'Agence, de renforcer l'accompagnement des établissements et d'adapter davantage le modèle de l'enseignement français à l'étranger aux réalités locales.

2.5.3 La parole aux détachés AEFE résidents et D3 (hors représentation syndicale)

Les personnels résidents et D3 expriment une forte inquiétude face aux évolutions statutaires et aux conséquences du bornage des détachements. Ils craignent une dégradation de leurs conditions d'exercice, une perte d'attractivité du réseau et un manque de reconnaissance de leur expérience lors de leur retour en France. Ils souhaitent majoritairement le maintien du détachement auprès de l'AEFE.

2.5.4 La parole aux enseignants titulaires en détachement direct

Les détachés directs se déclarent globalement satisfaits de leur statut, mais dénoncent les limites de durée des détachements, le poids des cotisations retraite et l'insuffisance de l'accompagnement administratif lors des départs et retours. Ils regrettent également le manque de valorisation de leur parcours professionnel à l'étranger.

2.5.5 La parole aux enseignants titulaires non détachés

Les enseignants titulaires recrutés sous contrat local dénoncent des inégalités de traitement avec les personnels détachés, notamment en matière de rémunération, de retraite et d'évolution de carrière. Ils expriment également un sentiment de fragilité et de faible représentation dans les instances du réseau.

2.5.6 La parole aux enseignants non titulaires

Très attachés à l'enseignement français, les personnels non titulaires regrettent des conditions d'emploi moins favorables, un accès parfois difficile à la formation et un manque de reconnaissance de leurs compétences. Ils craignent d'être les premiers touchés par d'éventuelles réductions d'effectifs.

2.5.7 La parole aux enseignants syndiqués

Les organisations syndicales plaident pour une augmentation de la subvention publique accordée à l'AEFE, une réforme du financement du CAS Pensions et une meilleure visibilité budgétaire. Elles s'opposent majoritairement à une généralisation des détachements directs et défendent le maintien d'un cadre national garantissant l'égalité de traitement des personnels.

2.5.8 La parole aux enseignants formateurs (D2)

Les formateurs rappellent l'importance de conserver un lien avec l'enseignement en classe afin de maintenir leur légitimité pédagogique. Ils soulignent le rôle essentiel de la formation de proximité, les limites du tout-distanciel et la nécessité d'un soutien administratif renforcé.

2.5.9 à 2.5.11 La parole aux personnels d'encadrement

Les personnels d'encadrement, qu'ils soient détachés auprès de l'AEFE, en détachement direct ou représentants syndicaux, expriment leur attachement au réseau tout en appelant à davantage de transparence dans la gestion des ressources humaines, à une meilleure prise en compte des réalités locales et à une revalorisation de certaines fonctions. Ils soulignent également la nécessité d'un accompagnement renforcé avant la prise de poste et d'une meilleure reconnaissance des compétences acquises à l'étranger.

Malgré la diversité des situations, les personnels convergent sur plusieurs attentes : sécuriser les parcours professionnels, améliorer l'accompagnement des mobilités internationales, renforcer la reconnaissance des expériences acquises à l'étranger et garantir un financement pérenne du réseau afin de préserver son attractivité et son excellence.

2.6 La parole aux parents

2.6.1 La parole aux parents d'élèves avec mandat de représentation au conseil d'administration de l'AEFE

Les parents représentants les fédérations, investis dans la gouvernance du réseau, expriment des attentes « systémiques » : soutenabilité financière, lisibilité du modèle, meilleure répartition des responsabilités et clarification de la chaîne de décision. Ils insistent aussi sur l'évolution du modèle RH afin de mieux maîtriser les coûts (notamment pensions civiles), et sur un recentrage des détachés sur des fonctions stratégiques, tout en préservant la qualité.

2.6.2 La parole aux parents d'élèves sans mandat ou avec mandat auprès des instances de leur établissement

Les familles, au-delà des fédérations, convergent sur plusieurs préoccupations : inquiétude face à une hausse des frais perçue comme rapide et insuffisamment expliquée, exigence de transparence et de prévisibilité, et attente d'une offre éducative plus en phase avec l'évolution des élèves (bien-être, rythmes scolaires, orientation post-bac). Elles comparent de plus en plus l'offre de l'enseignement homologué aux autres systèmes internationaux.

Dans les EGD et conventionnés, les parents dénoncent l'impact direct des mesures d'urgence sur les frais et sur la diminution des fonds de réserve, qu'ils souhaiteraient prioritairement consacrer à l'investissement immobilier ; dans les conventionnés, ils demandent aussi à être davantage associés au recrutement des équipes de direction. Dans les établissements partenaires, les parents refusent d'être mis à contribution pour des charges (notamment CAS Pensions) liées à des personnels dont ils estiment ne pas bénéficier, et revendiquent une logique « utilisateur-payeur » et une transparence accrue.

2.7 La parole aux groupes éducatifs

Les groupes éducatifs, souvent promoteurs ou repreneurs d'établissements, se sentent « brutalement » mis à contribution et jugent les mesures insuffisamment justifiées, notamment au regard de la délibération sur la participation au fonctionnement du réseau.

2.7.1 La parole à la Mission laïque française - réseau mlfmonde (Mlf)

La Mlf décrit une perte d'attractivité de l'enseignement français à l'étranger dans un contexte de concurrence et de diversification de l'offre, et estime devoir adapter son modèle à une majorité d'élèves non français et aux attentes accrues en matière d'orientation internationale et de compétences. Elle plaide pour concilier homologation et certifications, critique la gouvernance actuelle en demandant de distinguer gestion et pilotage stratégique, et conteste la réforme de l'homologation de juillet 2025, jugée trop dépendante de l'AEFE.

2.7.2 La parole à l'Association Franco-Libanaise pour l'Éducation et la Culture (AFLEC)

L'AFLEC exprime des inquiétudes liées à la hausse de la contribution, évoque des risques sur l'équilibre économique et la capacité d'investissement, et appelle à une gouvernance plus concertée. Elle critique également la nouvelle procédure d'homologation (juillet 2025) et évoque l'idée d'une instance indépendante et d'une facturation à l'acte.

2.7.3 La parole à IEG / Globeducate, Odyssey Éducation et l'Association des Écoles Françaises en Amérique du Nord

Ces acteurs expriment une opposition à la hausse de la contribution, craignent les conséquences économiques (hausse possible des frais de scolarité, frein aux investissements et risque d'exclusion de certaines familles) et remettent en cause l'équilibre actuel entre contributions demandées et services rendus. Ils pointent aussi une difficulté structurelle : le cumul par l'AEFE d'un rôle de régulateur et d'opérateur, jugé source de confusion et de défiance, et demandent une clarification nette de l'architecture institutionnelle ainsi qu'une stabilité de gouvernance.

2.8 La parole aux élus

2.8.1 La parole aux parlementaires représentant les Français établis hors de France

Les parlementaires consultés font remonter une forte critique des mesures d'urgence, soutiennent l'idée d'un moratoire, et s'inquiètent des hausses de frais sans concertation et du transfert des charges de pension civile vers les établissements, qui pourrait accélérer la réduction des détachés et inciter certains établissements à envisager un changement de statut (conventionné → partenaire). Ils demandent une réforme plus profonde à moyen terme, assortie de mesures transitoires d'économies, et proposent plusieurs pistes de réduction de coûts (dont siège, dépenses administratives, avantage familial).

2.8.2 La parole aux élus conseillers des Français de l'étranger (CFDE) et aux conseillers de l'Assemblée des Français de l'étranger (CAFE)

Les élus des Français de l'étranger soulignent une hausse potentiellement supérieure à 10 % dans certains établissements, la baisse d'effectifs liée au coût, et l'intensification de la concurrence locale. Ils font également remonter des tensions RH (recrutement/détachement, insécurité des personnels détachés, risque de baisse de qualité).

2.9 La parole aux représentants des institutions et opérateurs

2.9.1 La parole au ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE)

La direction générale de la mondialisation (DGM) réaffirme l'importance de la double mission de l'AEFE : assurer un service public pour les Français de l'étranger et contribuer au rayonnement de la France. Elle insiste sur la nécessité de maîtriser durablement la masse salariale, d'objectiver le coût des services rendus par l'Agence et de renforcer le dialogue avec l'ensemble des acteurs du réseau.

La direction des affaires financières (DAF) estime que la réforme de l'AEFE doit garantir la soutenabilité financière du modèle tout en limitant le recours aux hausses de frais de scolarité. Elle appelle à des réformes structurelles permettant de dégager des gains d'efficience tout en préservant l'équité entre les personnels et les établissements.

La direction des Français à l'étranger et de l'administration consulaire (DFAE) constate une baisse du nombre de demandeurs de bourses mais anticipe les effets des hausses de frais de scolarité sur les familles. Elle étudie l'internalisation de la gestion de l'aide à la scolarité et la mise en place de mesures visant à améliorer la prévisibilité et la stabilité des aides accordées.

2.9.2 La parole au ministère de l'Éducation nationale

La direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO) rappelle son engagement dans l'adaptation des examens aux contraintes locales, soutient le développement du Baccalauréat Français International (BFI) et valorise les partenariats internationaux du réseau.

La direction générale des ressources humaines (DGRH) souligne la complexité administrative des détachements directs et rappelle les principes d'équité dans l'affectation des personnels de France et ceux revenant de l'étranger. Elle met en avant les dispositifs d'accompagnement au retour et envisage de renforcer la préparation des personnels avant leur départ à l'étranger.

La délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération (DREIC) rappelle que l'homologation des établissements relève d'un processus interministériel associant le MEN et le MEAE. Elle souligne que les réformes récentes visent à sécuriser juridiquement la procédure et à renforcer sa transparence grâce à de nouveaux outils numériques.

2.9.3 La parole au Centre national d'enseignement à distance (CNED)

Le CNED met en avant la qualité de son partenariat avec l'AEFE, notamment pour les enseignements de spécialité. Il défend le développement de solutions hybrides associant enseignement à distance et présentiel, tout en souhaitant une meilleure intégration de ses dispositifs dans la stratégie globale du réseau.

2.9.4 La parole à France Éducation international (FEI)

FEI plaide pour une meilleure prise en compte des enjeux linguistiques, le développement des certifications en français (DELF/DALF) et un renforcement des formations pour les enseignants. L'opérateur appelle également à une meilleure coordination entre les différents acteurs institutionnels du réseau.

2.9.5 La parole à Réseau Canopé

Réseau Canopé estime que son partenariat avec l'AEFE demeure sous-exploité. Il souhaite renforcer la visibilité de son offre de formation, développer des formats hybrides et mieux contribuer à la formation continue des personnels du réseau.

2.9.6 La parole à l'Office national d'information sur les enseignements et les professions (ONISEP)

L'ONISEP souhaite formaliser sa coopération avec l'AEFE afin d'améliorer l'orientation des élèves du réseau. Il propose d'adapter ses ressources aux contextes internationaux et de développer davantage de services numériques, formations et événements dédiés aux établissements français à l'étranger.

2.9.7 La parole à Campus France

Campus France souligne l'importance stratégique des établissements français à l'étranger pour l'attractivité de l'enseignement supérieur français. L'opérateur regrette toutefois le manque de coordination entre les acteurs de « l'équipe France » et le fait qu'une part importante des élèves du réseau poursuive ses études supérieures hors de France.

2.9.8 La parole au Réseau des instituts nationaux supérieurs du professorat et de l'éducation (Réseau des INSPÉ)

Le Réseau des INSPÉ appelle à renforcer la coopération avec l'AEFE en matière de formation, de stages et de certifications. Il soutient le développement de formations hybrides pour les enseignants du réseau, la mobilité internationale des étudiants et une meilleure reconnaissance des certifications spécifiques à l'enseignement français à l'étranger.

2.10 La parole aux institutions ou partenaires historiques du réseau

L'ANEFE, dont le rôle est désormais limité à la gestion des prêts et garanties antérieurs à 2021, critique le manque de communication lors du transfert de ses compétences à l'AEFE et l'absence d'anticipation des difficultés de remboursement liées à la pandémie de Covid-19. Elle regrette que les dossiers ne fassent plus l'objet d'une analyse financière préalable avant leur examen en COGAREFE. Enfin, la réforme du dispositif est jugée trop centrée sur les aspects financiers, au détriment de la mission de conseil et d'accompagnement technique des établissements français à l'étranger.

La Fédération FLAM insiste sur l'absence de cadre réglementaire stabilisant le dispositif FLAM et souligne l'enjeu de transmission linguistique et de lien à la France. Elle exprime une faible reconnaissance institutionnelle, critique les lourdeurs administratives d'accès aux subventions et certaines restrictions liées à la « marque FLAM », et appelle à une décision politique plus nette (reconnaissance stratégique, rattachement plus adapté, autonomie accrue des fédérations, tout en préservant l'esprit associatif).

2.11 La parole à d'autres acteurs

2.11.1 La parole à l'Autonome de solidarité laïque

L'Autonome de solidarité laïque met l'accent sur la nécessité de renforcer la protection juridique et fonctionnelle des personnels à l'étranger. Elle préconise une approche fondée sur la prévention, la formation juridique, l'accompagnement des personnels et une meilleure gestion des conflits afin de limiter les contentieux. Elle défend également l'égalité de traitement des personnels et un accompagnement adapté aux spécificités des contextes internationaux.

2.11.2 La parole à la Conférence des grandes écoles (CGE)

La CGE souligne le manque de visibilité internationale de l'enseignement supérieur français, notamment des classes préparatoires et des écoles d'ingénieurs. Elle appelle à renforcer l'orientation des élèves du réseau vers les études en France, à mieux mobiliser les anciens élèves comme ambassadeurs et à structurer davantage les relations entre les grandes écoles et le réseau de l'enseignement français à l'étranger.

2.11.3 La parole au groupe IGENSIA Education

IGENSIA Education alerte sur la complexité et le manque de lisibilité de l'offre française d'enseignement supérieur pour les étudiants internationaux. Le groupe plaide pour une meilleure visibilité des parcours, une adaptation des dispositifs d'orientation et de recrutement aux calendriers internationaux, ainsi qu'un développement de l'alternance comme levier d'attractivité et d'employabilité.

CONCLUSION DE LA PARTIE 1

Au terme de cet état des lieux, le réseau EFE demeure un atout stratégique majeur, entre service public pour nos compatriotes et diplomatie d'influence. La croissance récente et la diversité des statuts ont accentué l'hétérogénéité des situations, rendant le modèle moins lisible et plus difficile à piloter. Les décisions de décembre 2025 ont révélé l'urgence financière tout en fragilisant la confiance, du fait du report de contraintes sur les établissements et les familles. Les acteurs convergent vers une demande de transparence : clarification des responsabilités, explicitation des services rendus et objectivation des coûts. Ils soulignent aussi l'importance des enjeux RH (attractivité, stabilité, formation) et le risque d'attrition si l'accessibilité et la qualité ne sont pas garanties. Cette première partie prépare ainsi les arbitrages : restaurer la confiance, stabiliser la trajectoire et engager un développement réellement maîtrisé, au service de la mission éducative et du rayonnement français.

PARTIE 2 : AEFE, UN MODÈLE ÉCONOMIQUE COMPLEXE À CONTRÔLER ET CONFRONTÉ À DES ATTENTES FORTES DE CHANGEMENT

1 UN MODÈLE ÉCONOMIQUE DE PLUS EN PLUS DIFFICILE À PILOTER

1.1 L'absence de comptabilité analytique : un angle mort du pilotage

Le rapport souligne qu'en l'absence de comptabilité analytique, l'AEFE et ses instances de contrôle ne disposent pas d'une lecture robuste du coût réel des activités (par établissement, par statut, par mission), ce qui alimente une perception de « boîte noire » et fragilise la capacité d'arbitrage et de redevabilité.

> **Proposition n° 1 : doter l'opérateur d'une comptabilité analytique dans les six prochains mois**

1.2 Les mesures prises au conseil d'administration de décembre 2025 : solution pour les uns, contestation sans précédent pour les autres

Les mesures adoptées par le conseil d'administration de l'AEFE en décembre 2025 suscitent une forte contestation parmi les acteurs du réseau, qui dénoncent un manque de concertation, d'étude d'impact et une prise en compte insuffisante des réalités locales. Si des leviers théoriques existent pour limiter les hausses de frais de scolarité, comme l'utilisation des réserves ou la suppression de postes, les établissements disposent en réalité de marges de manœuvre très réduites en raison des contraintes statutaires pesant sur les personnels détachés. Cette situation conduit souvent à supprimer des postes de personnels de droit local, pourtant essentiels et parfois difficiles à remplacer, créant un sentiment d'injustice et dégradant les conditions d'enseignement. Faute d'alternatives, de nombreux établissements risquent d'augmenter fortement les frais de scolarité, au risque d'exclure les familles les plus sensibles aux coûts, d'entraîner une baisse des effectifs et d'alimenter une spirale financière négative, tandis que les comités de gestion se retrouvent exposés aux critiques des familles et à la menace d'un déconventionnement en cas de refus des nouvelles conventions.

1.3 La subvention publique responsable des maux de l'AEFE ?

Le rapport nuance l'idée d'une causalité simple par la seule baisse de la subvention : l'État a accompagné l'AEFE (y compris en période Covid) mais attend désormais des **réformes structurelles**, notamment sur les déterminants de coût (dont la masse salariale) ; une hausse de subvention sans réforme est présentée comme politiquement et budgétairement peu soutenable.

2 LE TRANSFERT EN 2009 DE LA PART PATRONALE VERS L'OPÉRATEUR PUBLIC : L'ORIGINE DES PROBLÈMES ?

2.1 Le transfert du CAS Pensions : logique initiale et attentes de l'État

Le transfert est replacé dans la logique de responsabilisation issue de la LOLF : l'opérateur devait absorber une partie de la dynamique, via ses ressources et une meilleure maîtrise des dépenses. Le rapport discute des « fausses bonnes idées » (ex. baisse du taux vers un équivalent régime général) en soulignant que le gain net serait limité et ne traiterait pas les facteurs structurels internes (notamment indemnitaires et masse salariale).

2.2 La PFC, participation forfaitaire complémentaire

La PFC (appelée à l'origine « contribution 6 % du chiffre d'affaires ») est décrite comme **décorrélée** du nombre et du coût réel des personnels détachés, générant des distorsions entre établissements (et entre statuts), avec un effet potentiel sur les frais de scolarité et l'équité de l'effort contributif.

3 DES FRAGILITÉS STRUCTURELLES DE PILOTAGE ET D'ORGANISATION

3.1 Les fragilités du pilotage financier

La cartographie des risques de l'AEFE démontre plusieurs difficultés : absence d'infocentre financier consolidé, systèmes multiples non interfacés, difficulté à produire des données fiables, et manque de programmation pluriannuelle, conduisant à un pilotage essentiellement réactif.

3.2 Les fragilités comptables et opérationnelles

Sont relevés des risques sur la fiabilité des comptes (actif, inventaires), la robustesse de la paie et, plus largement, la sécurisation des processus opérationnels, avec un impact direct sur la sincérité financière et le climat RH.

3.3 Les dysfonctionnements organisationnels

Il existe un déficit de formalisation (processus, responsabilités), un fonctionnement en silos et des outils inadaptés, qui dégradent l'efficacité et renforcent la dépendance à des « personnes-clés ».

3.4 Les risques humains et sociaux

La cartographie des risques insiste sur la pression organisationnelle et la fragilité de l'attractivité/stabilité, en lien avec les dysfonctionnements de structure et les contraintes budgétaires, ce qui nourrit des attentes de changements « profonds et structurels ».

3.5 Une crise systémique plus qu'occasionnelle

Conclusion de diagnostic : les risques majeurs sont internes (pilotage, organisation, outils, gouvernance), et la masse salariale apparaît comme un nœud central, insuffisamment maîtrisé et corrélé aux autres fragilités.

4 UNE MASSE SALARIALE DEVENUE DIFFICILEMENT SOUTENABLE

4.1 Une hausse de la masse salariale malgré la baisse des effectifs

Le rapport met en évidence une déconnexion entre évolution des effectifs et évolution des coûts : malgré des baisses de postes sur certaines périodes, le coût moyen et les dispositifs indemnitaires contribuent à une dynamique de dépense difficilement compressible par la seule réduction d'emplois.

4.2 Le siège de l'AEFE : entre nécessité stratégique et questionnement organisationnel

Le siège est présenté comme indispensable mais questionné (organisation, centralisation, écarts titulaires/contractuels, trajectoire des coûts). Le rapport identifie un levier de maîtrise : diversifier le recours à des compétences **contractuelles qualifiées** lorsque la technicité recherchée ne requiert pas un titulaire.

> **Proposition n° 2 : étudier des pistes de recours plus importants à des personnels contractuels qualifiés dans des domaines où les compétences recherchées ne nécessitent pas nécessairement l'expérience spécifique d'un titulaire.**

4.3 Le réseau AEFE hors siège en chiffres

La masse salariale du réseau hors siège est la problématique principale : elle augmente fortement depuis 2021 malgré la baisse des effectifs, sous l'effet des paramètres de coût (pension civile, PSC, indemnités/IGFS, avantages familiaux, traitements et coûts de mobilité).

Le rapport alerte sur un risque politique et budgétaire accru (défiance parlementaire, baisse de subvention déjà intervenue) et fixe deux objectifs : limiter la hausse des frais de scolarité (départs d'élèves, éviction des classes moyennes) et éviter de nouvelles coupes.

Le rapport rappelle également l'hétérogénéité géographique des effectifs D1/D2 et D3/résidents (Afrique très majoritaire, Europe en baisse pour les D3, Amérique stable).

5 QUELLES MARGES D'EFFICIENCE POUR ÉVITER LES HAUSSES DE FRAIS ET LES SUPPRESSIONS DE POSTES ?

5.1 Repenser la contribution pension civile (CPC) et la participation financière complémentaire (PFC)

La réforme votée au CA de décembre 2025 introduit une contribution « pension civile » (CPC) destinée à faire participer les établissements au financement de la part employeur des pensions, sur la base de coûts moyens transmis par l'Agence et appliqués selon des taux progressifs (35 % puis 50 %). Le dispositif vise à rapprocher les établissements du « coût complet » des personnels détachés, mais les données communiquées ne permettent pas de reconstituer de manière totalement vérifiable les assiettes de calcul.

Les projections financières présentées conduisent à constater que, combinée à la part de 120 millions d'euros de la subvention pour charges de service public (SCSP) et à la PFC, la montée à 50 % de la CPC produit une compensation très supérieure au besoin strictement lié aux pensions, ce qui interroge la proportionnalité de l'effort demandé aux familles via les frais de scolarité. L'argument central est celui d'un calibrage trop élevé au regard du besoin réel et des effets potentiellement brutaux sur l'équilibre de certains établissements.

Sans contester la logique d'une CPC plus lisible et responsabilisante, la rapporteure estime difficilement justifiable le maintien d'une trajectoire à 50 % pour les établissements EGD et surtout conventionnés. Elle propose un moratoire de six mois pour les conventionnés, afin de permettre une mise en œuvre progressive et soutenable, en ciblant en priorité les établissements les plus exposés à des déconventionnements, fermetures de postes et dégradation du modèle pédagogique.

La ligne directrice est de stabiliser la CPC à 35 % tant que le taux employeur de l'État resterait fixé à 82,28 %, tout en organisant la suppression progressive de la PFC. L'objectif est double : rétablir une correspondance plus rationnelle entre coût des détachés et financement, et diminuer la pression cumulée PFC+CPC pesant sur les frais de scolarité, tout en améliorant le pilotage de la masse salariale par établissement.

La rapporteure traite séparément le financement de la pension civile des IEN et des personnels de formation (D2) pris en charge via les IRF. Le raisonnement consiste à faire contribuer l'ensemble des établissements bénéficiaires des IRF, au prorata des effectifs d'élèves, sous réserve d'une transparence accrue et d'un coût de formation réellement maîtrisé ; l'ordre de grandeur avancé est une contribution d'environ 30 euros par élève.

> **Proposition n° 3 : mettre en place un moratoire de six mois pour la contribution pension civile (CPC) des établissements conventionnés.**

> **Proposition n° 4 : maintenir la contribution pension civile (CPC) des établissements en gestion directe (EGD) et des établissements conventionnés à un taux unique de 35 % tant que le taux de contribution employeur de l'État restera fixé à 82,28 %, et organiser parallèlement la suppression progressive de la participation financière complémentaire (PFC).**

> **Proposition n° 5 : prévoir une contribution pension civile (CPC) à taux réduit pour les établissements dont les frais de scolarité sont les plus faibles afin d'en limiter l'impact sur les frais de scolarité.**

Proposition n° 6 : intégrer la part correspondant à la prise en charge intégrale de la pension civile des IEN ainsi que des personnels détachés exerçant des missions de formation (D2) dans une contribution spécifique dédiée aux IRF.

5.2 Repenser le mécanisme d'attribution de l'avantage familial et de la majoration familiale

Le dispositif actuel repose sur des allocations liées aux charges de famille, versées aux personnels concernés, selon des règles et tranches d'âge qui ne garantissent pas toujours l'alignement entre l'aide versée et la réalité de la scolarisation des enfants dans le réseau.

La rapporteure met en évidence des situations où l'allocation bénéficie à des enfants non scolarisés dans le réseau, ce qui fragilise la légitimité du mécanisme au regard de son objet implicite (soutenir l'accès à l'enseignement français à l'étranger) et de son poids budgétaire.
Le dispositif actuel crée des écarts entre catégories de personnels, et peut être perçu comme inéquitable, notamment lorsque des familles supportent des frais de scolarité élevés.

L'orientation générale consiste à recentrer l'aide sur la scolarisation effective dans le réseau, et à convertir, lorsque pertinent, le soutien en mécanismes plus directement corrélés à la réalité des frais, afin d'améliorer justice, lisibilité et acceptabilité.

La réforme proposée vise un modèle conditionné par l'inscription dans un établissement du réseau, tout en traitant de manière différenciée les tranches d'âge et les situations particulières, afin de limiter les effets d'aubaine.

Le chiffrage présenté soutient l'idée qu'un nouveau modèle pourrait générer des économies significatives pour l'Agence et des marges pour les établissements, tout en améliorant la cohérence de la dépense publique avec l'objectif d'attractivité du réseau.

Proposition n° 7 : renforcer l'équité et les mécanismes de contrôle des dispositifs sociaux et indemnitaires de l'AEFE

Proposition n° 8 : remplacer l'allocation actuelle par une gratuité de scolarité dans les établissements français du réseau, accompagnée d'une exonération fiscale adaptée.

5.3 Repenser le dispositif de formation au juste coût

La formation est posée comme un levier stratégique de qualité et d'attractivité, mais dont le modèle économique actuel apparaît déséquilibré, notamment du fait de la structure des coûts (masse salariale des formateurs, déplacements, organisation des IRF).

Le rapport décrit l'architecture des IRF et la répartition des formateurs, en soulignant que l'hétérogénéité des zones et les contraintes logistiques limitent mécaniquement la capacité de formation de terrain.

Le constat central est que la principale dépense réside dans la masse salariale des formateurs, et que la question devient celle de l'allocation optimale du temps de service (formation vs. enseignement devant élèves) et de sa traduction budgétaire.

La logique consiste à rechercher des économies rapides sans dégrader la qualité pédagogique, en reconfigurant l'usage des ressources existantes.

La rapporteure propose de limiter les surcoûts liés à l'organisation actuelle de la formation, en rapprochant l'allocation des moyens de la réalité des besoins et en réexaminant certaines pratiques de décharge et de missions.

L'accent est mis sur la substitution partielle du service devant élèves assuré par certains formateurs, afin de réduire le coût net imputé à la formation, tout en conservant des enseignants titulaires devant élèves.

Une approche complémentaire consiste à transformer une partie des besoins en heures (HSA) et à mobiliser des titulaires (D3 ou TND) volontaires, de manière à réduire le différentiel de coût tout en maintenant le niveau d'enseignement.

Des contributions très hétérogènes sont relevées selon les zones (assiette masse salariale, nombre d'élèves, nombre de stagiaires), ce qui nuit à la lisibilité, à l'équité et à l'acceptabilité du modèle contributif.

La rapporteure plaide pour un modèle où la subvention publique n'intervient qu'après une recherche d'efficience sincère, et où les contributions reposent sur des règles plus transparentes et comparables, tenant compte d'un « juste coût » de la formation.

La formation est également conçue comme un outil de fidélisation et de montée en compétences, notamment dans un réseau où l'essentiel des personnels est recruté localement.

L'idée est de mieux valoriser les compétences disponibles dans le réseau, en particulier celles des personnels expérimentés, afin de renforcer l'efficience et la continuité pédagogique.

En outre, la rédaction actuelle de l'article L. 452-2 du code de l'éducation limite certaines actions de formation aux « personnels », alors que les besoins incluent aussi futurs enseignants et candidats au recrutement.

Proposition n° 9 : faire effectuer le temps de service devant élèves des EMFE et EF2D par des D3.

Proposition n° 10 : remplacer le temps de service devant élèves des EMFE et des EF2D par des D3 ou TND souhaitant améliorer leur rémunération en effectuant des heures supplémentaires annuelles (HSA).

Proposition n° 11 : relocaliser en France la moitié des EMFE et EF2D des 8 IRF à moins de 6h de Paris (soit environ un quart des effectifs mondiaux) et répartir leur service mensuel entre formations en présentiel et formation en distanciel.

Proposition n° 12 : revoir le mécanisme de contribution des établissements aux IRF, quel que soit leur statut, selon des modalités qui devront impérativement être débattues avec l'ensemble des acteurs concernés et ne pourront relever d'un simple contrat d'adhésion imposé sans accord préalable sur ses principes et ses modalités de fonctionnement et de paiement.

Proposition n° 13 : créer des bourses d'engagement vers les métiers de l'éducation pour les anciens élèves du réseau.

Proposition n° 14 : étudier l'opportunité de confier des heures de formation à des personnels D3 expérimentés pour l'accompagnement des néo-recrutés.

Proposition n° 15 : élargir l'accès aux formations de l'AEFE aux futurs enseignants et candidats au recrutement.

5.4 Repenser le statut des personnels détachés en établissements conventionnés

Le détachement direct apparaît comme un levier possible de soutenabilité de la masse salariale, à articuler avec les mesures d'efficience précédentes, afin d'éviter des fermetures de postes ou de nouvelles hausses d'écolages. Le rapport rappelle également les modalités de contribution des établissements (PRRD, accessoires de rémunération, part de pension civile) et l'équilibre économique comparé entre détachés AEFE et détachés directs.

Le conventionnement mixte (personnels d'encadrement en détachement AEFE et personnels enseignants en détachement direct) est présenté comme une voie de compromis permettant de maintenir un lien institutionnel et pédagogique, tout en modifiant la structure de coûts. La question du pilotage, de l'animation de réseau et des responsabilités respectives constitue un point d'attention majeur.

Le rapport met en balance les gains attendus pour l'Agence et les risques d'effets de bord pour le CAS Pensions.

Proposition n° 16 : permettre à certains établissements conventionnés d'opter sous conditions pour une convention MIXTE permettant la cohabitation de personnels d'encadrement détachés AEFE (D1) et de personnels enseignants détachés directs au sein d'un même établissement.

Proposition n° 17 : permettre l'automaticité de la conversion d'un détachement AEFE en détachement direct et obtenir la garantie du MEN d'un nombre constant de supports de postes.

Proposition n° 18 : créer un partenariat entre l'AEFE, la direction générale de la mondialisation et l'Autonome de solidarité laïque.

Proposition n° 19 : mettre en œuvre la note du MEAE relative à l'inclusion des détachés directs dans le périmètre du comité social d'administration de l'AEFE afin de permettre aux personnels détachés directs de bénéficier de droits syndicaux français et d'élire leurs représentants aux élections professionnelles.

5.5 Repenser le pilotage des personnels de direction

La rapporteure a relevé un risque de « circuit fermé » de certaines carrières, alternant fonctions au siège et à l'étranger, ce qui peut appauvrir le lien avec le système éducatif national et créer des rigidités de gestion. L'objectif poursuivi est de sécuriser un vivier, mieux préparé et plus diversifié, compatible avec les exigences de gouvernance d'un réseau désormais largement financé par les familles.

Un autre objectif est de mieux articuler pilotage public, responsabilité des organismes gestionnaires et exigences de transparence, alors que l'augmentation du financement privé accroît les attentes de redevabilité concernant les décisions de direction et de gestion.

Il est en outre nécessaire de mettre en place un cadre plus lisible et plus équilibré, pour sécuriser l'attractivité des postes de direction et limiter les dysfonctionnements de gouvernance, sans renoncer aux principes du service public d'éducation.

Proposition n° 20 : créer avec d'anciens personnels de direction et l'IH2EF des formations d'acculturation et de préparation à l'expatriation.

Proposition n° 21 : associer les comités de gestion à la phase de recrutement des personnels de direction grâce à des échanges préalables des parties avant la nomination par l'AEFE. Les modalités seraient à construire avec les personnels de direction expérimentés du réseau.

Proposition n° 22 : faire évoluer progressivement le modèle de rémunération des personnels d'encadrement (D1) en intégrant une part variable fondée sur l'engagement, les responsabilités exercées, l'investissement dans la vie de l'établissement et les résultats obtenus. Cette évolution permettrait de rendre les rémunérations plus équitables, de mieux valoriser la performance et l'implication des personnels, tout en réduisant certains écarts de rémunération difficilement compréhensibles localement.

5.6 Repenser en concertation la participation aux frais de fonctionnement du réseau

Cette section met en lumière la nécessité de repenser les relations entre l'AEFE et les établissements du réseau autour d'une offre de services plus lisible, plus équitable et davantage construite avec les acteurs de terrain. L'Agence fournit aujourd'hui un ensemble très large de prestations : formation des personnels, accompagnement à l'orientation des élèves, organisation des examens, soutien pédagogique, animation du réseau mondial, appui administratif et financier, gestion de crise ou encore mise à disposition d'outils numériques. Si cette offre constitue un atout majeur pour le réseau, plusieurs représentants d'établissements auditionnés estiment qu'elle s'apparente davantage à un catalogue de prestations conçu de manière descendante qu'à une réponse réellement fondée sur l'expression des besoins des établissements. Ils soulignent également de fortes disparités dans la qualité et l'intensité des services rendus selon les zones géographiques et les moyens humains disponibles localement.

L'analyse du financement de ces services révèle par ailleurs d'importantes disparités. Les établissements partenaires contribuent déjà au fonctionnement du réseau selon des modalités variables d'une zone à l'autre, tandis que les établissements conventionnés et en gestion directe seront amenés à y contribuer à la suite des décisions prises par le conseil d'administration de décembre 2025. Les données examinées montrent que certaines zones financent une part très faible des services reçus, quand d'autres contribuent bien au-delà de leur coût estimé. Cette situation nourrit un sentiment croissant d'injustice chez certains établissements, qui considèrent financer indirectement les besoins d'autres structures tout en ne bénéficiant pas toujours d'un niveau de service équivalent.

Il existe par ailleurs un manque de transparence entourant l'évaluation des coûts des services rendus. En l'absence d'une véritable comptabilité analytique, les méthodes actuelles reposent sur des estimations qui ne permettent pas toujours d'identifier précisément le coût réel de chaque prestation ni de justifier les écarts de contribution entre établissements. En outre, les établissements partenaires bénéficient aujourd'hui d'un niveau d'aide publique par élève nettement inférieur à celui des établissements conventionnés ou en gestion directe, ce qui alimente les interrogations sur l'équité du système.

> **Proposition n° 23 : mettre en place des questionnaires et des outils de sondage afin d'associer davantage les établissements à la définition de l'offre de services de l'AEFE.**

> **Proposition n° 24 : une fois l'offre de services co-construite avec les établissements, définir les services relevant d'un socle commun et ceux pouvant être proposés à la carte.**

.

Proposition n° 25 : évaluer, à l'aide d'une comptabilité analytique, le coût réel de chacun des services proposés par l'Agence, afin d'en déduire un principe de participation financière reposant sur un socle commun applicable à l'ensemble des établissements, complété par une tarification à la carte des services optionnels, en associant davantage les établissements aux processus décisionnels.

5.7 Repenser le dispositif d'aide à la scolarité au profit des classes moyennes

Cette section, consacrée au dispositif d'aide à la scolarité destiné aux familles françaises scolarisant leurs enfants dans le réseau d'enseignement français à l'étranger, met en évidence un paradoxe préoccupant : alors que les montants consacrés aux bourses scolaires demeurent globalement stables depuis une décennie et que le coût moyen par bénéficiaire augmente régulièrement sous l'effet de la hausse des frais de scolarité, le nombre de boursiers a chuté d'environ 28 % en dix ans. Cette baisse est sans commune mesure avec celle du nombre d'élèves français dans le réseau, qui n'a diminué que d'environ 2 % sur la même période. Ainsi, la proportion d'élèves français bénéficiant d'une bourse est passée de 21 % à 15 % entre 2015 et 2025, signe d'un recul progressif de l'accès au dispositif.

L'analyse conduite par la DFAE montre que cette diminution ne s'explique pas uniquement par la hausse des frais de scolarité. Plusieurs facteurs se cumulent : la concurrence croissante des établissements locaux ou internationaux souvent moins coûteux, les évolutions démographiques des communautés françaises à l'étranger, la mobilité géographique des familles, mais aussi la complexité du dispositif lui-même. De nombreuses familles hésitent à déposer une demande en raison de procédures jugées lourdes, d'un manque de lisibilité des critères d'attribution, d'une incertitude sur la quotité finale obtenue et du délai important entre le dépôt du dossier et la notification de la décision. À cela s'ajoutent certaines critiques récurrentes concernant les critères de calcul, notamment les indices de parité de pouvoir d'achat (IPPA) et les seuils d'exclusion liés au patrimoine mobilier ou immobilier, parfois jugés inadaptés aux réalités économiques locales.

La rapporteure alerte également sur les perspectives budgétaires à moyen terme. Si les frais de scolarité continuent d'augmenter en raison des mesures d'urgence, les besoins de financement des bourses progresseront fortement dans les prochaines années. Or, dans un contexte de contrainte budgétaire, il paraît peu probable que les crédits publics suivent cette même trajectoire. Le risque serait alors de devoir réduire les quotités attribuées afin de rester dans l'enveloppe disponible, ce qui augmenterait encore le reste à charge pour les familles et pourrait conduire certaines d'entre elles à retirer leurs enfants du réseau. La maîtrise de l'évolution des frais de scolarité apparaît ainsi comme une condition essentielle pour préserver l'efficacité du dispositif d'aide à la scolarité.

Proposition n° 26 : s'assurer de contenir les frais de scolarité afin de permettre au dispositif d'aide à la scolarité de continuer à assurer un accès équitable à l'enseignement français à l'étranger.

Proposition n° 27 : mettre en œuvre dès la campagne 2027 rythme sud et 2027/2028 rythme nord les préconisations du groupe de travail de la CNB en modifiant l'instruction spécifique en conséquence.

Proposition n° 28 : étudier la possibilité d'attribution des bourses sur une base pluriannuelle (cycle scolaire de 3 ans) comme cela est déjà le cas pour les bourses du gouvernement français (BGF) attribuées aux étudiants et chercheurs étrangers.

Proposition n° 29 : mettre à profit le temps d'instruction gagné grâce à un dispositif triennal d'aide à la scolarité afin de renforcer la lutte contre la fraude.

Proposition n° 30 : maintenir le dispositif d'aide au financement des AESH sans condition de ressources tout en optimisant et en professionnalisant leur emploi dans les établissements.

Proposition n° 31 : garantir l'accès systématique des AESH aux actions de formation organisées par les établissements, indépendamment de leur statut d'employeur. Une telle mesure est indispensable pour prévenir toute rupture d'égalité entre personnels intervenant auprès des mêmes élèves et pour assurer un accompagnement de qualité, cohérent et pleinement adapté à leurs besoins.

CONCLUSION DE LA PARTIE 2

Le modèle économique actuel de l'AEFE a atteint ses limites. La transposition à l'étranger de dispositifs inspirés du système français, dans des contextes très différents, engendre des coûts croissants qui fragilisent l'équilibre financier de l'Agence. Cette situation alimente une spirale préoccupante associant hausse des frais de scolarité, baisse des effectifs, suppressions de postes, tensions sociales et perte d'attractivité du réseau. Sans réforme structurelle, les principales victimes seront les familles, mais aussi les personnels, tandis que l'AEFE risque de devoir réduire ses capacités d'action pour préserver des mécanismes dont le coût apparaît de plus en plus difficile à justifier.

Malgré les limites de l'analyse liées à la complexité et au manque de lisibilité des données financières, les constats convergent avec ceux des fédérations de parents, des gestionnaires, des groupes éducatifs et des inspections générales : davantage de transparence, une meilleure connaissance du coût réel des services, une gouvernance plus ouverte et un pilotage budgétaire plus lisible sont devenus indispensables. La rapporteure considère ainsi qu'au-delà des ajustements financiers, une réforme profonde de l'organisation, du pilotage et de la gouvernance de l'AEFE est nécessaire pour restaurer la confiance des acteurs, assurer la soutenabilité du modèle et garantir durablement la qualité et l'ambition de l'enseignement français à l'étranger.

PARTIE 3 - PROPOSITION D'UNE « NOUVELLE AEFE »

1 UNE NOUVELLE ORGANISATION DE L'AEFE AUTOUR DE DEUX PÔLES

1.1 Un modèle à repenser

Le diagnostic posé est celui d'un changement de contexte (concurrence, contraintes budgétaires, attentes des familles) qui impose de refondre l'architecture et la gouvernance du réseau, en clarifiant les fonctions (gestion, contrôle, innovation, développement) et en renforçant le pilotage stratégique.

1.2 Un premier pôle pour la gestion des établissements AEFE

Ce pôle regrouperait les missions « historiques » de gestion opérationnelle : EGD, accompagnement des conventionnés, budgets/finances, RH des détachés, infrastructures, sécurité et gestion de crise. L'objectif recherché est celui d'une chaîne de gestion plus lisible, mieux outillée et plus homogène, au service de la continuité de fonctionnement des établissements.

1.3 Un second pôle pour la stratégie, le développement et l'influence internationale

Cet autre pôle Agence pour le développement de l'enseignement français international - ADEFI), à dominante « développement », serait consacré à l'ambition internationale de l'éducation française, avec une logique davantage orientée vers la croissance, la structuration et la visibilité de l'offre : stratégie de marque, accompagnement de l'homologation, labels/certifications, formation, innovation pédagogique et numérique, partenariats et accompagnement des investisseurs.

> **Proposition n° 32 : restructurer l'opérateur en deux pôles : un pour la gestion des établissements et un autre pour la stratégie, le développement et l'influence internationale.**

1.4 Une gouvernance plus stratégique et plus agile

Le constat porté sur la gouvernance actuelle souligne des limites d'adaptation : conseil d'administration jugé trop large, échanges parfois peu opérationnels, représentation insuffisante de certaines catégories d'acteurs (notamment les partenaires), difficulté à installer une capacité de projection stratégique. Dans cette perspective, un resserrement du conseil d'administration et la création d'instances de réflexion/anticipation répondraient à un besoin de pilotage plus agile et plus stratégique.

Proposition n° 33 : réduire la composition du Conseil d'administration de l'AEFE à 19 membres avec voix délibérative :

- **un président sans voix prépondérante ;**
- **neuf représentants de l'administration (MEAE, MEN et MEF) ;**
- **deux parlementaires : un député et un sénateur ;**
- **un conseiller à l'Assemblée des Français de l'étranger ;**
- **trois représentants des organisations syndicales ;**
- **un représentant des parents d'élèves ;**
- **un représentant des organismes gestionnaires d'établissements conventionnés ;**
- **un représentant des organismes gestionnaires d'établissements partenaires ;**

et deux experts sans voix délibérative : associations FLAM et Union-ALFM.

Proposition n° 34 : création d'un comité d'orientation stratégique réunissant les principales parties prenantes du réseau (émanant du CA ou des experts désignés), afin de renforcer les capacités de réflexion prospective et de concertation de l'Agence. Cette instance aurait pour mission d'éclairer les décisions relatives aux enjeux stratégiques, d'anticiper les évolutions du contexte international et éducatif et de formuler des recommandations sur les orientations de développement du réseau.

2 UNE RÉFORME DE L'HOMOLOGATION

Le rapport fixe un objectif de séparation plus nette entre l'accompagnement pédagogique et les fonctions d'inspection/contrôle afin de renforcer l'indépendance, la crédibilité et la lisibilité des procédures d'homologation, notamment à l'international. La recherche d'une plus grande homogénéité des pratiques et d'une capacité d'absorption de la hausse des demandes constitue également un enjeu de continuité.

Proposition n° 35 : réformer l'homologation pour mieux distinguer les missions d'accompagnement de celles d'inspection selon les propositions des sections 2.1 et 2.2.

2.1. Création d'une mission indépendante d'homologation

La réalisation des inspections pourrait être confiée à une structure indépendante ou mutualisée, avec l'hypothèse d'un rapprochement avec France Éducation international (FEI). Le gain attendu résiderait dans une évaluation mieux armée face aux enjeux d'objectivation.

2.2 Création d'une task force internationale d'inspection

La constitution d'une équipe spécialisée (interacadémique) viserait à répondre à la hausse des demandes d'homologation et aux renouvellements, tout en garantissant une cohérence d'appréciation. Une logique de montée en expertise et de standardisation des référentiels apparaît sous-jacente.

3 CRÉATION D'UNE MARQUE MONDIALE ET DE LABELS INTERNATIONAUX

3.1 Création d'une marque de l'éducation française portée par un partenariat stratégique avec les universités de la Sorbonne

La visibilité internationale de l'éducation française constitue un objectif explicite, au moyen d'une marque mieux identifiée, plus lisible et plus attractive. Un partenariat « réputationnel » avec les universités de la Sorbonne pourrait être envisagé comme levier de crédibilisation et de rayonnement, en lien avec une stratégie d'influence éducative.

3.2 Création de labels internationaux français

Un dispositif de labels qualité viendrait compléter l'homologation, avec des référentiels robustes (par exemple une logique de type ISO 21001 avec l'appui de l'AFNOR). La perspective d'un modèle économique partiellement fondé sur la certification/labellisation est également présentée.

> **Proposition n° 36 : concevoir et promouvoir une véritable marque de l'éducation à la française et des labels éducatifs complémentaires au dispositif d'homologation.**

4 UNE NOUVELLE ÉCONOMIE DE L'ÉDUCATION FRANÇAISE INTERNATIONALE

La réduction progressive de la dépendance à la subvention publique apparaît comme un objectif structurant, au moyen d'une diversification des ressources : offre de services, certification, licences, formation, plateformes numériques, conseil, et mobilisation d'outils existants (notamment le pôle ADEFI). Une logique de soutenabilité et de sécurisation des recettes est recherchée, dans un contexte de forte contrainte budgétaire.

> **Proposition n° 37 : diversifier les sources de financement pour réduire progressivement la dépendance vis-à-vis de la subvention publique.**

5 DES PARTENARIATS RENFORCÉS AVEC L'ENSEMBLE DE L'ÉCOSYSTÈME ÉDUCATIF FRANÇAIS INTERNATIONAL

L'élargissement du périmètre au-delà des seuls établissements homologués est présenté comme un levier d'influence et de cohérence, par une meilleure articulation entre les dispositifs (LabelFrancÉducation, FLAM, cursus binationaux, alumni, etc.). La structuration d'une stratégie éducative d'influence, plus intégrée, en constitue le fil conducteur.

5.1 Des partenariats renforcés au service de la formation et de la professionnalisation du réseau

Une offre structurée de formation et d'accompagnement des personnels (pédagogie, numérique, encadrement) reposerait sur des partenariats nationaux de référence.

> **Proposition n° 38 : établir ou renforcer les partenariats avec France Éducation international (FEI), le Réseau Canopé, le Réseau des INSPÉ et l'IH2EF au service de la formation et de la professionnalisation du réseau.**

5.2 Des partenariats renforcés avec l'enseignement supérieur et le monde économique

L'objectif poursuivi est celui d'un renforcement du continuum entre la scolarité au sein du réseau de l'enseignement français à l'étranger, l'accès à l'enseignement supérieur (en France et à l'international) et l'insertion dans la vie professionnelle. Une stratégie de partenariats structurés contribuerait à accroître l'attractivité du modèle éducatif français, à améliorer l'accompagnement à l'orientation des élèves et à renforcer leur employabilité, dans un environnement international plus concurrentiel.

Proposition n° 39 : établir ou renforcer les partenariats avec le groupe IGENSIA Éducation, la Conférence des grandes écoles (CGE), l'ONISEP et Campus France au service de l'orientation vers l'enseignement supérieur et le monde de l'entreprise.

5.2.1 Groupe IGENSIA Éducation

Un partenariat avec un acteur comme IGENSIA constituerait un levier pour développer des parcours davantage professionnalisants et internationaux, mieux articulés avec les attentes des entreprises et les compétences recherchées sur le marché du travail. Une telle coopération favoriserait la mise en place de passerelles vers l'enseignement supérieur, l'accès à des dispositifs d'alternance, ainsi qu'une meilleure lisibilité des débouchés pour les élèves et leurs familles, en particulier dans des domaines stratégiques (management international, numérique, transformation des organisations).

5.2.2 Conférence des grandes écoles

Un rapprochement avec la CGE viserait à structurer un lien plus systématique entre le réseau EFE et l'enseignement supérieur d'excellence, dans une logique de rayonnement et d'attractivité de la France. Les élèves du réseau constituant un vivier international pertinent, une coopération plus étroite contribuerait à améliorer l'information sur les voies d'accès (post-bac, classes préparatoires, admissions parallèles), à rendre plus lisible l'offre des Grandes écoles et à promouvoir la poursuite d'études en France.

Une concrétisation opérationnelle pourrait reposer sur une convention AEFE - CGE, permettant des actions conjointes d'orientation et de promotion (présentations, mises en relation, déplacements), tout en laissant aux établissements la faculté de s'engager dans des initiatives bilatérales.

5.2.3 Office national d'information sur les enseignements et les professions (ONISEP)

Un approfondissement du partenariat avec l'ONISEP permettrait d'adapter les outils et ressources d'orientation aux spécificités des élèves scolarisés à l'étranger. L'enjeu principal porterait sur une information plus accessible et plus complète sur les opportunités de formation, en France comme à l'international, ainsi que sur la sécurisation des transitions vers l'enseignement supérieur.

Cette coopération pourrait s'appuyer sur des plateformes numériques dédiées, des parcours d'orientation hybrides (distance/présentiel) et des contenus mieux adaptés à des profils plurilingues ou évoluant dans des environnements éducatifs internationaux.

5.2.4 Campus France

Le renforcement du partenariat avec Campus France apparaît comme un axe structurant pour soutenir l'attractivité internationale de l'enseignement supérieur français et fluidifier l'accès des élèves du réseau aux universités et aux grandes écoles. Une action coordonnée AEFE - Campus France contribuerait à mieux articuler diplomatie éducative et attractivité universitaire, en renforçant l'information, l'accompagnement et l'orientation des élèves tout au long de leur projet d'études.

Dans une logique de continuum, une attention particulière devrait également porter sur les procédures consulaires, les conditions de délivrance des visas étant identifiées comme un point de vigilance. L'hypothèse de mesures facilitatrices pour les élèves étrangers issus du réseau est évoquée (notamment une simplification et une priorisation du traitement des demandes), à la fois comme levier d'attractivité et comme signal de reconnaissance de leur parcours au sein du système éducatif français.

5.3 Des partenariats de services mutualisés au service des établissements du réseau

Dans une logique de rationalisation et de montée en qualité, la nouvelle AEFE pourrait structurer une offre de services mutualisés au bénéfice de l'ensemble des établissements, afin d'harmoniser les pratiques, professionnaliser les outils et renforcer la continuité de service à l'échelle du réseau.

> **Proposition n° 40 : développer des partenariats afin de pouvoir proposer une offre de services mutualisés au profit des établissements du réseau.**

5.3.1 Acteurs du numérique éducatif

Des partenariats structurants avec des acteurs du numérique éducatif permettraient de bâtir des standards communs et de mutualiser des solutions (suivi pédagogique, relation familles, outils de pilotage), avec un triple enjeu : sécurité, souveraineté numérique et résilience. La note blanche reçue insiste sur le caractère désormais critique des infrastructures numériques pour toutes les fonctions d'un établissement (gestion, pédagogie, examens, RH, finances), ainsi que sur la nécessité d'une infrastructure de confiance protégeant les données scolaires face aux cybermenaces et à la dépendance croissante aux plateformes.

5.3.2 Autonome de solidarité laïque

Un partenariat avec l'Autonome de solidarité laïque renforcerait l'accompagnement des personnels via des dispositifs juridiques et psychologiques, adaptés aux contraintes de l'exercice à l'international. L'enjeu recouvre la prévention des risques professionnels et psychosociaux, l'appui en situation complexe, ainsi que l'accompagnement des crises (contextes géopolitiques dégradés, situations individuelles de vulnérabilité), avec un effet attendu sur l'attractivité et la fidélisation des compétences.

5.4 Une intégration plus forte avec les filières non homologuées

5.4.1 Les établissements LabelFrancÉducation

Le réseau LabelFrancÉducation, levier majeur d'influence linguistique et culturelle, reste insuffisamment intégré à la stratégie globale EFE, alors même qu'il est en forte croissance. Une intégration plus forte passerait par des passerelles avec les établissements homologués et par une offre dédiée de formation, accompagnement et certification, afin de faire de ce réseau un vivier de développement et un outil structuré de rayonnement.

Proposition n° 41 : mieux intégrer les établissements LabelFrancÉducation dans la stratégie globale de développement du réseau de l'EFE.

5.4.2 Le développement de sections bilingues en Europe

Une réflexion est proposée sur un modèle de sections bilingues francophones en Europe fondé sur des partenariats avec des établissements locaux et un détachement limité de personnels AEFE, afin de concilier diffusion linguistique/culturelle, accessibilité pour les classes moyennes et soutenabilité financière. Une expérimentation inspirée du dispositif Jules Verne et du modèle espagnol est évoquée, l'Espagne étant présentée comme capable, via une coopération et une reconnaissance des parcours, d'installer une présence éducative large avec une charge salariale maîtrisée.

Proposition n° 42 : développer un modèle de sections bilingues en Europe fondé sur des partenariats éducatifs et un nombre limité de personnels titulaires détachés.

5.4.3 Une reconnaissance stratégique du réseau FLAM

Les associations FLAM jouent un rôle essentiel de diffusion de la langue française et de maintien du lien culturel, en touchant des publics souvent extérieurs aux établissements homologués. Une intégration plus poussée dans la stratégie EFE viserait des parcours plus fluides, un accès élargi aux ressources et formations, et une meilleure valorisation de leur rôle dans la diplomatie éducative.

> **Proposition n° 43 : mieux intégrer les associations FLAM dans la stratégie globale de développement du réseau de l'EFE.**

5.5 Faire des anciens élèves un réseau d'influence mondial

Les alumni du réseau constituent un actif stratégique encore sous-mobilisé. La structuration d'un réseau mondial permettrait de renforcer le rayonnement et l'attractivité du modèle (ambassadeurs d'influence), de soutenir l'orientation (mentorat), de développer des partenariats et, potentiellement, des ressources (mécénat), à l'image des grands réseaux éducatifs anglo-saxons.

> **Proposition n° 44 : développer le réseau des alumni et en faire un dispositif structuré au profit du développement du réseau de l'EFE.**

CONCLUSION DE LA PARTIE 3

L'enseignement français à l'étranger demeure un levier essentiel du rayonnement et de l'influence de la France, mais les évolutions du contexte international, la concurrence accrue des autres réseaux éducatifs, les contraintes budgétaires et les attentes nouvelles des familles rendent nécessaire une transformation de son modèle. La rapporteure plaide ainsi pour une refondation de l'AEFE autour d'une gouvernance plus stratégique, plus agile et davantage tournée vers le développement, l'innovation et la qualité, afin de préserver durablement l'excellence et l'attractivité du réseau. Cette ambition suppose une mobilisation de l'ensemble des acteurs concernés et doit permettre à l'enseignement français à l'étranger de rester une référence éducative mondiale au service de la francophonie, de l'influence française et de la réussite des générations futures.

Récapitulatif des mesures financières proposées et des économies mobilisables rapidement

Proposition	Description	Économies estimées (AEFE et/ou établissements)
Proposition n° 8 - page 149	Remplacer l'avantage familial et la majoration familiale par une gratuité de scolarité dans les établissements français du réseau, accompagnée d'une exonération fiscale adaptée.	8,5 M€
Propositions n° 9 et n°10 - pages 161 et 166	Transformer le temps de service devant élèves des EMFE et des EF2D en temps de service ou en HSA assurés par des D3 ou des TND.	Entre 6,4 et 14,3 M€
Proposition n° 11 - page 170	Relocaliser en France la moitié des EMFE et EF2D des 8 IRF situés à moins de 6 heures de Paris (soit environ un quart des effectifs mondiaux) et répartir leur service mensuel entre formations en présentiel et en distanciel.	6 M€ (hors frais de mission)
Proposition n° 16 - page 188	Transformer 300 postes de d'enseignants détachés AEFE en détachés directs dans le cadre d'un « conventionnement mixte ».	7,5M€
Total estimé		**Entre 28,4 et 36,3 M€**

CONCLUSION

CONCLUSION

L'enseignement français à l'étranger constitue aujourd'hui un outil stratégique majeur du rayonnement, de l'influence et de la diplomatie éducative de la France. Toutefois, les profondes évolutions du contexte international, la concurrence croissante des grands réseaux éducatifs mondiaux, les contraintes budgétaires structurelles ainsi que les nouvelles attentes des familles imposent désormais une transformation du modèle.

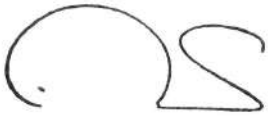
Le présent rapport propose une refondation ambitieuse visant à faire évoluer l'AEFE vers une gouvernance plus stratégique, plus agile et davantage tournée vers le développement, l'innovation et la qualité. Cette évolution ne remet pas en cause les fondements du modèle français ; elle vise au contraire à lui permettre de préserver durablement son excellence, sa soutenabilité et son attractivité.

Cette refondation devra s'appuyer sur une mobilisation collective de l'ensemble des acteurs du réseau : administrations, établissements, personnels, familles, partenaires, élus, anciens élèves et monde économique.

La France dispose d'atouts éducatifs considérables. Encore faut-il aujourd'hui leur donner une organisation, une stratégie et une ambition à la hauteur des enjeux internationaux contemporains.

L'objectif est clair : permettre à l'enseignement français à l'étranger de demeurer, au XXIe siècle, une référence éducative mondiale au service de la francophonie, de l'influence française et de la réussite des générations futures.

Samantha CAZEBONNE
Sénatrice



REMERCIEMENTS

REMERCIEMENTS

Je tiens à adresser mes plus sincères remerciements à l'ensemble des acteurs auditionnés ainsi qu'à tous les contributeurs ayant participé à cette réflexion stratégique consacrée à l'avenir de l'enseignement français à l'étranger. Par la richesse de leurs analyses, la diversité de leurs expériences et la qualité des échanges menés tout au long de cette mission, chacun a contribué de manière essentielle à nourrir cette réflexion collective.

Cette réflexion stratégique a pu être menée grâce à une mobilisation collective, réunissant de nombreux contributeurs (57) issus d'horizons variés et donnant lieu à un grand nombre d'auditions (407), de consultations et d'échanges de terrain.

Je souhaite remercier tout particulièrement François Normant pour la qualité remarquable de son travail de recherche, d'analyse stratégique, ainsi que pour le grand professionnalisme dont il a fait preuve tout au long de ces travaux.

Je remercie également chaleureusement Mathilde Archambault et Yasmine Abderrahim pour leur engagement, leur implication constante, leur rigueur et leur précieux accompagnement dans la conduite de cette mission.

Enfin, Je souhaite exprimer mes sincères remerciements à Clémentine Gilard pour son travail d'une grande qualité et sa disponibilité exemplaire. Tout au long de la mission, elle a su coordonner avec rigueur et efficacité les échanges avec la DGM, l'AEFE ainsi que les nombreux acteurs mobilisés, contribuant ainsi pleinement à la réussite du projet.

RAPPORT DES INSPECTIONS GÉNÉRALES

RAPPORT DES INSPECTIONS GÉNÉRALES

INTRODUCTION DE VOTRE RAPPORTEURE

Comme le précisait la lettre de mission du Premier ministre, votre rapporteure a pu bénéficier de l'appui d'un groupe composé d'inspecteurs issus de l'inspection générale des finances (IGF), de l'inspection générale des affaires étrangères (IGAE) et de l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR), en particulier sur l'aspect financier. Les trois inspections générales ont finalisé un rapport conjoint que votre rapporteure met ici à disposition pour la pleine information du lecteur.

Le rapport de l'IGF, de l'IGAE et de l'IGÉSR met en évidence une dégradation structurelle de la situation financière de l'AEFE. En 2025, le budget consolidé de l'Agence atteint 1,18 milliard d'euros, dont 74 % sont consacrés aux dépenses de personnel. Le montant actuel de la subvention de l'État, conjugué à une hausse continue de la masse salariale, a créé un effet de ciseau particulièrement préoccupant. Sans réforme structurelle, le déficit pourrait dépasser 100 millions d'euros à l'horizon 2032.

Les travaux des inspections générales, comme ceux conduits dans le cadre de la présente mission, identifient plusieurs causes principales à cette situation :

- une masse salariale en forte progression ;
- des charges de personnel importantes du fait de certains régimes indemnitaires ;
- un système de contributions des établissements complexe, insuffisamment lisible et marqué par de nombreuses dérogations ;
- une absence de comptabilité analytique qui rend illisible la destination des contributions des établissements ;
- des tensions de trésorerie et un blocage de l'investissement immobilier dans les EGD faute de SPSI en vigueur ;
- une absence d'actions correctives prises en amont des mesures d'urgence votées fin 2025.

Pour rétablir l'équilibre, le rapport des inspections propose une réforme globale susceptible de dégager des marges budgétaires particulièrement importantes. Votre rapporteure salue la démonstration réalisée qui met en évidence des marges d'efficience encore supérieures à celles identifiées dans le présent rapport. Toutefois, le choix a été fait de ne pas retenir l'intégralité des propositions élaborées par les inspections générales, bien que leur fondement soit légitime sur un plan économique.

Votre rapporteure privilégie en effet les mesures permettant de corriger des inégalités manifestes tout en évitant, autant que possible, les suppressions de postes et les augmentations de frais de scolarité qui pèseraient directement sur les familles. Ce choix n'exclut cependant pas que certaines des propositions des inspections générales puissent, à terme, constituer des alternatives nécessaires si les mesures préconisées dans le présent rapport n'étaient pas mises en œuvre.

Enfin, les inspections générales préconisent, à l'instar de votre rapporteure, une réforme de la gouvernance de l'AEFE, un recentrage du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères sur ses missions de pilotage stratégique ainsi qu'un renforcement du rôle du ministère de l'Éducation nationale en matière de ressources humaines, de pédagogie et de formation.

L'objectif partagé est de garantir la soutenabilité financière du réseau tout en préservant sa vocation première : proposer un service public d'éducation au bénéfice des enfants français établis hors de France et contribuer, via l'accueil d'enfants d'autres nationalités, au rayonnement de la France et à son influence dans le monde.

Le présent rapport met ainsi en lumière de nombreuses convergences d'analyse avec celles des inspections générales. Plusieurs constats sont communs et donnent lieu à des propositions similaires ou complémentaires. Ces deux rapports, dont disposera la future direction générale de l'AEFE, constitueront des outils précieux d'aide à la décision et au pilotage stratégique.

Ils ne sauraient toutefois se substituer à une exigence fondamentale : restaurer un dialogue permanent, transparent et constructif avec l'ensemble des acteurs du réseau. Cette attente a été exprimée avec force par les personnels, les familles, les établissements et leurs représentants. C'est la raison pour laquelle une partie substantielle du présent rapport est consacrée aux conditions de reconstruction de cette confiance indispensable à la réussite de toute réforme durable.

SOMMAIRE

INTRODUCTION **1**

1. LA SITUATION FINANCIÈRE DE L'AEFE S'EST NETTEMENT DÉGRADÉE EN 2025, ET LE DÉFICIT POURRAIT DÉPASSER 100 M€ EN 2032 ..... **1**

1.1. Le budget de l'AEFE recouvre les services centraux et les EGD et s'établit à 1,18 Md€ en 2025, en augmentation depuis 2021 1

1.2. La contribution des établissements au réseau repose sur un système complexe et peu lisible, notamment en raison de dérogations et d'une carence de comptabilité analytique 2

1.3. La situation financière de l'AEFE s'est très nettement dégradée en 2025 et l'excédent budgétaire observé en fin d'année ne doit pas masquer une situation toujours fragile 3

1.4. La projection de la situation financière de l'AEFE sur des hypothèses prudentes met en évidence un déficit de plus de 100 M€ en 2032 5

2. RÉÉQUILIBRER LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DE L'AEFE : MAÎTRISER LES CHARGES, OPTIMISER LES RECETTES, REDONNER DES MARGES AU RÉSEAU AFIN DE LIBÉRER UNE MARGE BUDGÉTAIRE DE 150 M€ ENVIRON **6**

2.1. Maîtriser la masse salariale et le coût de la politique de formation 6

2.2. Rééquilibrer et clarifier le système de contributions des établissements 11

2.3. Redonner des marges opérationnelles au réseau : allocation des emplois, dialogue de gestion et investissement 14

2.4. Les mesures documentées par la mission permettent de libérer environ 150 M€ de marge budgétaire 17

3. ADAPTER LA GOUVERNANCE DE L'AEFE ET SES RELATIONS AVEC SA TUTELLE ET LE MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE POUR ACCOMPAGNER LA RÉFORME **18**

3.1. Refondre la gouvernance et l'organigramme de l'AEFE 18

3.2. Recentrer la tutelle du ministère des affaires étrangères autour du pilotage stratégique 19

3.3. Formaliser le rôle du ministère de l'éducation nationale sur les enjeux pédagogiques, de formation et de ressources humaines 20

3.4. Renforcer l'efficience du dispositif d'homologation 20

CONCLUSION **22**

1. La situation financière de l'AEFE s'est nettement dégradée en 2025, et le déficit pourrait dépasser 100 M€ en 2032

L'AEFE connaît une dégradation financière structurelle aux causes clairement identifiées : des charges de personnel qui croissent mécaniquement, une subvention en baisse pour retrouver un niveau d'avant Covid, et aucune action correctrice suffisante engagée ni sur l'efficience ni sur les tarifs avant des mesures prises en urgence fin 2025. La trésorerie est tendue et l'investissement immobilier est à l'arrêt.

1.1. Le budget de l'AEFE recouvre les services centraux et les EGD et s'établit à 1,18 Md€ en 2025, en augmentation depuis 2021

D'un point de vue administratif et budgétaire, l'AEFE recouvre les services centraux et les EGD (68 établissements en 2025) et les instituts régionaux de formation (IRF, 16 en 2025). Il convient tout d'abord de noter que la mission n'a pu obtenir de l'AEFE une comptabilité analytique fiable qu'à partir de 2021, année à partir de laquelle les flux budgétaires internes entre les services centraux et les EGD ont cessé d'être comptabilisés dans le budget général de l'agence.

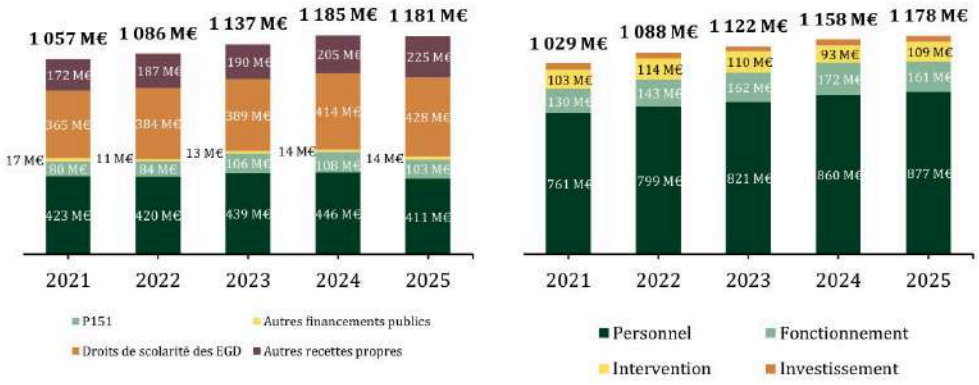
En 2025, le budget consolidé de l'AEFE s'établit à 1,18 Md€ :

- **45 % des recettes proviennent de l'État et 55 % de recettes propres (qui proviennent en majorité des frais de scolarité dans les EGD) ;**
- **74 % des charges sont des dépenses de personnel (877 M€).**

Entre 2021 et 2025 (*cf.* graphique 2) :

- les recettes augmentent de 12 % entre 2021 et 2024, mais diminuent légèrement en 2025, uniquement en raison d'une diminution de la subvention pour charges de service public (SCSP) du programme 185, qui passe de 446 M€ à 411 M€ (-8 %) ;
- les dépenses sont plus dynamiques que les recettes entre 2021 et 2025, elles augmentent continuellement (de 14 % au total). Les dépenses d'intervention et d'investissement restent stables, alors que les dépenses de personnel et de fonctionnement sont dynamiques (respectivement +15 % et +24 %).

Graphique 2 : Évolution des principaux postes de recettes (à gauche) et de dépenses (à droite) de l'AEFE entre 2021 et 2025



Source : Comptes financiers 2021-2025 de l'AEFE.

1.2. La contribution des établissements au réseau repose sur un système complexe et peu lisible, notamment en raison de dérogations et d'une carence de comptabilité analytique

Les établissements versent aux services centraux des **contributions** en fonction de leur statut :

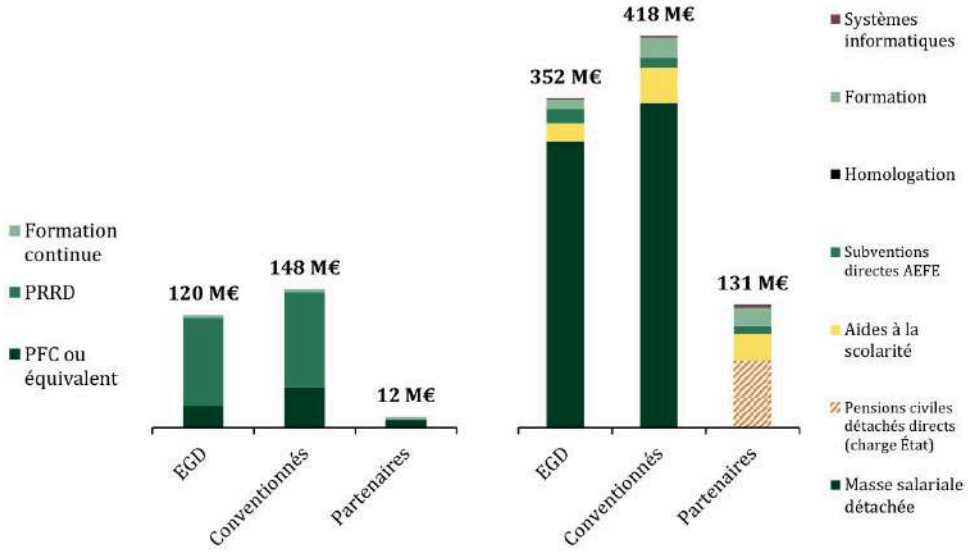
- les EGD et les établissements conventionnés versent une participation financière complémentaire (PFC, 6 % assise sur les frais d'écolage avec un abattement de 6 %), une participation à la rémunération des résidents et des détachés (PRRD, variable d'un établissement à l'autre) et une participation à la formation continue ;
- les établissements partenaires versent une participation au fonctionnement (2 % des frais d'écolage) et une participation à la formation continue.

Chaque établissement bénéficie de **prestations** de la part de l'AEFE ou de l'État, notamment :

- pour l'ensemble des établissements : des subventions directes, le système d'aides à la scolarité, les différents applicatifs informatiques ;
- pour les EGD et les établissements conventionnés uniquement : le paiement de la masse salariale des détachés AEFE dans ces établissements ;
- pour les partenaires uniquement : les enseignants détachés directs par le ministère de l'éducation nationale dans ces établissements ont la possibilité de continuer à payer la cotisation agent au compte d'affectation spéciale des pensions (CAS pensions). Dans ce cas, personne ne prend en charge la cotisation employeur, ce qui se traduit par une moindre recette dans le budget général de l'État. Or, la présence de ces détachés directs constitue un gage pédagogique et un facteur d'attractivité pour les parents d'élèves, et n'est possible que dans un établissement homologué. Par conséquent, le montant de ces contributions employeur au CAS pensions non-prises en charge doit être considéré comme une prestation dont bénéficient les établissements partenaires.

Il est alors possible de calculer le rapport entre le montant des prestations reçues et le montant des contributions versées (*cf.* graphique 3).

Graphique 3 : Contributions versées par les établissements aux services centraux (à gauche) et montant des prestations dont bénéficient les établissements (à droite)



Source : Mission, à partir des comptes financiers de l'AEFE et des données relatives aux établissements.

Pour 1 € de contribution versé, chaque établissement bénéficie de la part de l'AEFE ou de l'État de prestations équivalentes à :

- **2,9 € si c'est un EGD ;**
- **2,8 € si c'est un établissement conventionné ;**
- **11,3 € si c'est un établissement partenaire, et 5,3 € hors charge de la contribution employeur au CAS pensions, supportée par l'État.**

Ce système de contributions est grevé par de nombreuses exceptions, qui diminuent le montant finalement payé aux services centraux. Par exemple, le montant total théorique de contribution des établissements partenaires au fonctionnement du réseau est de 27,2 M€[1], mais le montant réellement facturé de 8,5 M€ (31 % du montant théorique).

En outre, l'absence de comptabilité analytique en coûts complets rend illisible, notamment pour les établissements, la destination de leurs contributions. En particulier, les budgets des instituts régionaux de formation (IRF) excluent les 36 M€ de rémunération des formateurs D2, rendant opaque le service rendu par l'AEFE en matière de formation (en sus des contributions versées par les établissements).

1.3. La situation financière de l'AEFE s'est très nettement dégradée en 2025 et l'excédent budgétaire observé en fin d'année ne doit pas masquer une situation toujours fragile

En 2025, la situation de l'AEFE s'est fortement dégradée, en raison d'un effet ciseau lié à une diminution de la SCSP concomitante à une augmentation régulière des dépenses. Ces dernières sont très rigides car 74 % relèvent de la masse salariale, qui tend à augmenter (+115 M€ entre 2021 et 2025, +3,6 %/an) alors que le nombre d'élèves dans les EGD et conventionnés est stable depuis 2017. Trois facteurs expliquent le niveau et l'évolution de la masse salariale :

- l'allocation des moyens humains sensiblement plus favorable qu'en France : le ratio moyen heures d'enseignement par élève (H/E)[2] atteint 1,40 en moyenne dans les établissements en gestion directe (EGD) et conventionnés contre 1,18 à 1,26 à date en France, et la proportion d'agrégés parmi les personnels enseignants détachés est deux fois supérieure à celle observée dans l'éducation nationale française ;
- dans le réseau, 2 259 enseignants titulaires résidents sont détachés et ont la particularité d'être reconduits automatiquement et tacitement, sans limitation de durée. La masse salariale correspondant à ces effectifs, d'un montant de 260 M€, est stable malgré la baisse des effectifs sous l'effet du GVT. Parmi eux, environ 1 000 sont détachés depuis plus de 15 ans dans le réseau : leur coût par ETPT est 15 à 20 % supérieur à celui d'un D3 récemment recruté dans le réseau ;
- la rémunération des personnels d'encadrement et de formation (D1-D2) détachés dans le réseau est élevée (182 k€ par équivalent temps plein annuel travaillé, [ETPT]) et en augmentation (+10 % depuis 2021). La part indemnitaire de cette rémunération est particulièrement élevée : 67 % de la rémunération brute.

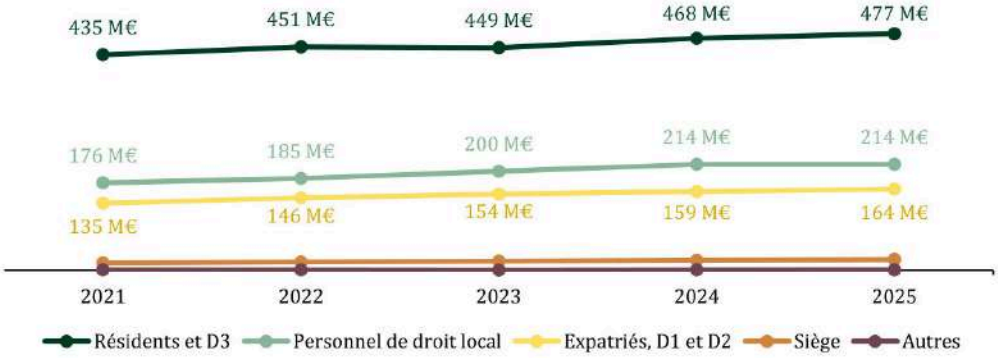
[1] 2 % des frais d'écolage pour l'année 2024.

[2] Le H/E est le rapport entre le nombre total d'heures d'enseignement dispensées et le nombre d'élèves. Plus il est élevé, plus la situation est favorable, car chaque élève recevra un plus grand nombre d'heures d'enseignement.

S'agissant de la contribution de l'AEFE au CAS pensions, le montant de cette contribution rapporté à la masse salariale totale est passé de 25 % en 2009 à 22 % en 2026[3], malgré la hausse du taux (passé de 60 % en 2009 à 82 % en 2026). L'augmentation de cette contribution est donc surtout liée à l'augmentation de la masse salariale de l'AEFE.

Il apparaît également que la masse salariale des personnels de droit local dans les EGD connaît une progression soutenue (+22 %), alors même que les effectifs n'ont augmenté que de manière limitée (+4 %).

Graphique 4 : Évolution de la masse salariale de l'AEFE par catégorie de personnel (2021-2025)



Source : Document relatif aux dépenses de masse salariale par année, transmis par l'AEFE. Note : les personnels de droit local mentionnés ici n'opèrent que dans les EGD, qui sont les seuls établissements à être intégrés au budget de l'AEFE.

S'agissant des recettes :

- la SCSP a diminué de 35 M€ en 2025, et à nouveau de 18 M€ en 2026, pour s'établir à 393 M€ et revenir à un niveau pré-covid en euros courants (381 M€ en 2019). Par ETPT détaché dans le réseau, la SCSP s'élève à 66 k€ (contre 61 k€ en 2019) ;
- les frais de scolarité dans les EGD ont augmenté de 16 % entre 2021 et 2024. Cette hausse est hétérogène en fonction des établissements, et devrait être amenée à s'accentuer à la suite de l'entrée en vigueur des mesures d'urgence votées en décembre 2025.

La situation de trésorerie de l'AEFE est tendue. Les services centraux disposaient fin 2025 de 75 M€, soit l'équivalent de 1,5 mois de masse salariale, un niveau insuffisant au regard des exigences de gestion prudente. La trésorerie des EGD s'élève à 253 M€, mais est inégalement répartie entre établissements et ne fait l'objet d'aucun fléchage spécifique vers l'investissement, ce qui en limite substantiellement l'utilité opérationnelle.

L'investissement immobilier est bloqué dans les EGD. L'absence de schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) en vigueur paralyse toute dynamique d'investissement immobilier. Plusieurs contraintes s'ajoutent : l'emprunt est interdit aux organismes divers d'administration centrale (ODAC), les avances de l'Agence France Trésor (AFT) pour financer des opérations demeurent limitées et 90 M€ restent à exécuter au titre des SPSI 1 et 2 (sur un total de 319 M€ votés pour ces deux schémas). L'acceptabilité des hausses récentes des frais d'écolage est par conséquent fragilisée, faute de contreparties visibles pour les familles.

En décembre 2025, en réponse immédiate aux déséquilibres constatés, ont été votés l'entrée en vigueur d'une contribution des EGD et des établissements conventionnés à la part employeur des pensions civiles et le relèvement de la contribution des partenaires à 4 % des frais d'écolage (sur quatre ans).

[3] Budget prévisionnel pour 2026.

Ces mesures :

- **ont suscité de vives tensions avec les communautés éducatives et ont fragilisé le dialogue institutionnel et la confiance des acteurs de terrain ;**
- **s'avèrent insuffisantes pour assurer la soutenabilité du modèle :**
  - à court terme, la situation financière s'annonce très dégradée en 2026. Plusieurs encaissements, initialement budgétés en 2026, sont survenus en fin d'année 2025, résorbant facialement le déficit. Il convient donc d'ôter ces encaissements des recettes prévues pour 2026, année durant laquelle l'entrée en vigueur des mesures d'urgence ne sera que partielle ;
  - à moyen et long terme, la pérennité du modèle ne semble pas assurée (*cf.* 1.4).

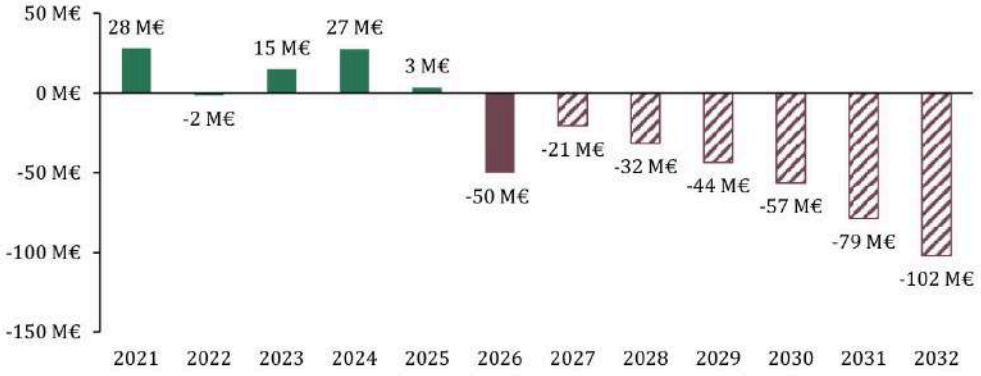
1.4. La projection de la situation financière de l'AEFE sur des hypothèses prudentes met en évidence un déficit de plus de 100 M€ en 2032

Pour analyser l'évolution attendue de la situation financière de l'AEFE, la mission a retenu les hypothèses suivantes :

- stabilité du nombre d'élèves et d'établissements dans le réseau[4] ;
- inflation à 1,5 %[5] ;
- entrée en vigueur des mesures d'urgence avec un taux de recouvrement de 75 %, conformément aux hypothèses retenues par l'AEFE ;
- SCSP, droits de scolarité, PFC, PRRD, autres recettes propres et dépenses de fonctionnement stables en euros constants ;
- autres financements publics et aides à la scolarité stables (en recettes et en dépenses) ;
- masse salariale en augmentation de +3,6 % par an (taux observé depuis 2021) ;
- montant d'investissement porté à 45 M€ par an (dans le cadre d'un SPSI).

Sous toutes ces hypothèses, la mission estime que le déficit se dégradera fortement à partir de 2028, après une amélioration brève en 2027 liée à l'entrée en vigueur des mesures d'urgence (*cf.* graphique 5). **En 2032, le déficit projeté est de 102 M€.**

Graphique 5 : Évolution projetée du déficit de l'AEFE entre 2027 et 2032



Source : Mission.

[4] Compte tenu de l'impossibilité de chiffrer l'impact budgétaire d'un élève ou d'un établissement supplémentaire, notamment compte tenu des différents statuts d'établissement.

[5] Correspond au taux de croissance annuel moyen (TCAM) de l'indice des prix à la consommation depuis quinze ans.

2. Rééquilibrer le modèle économique de l'AEFE : maîtriser les charges, optimiser les recettes, redonner des marges au réseau afin de libérer une marge budgétaire de 150 M€ environ

Les causes de la situation financière de l'AEFE appellent des mesures structurelles portant simultanément sur les deux composantes du déséquilibre : une masse salariale croissant mécaniquement et un système de contribution des établissements caractérisé par sa complexité et l'existence de nombreux régimes dérogatoires.

La mission formule des propositions organisées selon trois axes :

- maîtriser les charges de personnel (*cf.* 2.1) ;
- rationaliser et clarifier les contributions (*cf.* 2.2) ;
- restituer aux établissements les outils opérationnels leur permettant de piloter leur équilibre de manière autonome, efficace et transparente (*cf.* 2.3).

2.1. Maîtriser la masse salariale et le coût de la politique de formation

La masse salariale de l'AEFE s'élève à 877 M€ en 2025, soit 74 % du total des dépenses de l'agence. Elle a progressé de 15 % depuis 2021, à un rythme moyen de 3,6 % par an, sous l'effet combiné de trois facteurs : une allocation des moyens humains généreuse, le poids croissant d'une population de résidents anciens dont le détachement est renouvelé automatiquement et tacitement sans limitation de durée et le maintien de structures indemnitaires élevées pour les personnels d'encadrement et de formation.

La masse salariale représente aujourd'hui la contrainte financière principale de l'agence et appelle des décisions de fond, dont les effets seront certes différés mais dont l'engagement immédiat est indispensable à la crédibilité du plan de redressement.

2.1.1. Harmoniser et rationaliser l'allocation des détachés dans le réseau en responsabilisant les établissements au moyen d'outils de pilotage

Les moyens alloués par l'Éducation nationale, *via* l'AEFE, aux EGD apparaissent globalement plus favorables que ceux dont disposent les établissements publics en France métropolitaine.

En 2026, l'indicateur heures d'enseignement/élèves, dit H/E (taux d'encadrement), s'établit en moyenne à 1,18 au collège et à 1,26 au lycée au sein de l'éducation nationale en France. Plus cet indicateur est élevé, plus la situation est favorable, car chaque élève recevra un plus grand nombre d'heures d'enseignement. Dans les EGD et les établissements conventionnés de l'AEFE, ce ratio atteint toutes choses égales par ailleurs 1,40 en moyenne, avec des situations extrêmes où cet indicateur peut atteindre 2,20 dans certains établissements. L'indicateur H/E montre que les EGD sont dans une situation plus favorable que la moyenne hexagonale, et c'est aussi vrai pour les établissements conventionnés.

Le nombre médian d'élèves par enseignant détaché AEFE est de 39 dans les EGD et de 45 dans les établissements conventionnés. La dispersion est considérable : dans les EGD, le nombre d'élèves par titulaire varie de 23 à 71, avec un écart-type de 12.

La proportion d'enseignants agrégés chez les personnels détachés constitue un second facteur de surcoût injustifié. La mission dénombre 646 agrégés parmi les personnels enseignants détachés dans le réseau, soit une proportion de 13 %, contre 7 % dans l'éducation nationale française pour une répartition par niveau d'enseignement comparable.

<u>Proposition n° 1</u> : Harmoniser et rationaliser l'affectation des détachés dans le réseau en responsabilisant davantage les établissements au moyen d'outils de pilotage (indicateurs cibles et nombre d'élèves par enseignant titulaire détaché) et d'un dialogue de gestion annuel pour les EGD

La mission propose de fixer un nombre maximum d'enseignants détachés AEFE par établissement, en fonction de son statut et de son nombre d'élèves. Pour les EGD, la cible retenue est de 40 élèves par enseignant détaché AEFE. Pour tous les autres établissements, la cible est de 50 élèves par enseignant détaché AEFE.

L'entrée en vigueur de ces cibles entraînerait une diminution de 20 % du nombre d'enseignants titulaires détachés dans les EGD et de 19 % dans les établissements qui sont actuellement conventionnés, **générant pour les services centraux de l'AEFE des économies de l'ordre de 35 à 48 M€**[6] à horizon 2032 en fonction des choix réalisés par les établissements en matière de remplacement.

S'agissant des enseignants agrégés, la mission recommande de ramener progressivement à 7 % leur proportion parmi les enseignants titulaires détachés, ce qui permettrait de réaliser environ 13 M€[7] **d'économies annuelles à horizon 2032.**

Ces plafonds ne constituent pas des normes rigides et seront adaptés au sein des dialogues de gestion (*cf.* 2.3.1) qui tiendront compte d'autres indicateurs, notamment le ratio H/E (avec une cible de 1,20 à 1,30), les spécificités locales de chaque établissement, ses perspectives d'évolution d'effectifs et les contraintes du marché local de l'emploi enseignant. Ce processus associera la direction de l'établissement, l'AEFE et le poste diplomatique.

2.1.2. Appliquer les dispositions du droit commun en mettant fin au caractère automatique du renouvellement tacite du détachement des résidents

À la rentrée 2025, 2 259 agents bénéficient du statut de résident et du renouvellement tacite et automatique de leur détachement, sans limitation de durée. Leur masse salariale représente 260 M€. Cette situation est le produit d'une pratique ancienne qui ne repose sur aucun texte juridique et que les lignes directrices de gestion ministérielles du ministère de l'éducation nationale n'ont jamais consacrée. Le glissement vieillesse-technicité (GVT) structurellement plus élevé chez les résidents anciens accentue ce biais coûteux : les résidents dont la durée de contrat est supérieure à quinze ans coûtent 15 % à 20 % de plus par ETPT que les D3 récemment recrutés.

Les modalités de recrutement constituent des leviers d'économie pour les établissements. La mission a mis en évidence qu'un détaché AEFE est plus coûteux qu'un personnel enseignant de droit local titulaire de l'éducation nationale (dont la rémunération brute totale correspond généralement à la rémunération brute indiciaire du détaché AEFE), lui-même plus coûteux qu'un personnel de droit local non titulaire (dont la rémunération dépend principalement du contexte local). Ce constat peut être nuancé dans certaines situations, en fonction du taux de PRRD de l'établissement et du niveau de rémunération locale.

<u>Proposition n° 2</u> : Appliquer les dispositions du droit commun en mettant fin au caractère automatique du renouvellement tacite du détachement des résidents

---

[6] En euros courants avec une hypothèse d'inflation de +1,5 % par an.

[7] *Idem.*

La mission recommande de ne pas renouveler le détachement des résidents lorsque le besoin pédagogique ne se justifie plus, cette modalité serait analysée dans le cadre du dialogue de gestion établissement-AEFE-poste (*cf.* 2.3.1). Elle recommande également de modifier l'instruction générale de l'AEFE relative au recrutement des personnels d'enseignement pour la rentrée 2027, afin de rendre obligatoire un avis motivé du chef d'établissement pour toute demande de renouvellement de détachement.

Proposition n° 3 : Refondre la procédure locale de recrutement en déchargeant les commissions consultatives paritaires locales de leur rôle dans la procédure de recrutement

La procédure de recrutement des personnels d'enseignement détachés (D3) est organisée localement par les services de coopération et d'action culturelle (SCAC) des postes diplomatiques qui réunissent plusieurs fois par année scolaire les commissions consultatives paritaires locales (CCPL), dont l'avis est obligatoire avant toute proposition de recrutement transmise par le chef d'établissement à la direction générale de l'AEFE.

La mission n'a pas été en mesure d'objectiver le rôle réel de ces commissions, dont l'implication varie sensiblement d'un pays à l'autre. En outre, les échanges menés par la mission, en particulier avec les établissements visités et les postes diplomatiques, ont permis de mettre en évidence que la participation de ces CCPL au processus de recrutement entraîne des lourdeurs administratives et peut, dans certains cas, favoriser des considérations autres que les seuls besoins pédagogiques.

L'AEFE avait tenté de les supprimer à la suite de la réforme statutaire de 2022 ; le Conseil d'État, saisi en référé, a rétabli en août 2022 leur caractère obligatoire sur le fondement de l'article L. 452-5 du code de l'éducation. La mission recommande de maintenir les CCPL comme instance de dialogue social, tout en les déchargeant de leur rôle dans la procédure de recrutement et d'affectation, dans la logique de la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique. Cette évolution suppose une expertise juridique préalable soigneuse pour éviter toute nouvelle suspension contentieuse.

2.1.3. Réformer les rémunérations des personnels d'encadrement et de formation

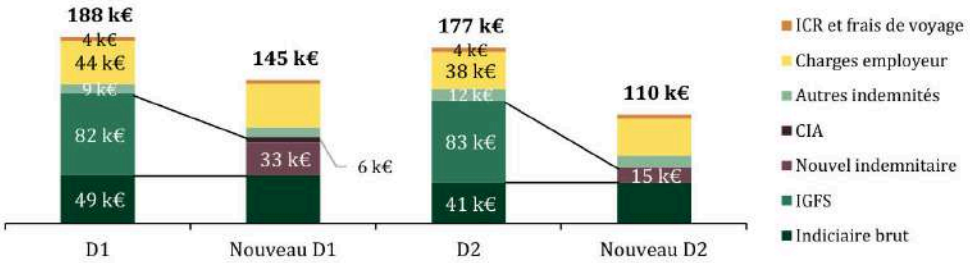
La part indemnitaire représente en moyenne 67 % de la rémunération brute des personnels d'encadrement (D1) et de formation (D2). L'essentiel de cette part indemnitaire est portée par l'indemnité géographique et de fonctions spécifiques (IGFS, 59 % de la rémunération brute). En France, la part indemnitaire des personnels de direction est comprise entre 26 et 34 %.

Cette spécificité n'est pas justifiée par la nature des fonctions exercées, mais constitue un héritage du statut d'expatrié dont la structure indemnitaire a été partiellement transposée aux nouveaux statuts D1 et D2 lors de la réforme de 2022.

Proposition n° 4 : Réformer les rémunérations des personnels d'encadrement et de formation (réduire la part indemnitaire, aligner le barème des majorations familiales et intégrer une part variable liée à la performance dans la rémunération des personnels des services centraux)

La mission propose de ramener la part indemnitaire des D1 à 50 % de leur rémunération brute et celle des D2 à 40 %. Pour cela, la mission propose de substituer à l'IGFS une indemnité calée sur le barème de l'ICCVL applicable aux personnels d'enseignement, qui représenterait 40 % de la rémunération brute des D1 et 22 % de la rémunération brute des D2, le montant des autres indemnités restant identique (*cf.* graphique 6).

Graphique 6 : Proposition d'un nouveau régime indemnitaire pour les D1 et les D2, intégrant une part variable liée à la performance



Source : Mission. Légende : complément indemnitaire annuel (CIA) ; indemnités de changement de résidence (ICR). Note : pour calculer la nouvelle rémunération, la mission a conservé l'indiciaire brut et les autres indemnités identiques. L'enveloppe CIA + nouvel indemnitaire doit alors représenter 40 % de la rémunération brute employé pour les D1 et 20 % pour les D2. Les charges employeurs sont proratisées sur le nouveau montant brut global.

La masse salariale de ces personnels est portée par l'agence, à l'exception du paiement d'une partie de la part employeur de leur pension civile qui est désormais imputée aux établissements. **Ainsi, cette réforme permettrait une diminution globale de la masse salariale de 53 M€[8] en 2032 (année d'effet complet de cette mesure), avec une montée en charge à partir de 2027 au fur et à mesure des fins de contrat des D1 et D2 actuels.**

Conformément à l'avis rendu par le Conseil d'État en juin 2025 relativement au barème des majorations familiales et de l'avantage familial, qui impose une modification de ces dispositions dans un délai de neuf mois, la mission recommande d'aligner le barème des majorations familiales des D1 et des D2 sur celui de l'avantage familial applicable aux D3, en le conditionnant à la scolarisation des enfants dans un établissement du réseau AEFE. Cette mesure générerait environ 10 M€ d'économies[9] et renforcerait la cohérence de la politique de valorisation du réseau.

Enfin, la mission recommande d'intégrer une part variable liée à la performance dans la rémunération des personnels des services centraux et des D1.

2.1.4. Augmenter le taux de la part salarié de la contribution aux pensions civiles pour les détachés directs de l'éducation nationale dans les établissements non-EGD

Un agent public détaché sur contrat à l'étranger peut cotiser volontairement au régime de retraite de la fonction publique par une cotisation salariale, mais aucune cotisation employeur n'est versée au CAS Pensions, cette charge étant implicitement supportée par le budget général de l'État.

Le détachement direct de titulaires de l'éducation nationale dans les établissements non-EGD crée donc une anomalie budgétaire. Ils sont 2 359 pour l'année scolaire 2025-2026. Cette situation n'affecte pas directement le budget de l'AEFE, mais elle crée une rupture d'égalité de traitement entre statuts et transfère une charge non assumée au budget général de l'État.

[8] En euros courants avec une hypothèse d'inflation de +1,5 % par an.

[9] Chiffrage effectué par la direction des affaires financières du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères.

Un moyen de le corriger est d'augmenter le taux de cotisation salariale, puisqu'il n'est pas possible d'instaurer un taux employeur pour ces personnels ayant signé un contrat avec un établissement basé à l'étranger. Il convient de préciser que d'autres agents publics de l'État sont dans cette situation.

Proposition n° 5 : Augmenter le taux de la part salarié de la contribution aux pensions civiles pour les détachés directs de l'éducation nationale dans les non-EGD

2.1.5. Adapter la formation dispensée par l'AEFE à l'évolution de son modèle économique

Le réseau des instituts régionaux de formation (IRF) comprend 16 établissements placés sous l'autorité de l'AEFE. Il est animé par 301 personnels de formation (D2) dont la masse salariale de 36 M€[10] est intégralement absente des budgets des IRF. La mission a établi que les budgets des IRF, présentés à l'équilibre, ont en réalité un déficit de 34 M€ au total en 2025, une fois intégrée une partie de la rémunération des formateurs.

Dans le réseau, le nombre moyen de jours de formation par enseignant en 2025 est de 2,9 dans les EGD, de 3,1 dans les établissements conventionnés et de 1,5 dans les établissements partenaires[11](sans pouvoir distinguer premier et second degré). En France, chaque enseignant du premier degré a bénéficié en moyenne de 3,9 jours de formation par an, et chaque enseignant du second degré de 3,1 durant l'année scolaire 2023-2024[12]. Ainsi, les enseignants dans les EGD et les établissements conventionnés sont en moyenne légèrement moins formés que les enseignants français, et ceux des établissements partenaires nettement moins.

Proposition n° 6 : Adapter la formation des enseignants à l'évolution du modèle économique de l'AEFE : intégrer une quote-part de la rémunération des formateurs aux budgets des IRF, adopter des budgets des IRF à l'équilibre et expérimenter une mutualisation de la formation avec les académies françaises pour les zones européennes les plus proches de la France

La mission formule plusieurs recommandations à ce titre :

- les budgets des IRF doivent être établis en coûts complets, intégrant une quote-part de rémunération des formateurs D2 (20 % de leur rémunération serait imputée au budget de l'IRF), et votés à l'équilibre, ce qui génèrerait 5 M€[13] de recettes supplémentaires pour les services centraux[14] (une fois leur rémunération réformée, *cf.* 2.1.3 et 11 M€ si leur rémunération n'est pas réformée) ;
- les décisions relatives aux formats de formation (présentiel, hybride ou distanciel) doivent s'appuyer sur une analyse coût-efficacité systématique, dont les résultats sont partagés avec les communautés éducatives ;

[10] La masse salariale totale des D2 est de 54 M€, mais ces personnels ont également une charge d'enseignement, estimée à un tiers de leur charge totale, ce qui laisse 36 M€ de masse salariale à imputer aux IRF.

[11] Données sur le nombre de jours de formations et le nombre d'enseignants fournies par l'AEFE (direction de direction de l'enseignement, de l'orientation et de la formation et direction des ressources humaines). Il convient de noter que les établissements partenaires peuvent également recourir à des modes de formation hors-AEFE.

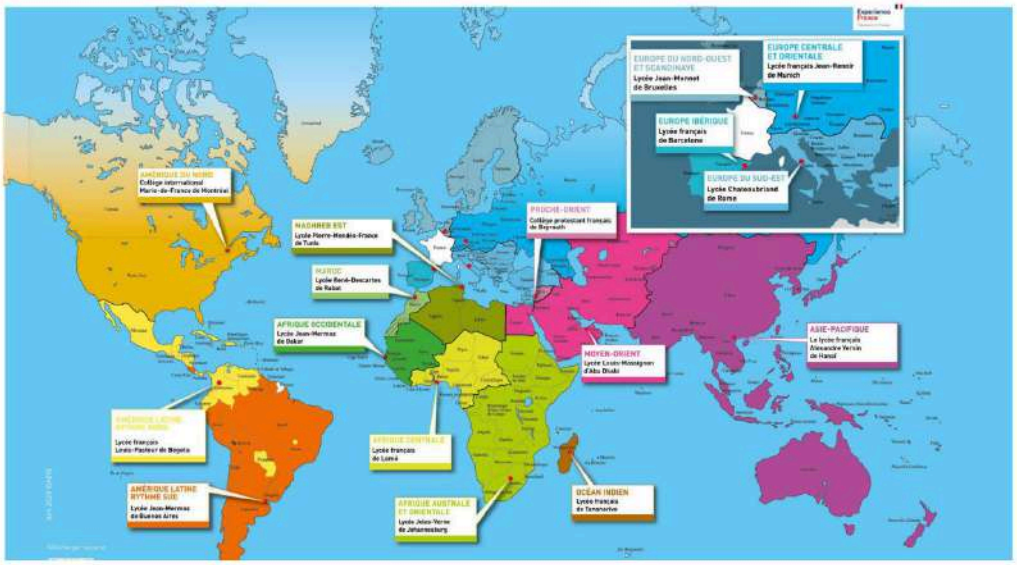
[12] Note d'information n° 25.65, direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance, novembre 2025.

[13] En euros courants avec une hypothèse d'inflation de +1,5 % par an.

[14] Pour atteindre un budget à l'équilibre, chaque IRF devra fixer une contribution aux établissements de sa zone. Une partie d'entre eux étant des établissements conventionnés ou partenaires, donc hors du budget de l'AEFE, cette nouvelle contribution générera des recettes supplémentaires pour l'agence.

- pour les zones européennes les plus proches de la France (la zone Europe Ibérique et la zone Europe du Nord et Scandinave, *cf.* figure 1), la mission propose d'expérimenter une mutualisation de la formation avec les académies françaises, permettant de réduire les coûts tout en consolidant le lien institutionnel avec l'Éducation nationale.

Figure 1 : Carte des zones IRF et de la localisation des IRF



Source : *AEFE.*

L'AEFE doit être davantage vigilante à l'allocation des formations en fonction du statut des établissements, en particulier pour augmenter la durée de formation annuelle moyenne d'un enseignant dans un établissement partenaire, tout en tenant compte d'éventuelles spécificités locales, notamment l'appartenance à un autre réseau de formation.

En outre, compte tenu de l'augmentation probable de la part d'enseignants non-titulaires, et par conséquent des besoins en formation, il est indispensable de pérenniser et d'adapter l'offre de formation à ces profils. Le ministère de l'éducation nationale devrait également voir son rôle de supervision de l'offre de formation renforcé (*cf.* 3.3).

2.2. Rééquilibrer et clarifier le système de contributions des établissements

2.2.1. Un système de contribution des établissements complexe avec de nombreuses situations dérogatoires

Le système actuel de contribution des établissements au fonctionnement du réseau repose sur quatre mécanismes distincts, dont l'application est rendue complexe par la multiplicité des dérogations et des régimes particuliers : les taux et les assiettes varient selon les zones géographiques, selon le statut des établissements au sein d'une même zone, et parfois d'un établissement à l'autre au sein d'un même statut.

La participation financière complémentaire (PFC) est due par les EGD et les conventionnés au titre du fonctionnement des services centraux. Elle est de 6 % et est assise sur les frais d'écolage avec un abattement de 6 %. Son produit recouvré en 2025 s'élève à 66 M€ dont 24 M€ pour les EGD et 42 M€ pour les conventionnés.

Les établissements partenaires s'acquittent d'une contribution au fonctionnement du réseau dont les modalités varient selon les accords (*cf.* 1.2). Certains appliquent un taux de 1 % ou 2 % du chiffre d'affaires, d'autres un forfait par élève, et certains établissements ne sont liés par aucun accord.

La contribution à la formation continue est due par l'ensemble des établissements, versée aux IRF. Ces participations obéissent à des règles très hétérogènes selon les zones et, au sein d'une même zone selon les statuts. Le régime dominant est un prélèvement sur la masse salariale, à un taux qui varie de 0,8 % à 1,1 %. D'autres régimes prévoient par exemple la participation des établissements sur un coût moyen par stagiaire ou sous forme de forfait par élève. Son produit total en 2025 s'élève à 9,8 M€, dont 3,1 M€ pour les EGD, 3,6 M€ pour les conventionnés et 3,1 M€ pour les partenaires.

La participation à la rémunération des résidents et détachés (PRRD) est facturée aux EGD et aux établissements conventionnés. Son assiette comprend le traitement indiciaire, les primes, l'avantage familial et les charges patronales hors pensions civiles, auxquels s'ajoute l'ISVL facturée à 100 %. Le taux moyen affiché est de 57 % hors ISVL et de 63 % avec ISVL. Rapporté à l'ensemble des éléments de rémunération, le taux réel de participation des établissements à la masse salariale totale des personnels détachés s'établit à 30 %, l'AEFE prenant à sa charge les 70 % restants. Ce taux réel varie de 3 % au Proche-Orient à 43 % en Europe du Nord-Ouest et Scandinavie. Le montant total de PRRD facturé en 2025 est de 195 M€, dont 94 M€ pour les EGD et 102 M€ pour les conventionnés.

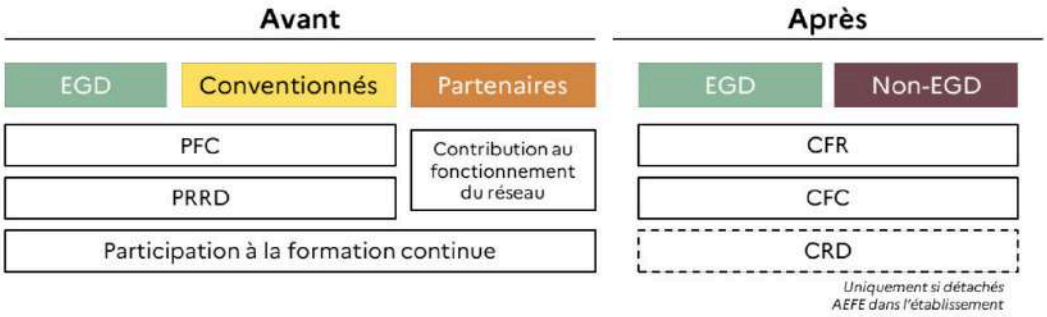
2.2.2. Une refonte du système de contribution doit permettre de gagner en lisibilité et en équité pour contribuer à un meilleur pilotage budgétaire de l'AEFE

La mission propose de substituer à ces mécanismes trois contributions lisibles et uniformes. L'objectif serait de viser une entrée en vigueur au 1er septembre 2027.

La nouvelle direction générale aura la charge de présenter la nécessité d'adapter le modèle de contributions à la suite de sa prise de fonction (juin 2026) et de conduire les consultations et concertations nécessaires (juin 2026 – octobre 2026) pour une adoption du système retenu au conseil d'administration de fin d'année 2026. Le premier semestre 2027 serait consacré à la révision des conventions et accords de partenariat.

Proposition n° 7 : Adopter des règles claires et transparentes sur les contributions des établissements à l'AEFE, le cas échéant différenciées selon les contextes locaux

Figure 2 : Présentation de la réforme des contributions proposée par la mission



Source : Mission.

La contribution au fonctionnement du réseau (CFR) fusionne la PFC et la contribution des partenaires. Son assiette est le montant annuel des frais d'écolage. Son taux est de 5 % pour les EGD (ce qui représente une légère baisse par rapport à la PFC actuelle, ces flux étant par ailleurs internes à l'AEFE) et de 3 % pour l'ensemble des établissements non-EGD, sans exception. L'impact net pour l'AEFE (hors flux budgétaires internes) est de +19 M€[15] en 2032 par rapport à la situation actuelle :

- pour les conventionnés, ce taux est inférieur au taux actuel de PFC (5,6 %[16]). Pour les partenaires, la CFR représente une hausse de 32 M€ par rapport à leur contribution actuelle, après suppression des régimes d'exception dont bénéficiaient certains d'entre eux (le taux normal est actuellement de 2 %) ;
- pour les partenaires, la mission recommande de mettre en avant que ce taux de 3 % constitue une atténuation des mesures d'urgence votées fin 2025 (le taux cible avait été fixé à 4 %), et de leur communiquer explicitement la balance coûts/bénéfices de leur appartenance au réseau. Il convient donc de noter que cette proposition a un impact de -16 M€ en 2032 par rapport à la situation où la mesure d'urgence visant les partenaires serait entrée en vigueur (avec un taux de recouvrement de 75 %).

La contribution à la formation continue (CFC) formalise une contribution déjà existante mais peu lisible. Une fois les budgets des IRF établis en coûts complets avec intégration de la quote-part de rémunération des D2 (à hauteur de 20 %), chaque IRF fixe le taux de la CFC nécessaire pour équilibrer son budget réel. Cette mécanique responsabilise les IRF sur leur gestion, permettrait de générer environ 5 M€ par an de recettes supplémentaires (*cf. supra*), et rend transparents les liens entre contribution des établissements et services de formation effectivement rendus.

La fin des exceptions non justifiées est requise pour ces deux contributions : toute dérogation à l'un des taux de contribution doit faire l'objet d'une délibération annuelle explicite du conseil d'administration, sans reconduction automatique possible.

La contribution à la rémunération des détachés (CRD) se substitue à la PRRD. Son **assiette est unifiée** sur l'ensemble de la masse salariale des personnels détachés dans l'établissement, quel que soit leur statut (D1, D2, résidents, D3), y compris les pensions civiles. **Deux options de différenciation sont proposées pour tenir compte des contraintes locales d'un réseau présent dans plus de 130 pays :** la première applique un taux uniforme assorti de la possibilité pour le conseil d'administration de voter un taux réduit pour des pays en situation difficile et la seconde instaure trois zones géographiques aux taux distincts.

Par rapport à la situation où la mesure d'urgence de compensation par les établissement de la contribution de l'AEFE au CAS pensions serait entrée vigueur avec un taux de recouvrement de 75 %, les recettes supplémentaires générées en 2032[17] sont de :

- 17 M€ pour la première option ;
- 15 M€ pour la deuxième option.

L'intégration d'une partie de la rémunération des D2 au budget des IRF d'une part, et des D1 et de D2 au budget des établissements d'autre part, incitera les chefs d'établissement à suivre et maîtriser l'allocation de ces ressources.

---

[15] En euros courants avec une hypothèse d'inflation de +1,5 % par an.

[16] Pour rappel, la PFC est de 6 % assise sur les frais d'écolage avec un abattement de 6 % (*cf.* 1.2).

[17] En euros courants avec une hypothèse d'inflation de +1,5 % par an.

2.3. Redonner des marges opérationnelles au réseau : allocation des emplois, dialogue de gestion et investissement

Les réformes de charges (*cf.* 2.1) et de contributions (*cf.* 2.2) posent le nouveau cadre financier. Elles n'auront cependant leur plein effet que si chaque établissement dispose effectivement des leviers lui permettant d'atteindre son propre équilibre. Cette section décrit le fonctionnement concret de ces leviers : un dialogue de gestion annuel articulant ressources humaines, tarification et investissement, une relance de la politique immobilière *via* l'adoption du SPSI 3, une règle tarifaire lisible pour les EGD et un système d'allocation des emplois rénové pour les non-EGD.

2.3.1. Un dialogue de gestion et de performance annuel EGD-services centraux associant le poste diplomatique

La mission propose de structurer le dialogue de gestion annuel entre chaque EGD et les services centraux de l'AEFE en y associant le poste diplomatique, pour en faire le mécanisme opérationnel central de la réforme : il traduit les décisions structurelles de la réforme en décisions annuelles, établissement par établissement, dans une **logique de responsabilisation.**

Le dialogue portera principalement sur trois volets articulés permettant d'élaborer le budget de l'établissement :

- **les emplois** : fixation du plafond d'enseignants titulaires détachés AEFE en fonction du nombre d'élèves (cible de 40 élèves par titulaire), ajustable au regard de l'indicateur d'encadrement H/E (cible de 1,20 à 1,30), des réalités locales et des besoins pédagogiques (*cf.* 2.1.1) ;
- **l'investissement** : programmation pluriannuelle des opérations immobilières de l'EGD dans le cadre du SPSI 3, en cohérence avec la trésorerie disponible et les autres dispositifs de financement (*cf.* 2.3.2) ;
- **les tarifs** : vérification que les frais de scolarité envisagés permettent d'atteindre l'équilibre budgétaire après épuisement des marges sur la maîtrise des charges, en particulier celles rattachées aux effectifs de détachés (*cf.* 2.3.3).

2.3.2. Relancer l'investissement immobilier : SPSI 3 et dispositifs de financement

L'investissement immobilier dans les EGD est à l'arrêt depuis plusieurs années, faute de SPSI approuvé et de solution de financement crédible. Cette situation affecte l'attractivité du réseau et entraîne également des conséquences opérationnelles, dans la mesure où l'absence de SPSI approuvé ne permet pas d'engager des travaux, y compris dans les établissements disposant des ressources de trésorerie nécessaires à leur financement.

L'attractivité du réseau est en jeu : dans un contexte de concurrence accrue avec les établissements internationaux privés, le cadre bâti constitue un critère de sélection déterminant pour les familles non françaises, dont les droits de scolarité plus élevés représentent une recette cruciale pour les EGD.

L'acceptabilité des hausses de droits de scolarité est également en cause : la revalorisation de 32 % des droits par élève entre 2017 et 2024 est d'autant moins acceptée par les communautés éducatives qu'aucune contrepartie visible en termes d'infrastructures ne l'accompagne.

Enfin, la sécurité et la conformité réglementaire des bâtiments imposent des interventions qui ne peuvent être différées : certaines opérations recensées dans le projet de SPSI 3 répondent à des obligations de mise aux normes dont le report fait peser un risque juridique et de réputation sur l'AEFE, et pourrait compromettre le renouvellement de l'homologation de certains établissements.

Proposition n° 8 : Relancer l'investissement immobilier dans les EGD de manière compatible avec le modèle économique de l'AEFE

La mission recommande d'adopter rapidement le SPSI 3 pour la période 2025-2029, sous réserve de la mise en œuvre des mesures de redressement recommandées par la mission. Le projet élaboré par la sous-direction de l'immobilier chiffre les besoins prioritaires à 230 M€ sur cinq ans (environ 46 M€ par an), dont 90 M€ de reprogrammation des chantiers en cours des SPSI 1 et 2 (sur un total de 319 M€ initialement votés) et 140 M€ pour 25 nouvelles opérations identifiées comme prioritaires. Cette trajectoire est soutenable dans le cadre du modèle économique rénové.

La mission insiste sur la nécessité d'engager sans attendre les opérations de mise en sécurité et de mise aux normes les plus critiques, dont le report n'est pas acceptable indépendamment du calendrier d'adoption du SPSI. Si l'adoption du SPSI 3 et la mise en place des financements étaient retardées, l'AEFE, la direction du Budget, la tutelle et le conseil d'administration devront identifier sans délai une solution permettant d'engager ces opérations prioritaires à caractère sécuritaire.

Le financement du SPSI pourra reposer sur trois leviers complémentaires :

- la trésorerie propre des EGD doit être mobilisée prioritairement : les 253 M€ de trésorerie présents dans le réseau, dont la disponibilité effective varie selon les contraintes de transfert de capitaux propres à chaque pays, constituent la ressource la plus immédiate et la moins coûteuse ;
- pour les opérations emblématiques et structurantes dont le montant dépasse la capacité d'autofinancement annuel des EGD, la mission propose un fonds d'amorçage à conditions bonifiées, mobilisable *via* le programme 824 (compte de concours financiers) ou par une nouvelle ligne d'avances AFT, remboursable sur les ressources propres des EGD concernés ;
- à terme, les EGD disposant d'une capacité contributive suffisante pourront fixer leurs droits de scolarité à un niveau légèrement supérieur à l'équilibre pour constituer des provisions immobilières ou rembourser les avances (*cf.* 2.3.3).

2.3.3. La règle tarifaire des EGD : les écolages comme variable d'ajustement finale

La principale cause d'inacceptabilité des hausses tarifaires intervenues ces dernières années tient à leur absence de lisibilité pour les familles : les augmentations d'écolages n'ont pas été justifiées par des améliorations perceptibles de la qualité du service éducatif ou du cadre de vie scolaire.

Proposition n° 9 : Adopter une règle tarifaire pour les EGD claire et lisible permettant de produire un budget à l'équilibre et de flécher des excédents vers le financement de projets immobiliers

La mission propose un principe directeur clair : les frais de scolarité constituent la dernière variable d'ajustement, après optimisation des effectifs de détachés AEFE au regard des indicateurs de pilotage et de la répartition entre détachés et personnels locaux.

Le tarif fixé dans le cadre du dialogue de gestion doit permettre de produire un budget à l'équilibre (avec l'application des nouvelles contributions). Une hausse au-delà de l'équilibre est possible si, et seulement si, elle est fléchée vers une opération immobilière précisément identifiée dans le SPSI 3 et communiquée aux familles en toute transparence. Si l'opération concernée n'est pas réalisée dans le calendrier annoncé, l'établissement est tenu d'appliquer un tarif inférieur à l'équilibre jusqu'à restitution de la somme perçue.

Si la mission n'a pas formulé de proposition sur les aides à la scolarité, elle tient à souligner que toute hausse de tarifs, à enveloppe d'aides constante (P151), aura pour effet mécanique de réduire le nombre de bénéficiaires ou de réduire la part prise en charge par les aides.

2.3.4. L'ensemble des non-EGD pourraient désormais demander à bénéficier de détachés AEFE ou recruter des détachés directs, sans toutefois pouvoir cumuler les deux statuts au sein d'un même établissement

Aujourd'hui, les détachés AEFE (D1, D2, D3 et résidents) ne peuvent exercer que dans les EGD et les établissements conventionnés, mais pas dans les établissements partenaires. Ces derniers peuvent uniquement recruter des personnels titulaires de l'éducation nationale « *détachés directs* » (ou en disponibilité, comme l'ensemble des établissements).

Or, la mission considère que certains partenaires devraient pouvoir bénéficier de détachés AEFE sur des fonctions d'encadrement, de formation ou d'enseignement, en particulier dans certains pays qui souffrent de difficultés de recrutement.

Proposition n° 10 : Permettre à l'ensemble des établissements qui ne sont pas des EGD de bénéficier de détachés AEFE sur des fonctions d'encadrement, de formation et d'enseignement et autoriser le détachement direct dans ces établissements, sans possibilité de cumuler ces deux statuts au sein d'un même établissement

L'ensemble des établissements non-EGD pourront ainsi formuler chaque année une demande de détachement, instruite par l'AEFE (*cf.* proposition n° 1) sur la base de critères objectifs et quantitatifs : effectifs scolarisés, priorité stratégique définie par la cartographie du réseau, viabilité du vivier local d'enseignants qualifiés, santé financière de l'établissement.

Dans la limite d'un plafond dépendant du nombre d'élèves (cible de 50 élèves par titulaire pour les conventionnés actuels), l'AEFE autorise ou non le détachement, sous réserve de l'accord du ministère de l'éducation nationale et dans le cadre du plafond d'emplois de l'AEFE. La possibilité de ne demander que le détachement d'un personnel de direction (D1), sans enseignants détachés (D3), est maintenue, permettant à l'AEFE de conserver un levier de pilotage qualitatif sur les établissements non-EGD.

En parallèle, la mission recommande d'autoriser le détachement direct de personnels titulaires du ministère de l'éducation nationale dans l'ensemble des établissements non-EGD. Ce dispositif offre en effet un coût complet inférieur de 23 % à celui d'un D3 et de 33 % à celui d'un résident.

Enfin, la coexistence de personnels détachés AEFE et de personnels détachés directs au sein d'un même établissement est exclue, afin d'éviter tout risque de requalification.

Cette proposition, couplée à celle sur les contributions, revient à progressivement mettre fin à la distinction entre établissements conventionnés et partenaires. *In fine*, le réseau sera constitué des EGD et des autres établissements. Ces derniers seront libres de demander ou non à bénéficier de détachés AEFE. Dans le cas où un établissement verrait sa demande acceptée par l'AEFE, il devra s'acquitter de la CRD correspondante. Cependant, il n'y aura pas d'autre différence entre ces établissements.

2.4. Les mesures documentées par la mission permettent de libérer environ 150 M€ de marge budgétaire

Au total, la mission a chiffré l'impact budgétaire de huit mesures qu'elle propose. Ces mesures peuvent constituer une réduction des dépenses de l'agence (réforme de la rémunération des D1 et des D2), ou porter sur les flux budgétaires entre les établissements et l'AEFE, et se traduire, *in fine*, par une augmentation des recettes de l'agence.

La mission recommandant que l'entrée en vigueur de ces mesures soit fixée au 1er septembre 2027, l'année 2028 sera la première année pleine d'entrée en vigueur de ces mesures : environ 60 M€ de marge budgétaire (économies et recettes supplémentaires) pourraient être atteints cette année-là. **En 2032, le total de marge attendue est d'environ 150 M€** (*cf.* tableau 1). Il convient également de noter que les mesures portant sur la rémunération des D1 et de D2 pourraient avoir un effet dès 2027, les contrats débutant au 1er septembre 2027 (3 M€ d'économies entre septembre et décembre).

Tableau 1 : Chiffrage des principales mesures de la mission (en M€ courants)

Prop	Mesure	2028	2032
1	[EGD] Plafonnement du nombre d'enseignants détachés AEFE	5*	20*
1	[Non-EGD] Conditionnement de l'affectation de détachés AEFE à l'étude d'indicateurs et à l'accord de l'agence	5	22
1	Réduction de la part d'agrégés dans les enseignants détachés AEFE	3	13
4	Réforme de la rémunération des D1	6	30
4	Réforme de la rémunération des D2	4	23
7	Contribution au fonctionnement du réseau	18	19
7	Contribution à la formation continue	5	5
7	Contribution à la rémunération des détachés	15**	16**
Total		**61**	**147**

*Source : Mission. Note : les montants sont présentés en euros courants, c'est-à-dire qu'ils prennent en compte une inflation annuelle de 1,5 % ; *le chiffrage présenté correspond à la moyenne entre les deux scénarios de choix des établissements pour remplacer les détachés AEFE ; **le chiffrage présenté correspond à la moyenne entre les deux options présentées par la mission.*

3. Adapter la gouvernance de l'AEFE et ses relations avec sa tutelle et le ministère de l'éducation nationale pour accompagner la réforme

Les mesures financières et opérationnelles décrites dans la partie précédente ne produiront leurs effets qu'à la condition que l'AEFE soit dotée d'une architecture institutionnelle adéquate.

Les travaux de la mission ont mis en évidence trois fragilités structurelles qui doivent être traitées de manière concomitante :

- **une gouvernance interne qui dilue les responsabilités** et prive l'agence d'une ligne hiérarchique unifiée sur ses ressources (*cf.* 3.1) ;
- **une relation de tutelle plus tournée vers la gestion au quotidien que vers l'anticipation stratégique,** qui n'a pas permis de prendre toute la mesure de la dégradation financière en cours (*cf.* 3.2) ;
- **des liens avec le ministère de l'éducation nationale qui demeurent essentiellement réglementaires**, alors même que 5 500 ETPT de l'éducation nationale sont déployés dans le réseau et que les enjeux de qualité pédagogique et de formation des personnels sont prioritaires pour la mission de l'AEFE (*cf.* 3.3).

3.1. Refondre la gouvernance et l'organigramme de l'AEFE

Le conseil d'administration de l'AEFE, fort de plus de trente membres, fonctionne davantage comme une tribune d'expression des parties prenantes que comme un organe de décision stratégique. Les décisions effectives sont prises en amont, entre les représentants des administrations de tutelle, puis ratifiées en séance. Cette organisation déresponsabilise les membres et prive le conseil d'administration de son rôle de délibération réelle.

L'organigramme des services centraux présente une fragilité symétrique et systémique : les fonctions ressources (ressources humaines, finances, immobilier) sont réparties dans trois chaînes hiérarchiques distinctes, alors même que leur pilotage intégré est le principal déterminant des équilibres financiers de l'agence.

Proposition n° 11 : Restructurer la gouvernance de l'AEFE autour d'un conseil d'administration resserré, d'un espace consultatif des parties prenantes et d'une direction générale organisée en deux directions générales adjointes, chargées du pédagogique et des ressources

La mission recommande de ramener la composition du conseil d'administration à 13 membres : le président (avec voix prépondérante) nommé par l'État, 6 représentants de l'État (3 membres du ministère des affaires étrangères, 2 du ministère de l'éducation nationale et 1 du ministère de l'économie et des finances), 2 parlementaires, 2 représentants des personnels et 2 personnalités qualifiées. Cette réforme nécessite une modification législative.

En contrepartie de la réduction du conseil d'administration, la mission propose de créer un comité consultatif des parties prenantes, réuni annuellement, qui permettrait d'associer les communautés éducatives à la réflexion stratégique de l'agence, sans alourdir le processus décisionnel.

La mission recommande de restructurer la direction générale autour de deux directions générales adjointes (DGA) renforcées :

- la **DGA Pédagogique** serait chargée de l'enseignement, de l'homologation, de la formation et du pilotage pédagogique du réseau (inspection et évaluation) ;
- la **DGA Ressources-Secrétariat général** regrouperait les ressources humaines, les finances, le contrôle de gestion, l'immobilier et les systèmes d'information, réunissant ainsi dans une seule ligne hiérarchique l'ensemble des fonctions dont l'articulation conditionne le pilotage budgétaire consolidé. Cette réorganisation est le préalable indispensable à la mise en place d'une comptabilité analytique en coûts complets et à la pleine efficacité des dialogues de gestion.

3.2. Recentrer la tutelle du ministère des affaires étrangères autour du pilotage stratégique

La crise de décembre 2025 qui a pris de court la tutelle comme l'opérateur, peut s'expliquer par plusieurs facteurs. Il n'y a pas eu d'action suffisamment volontariste sur la maîtrise des charges, notamment en matière de ressources humaines. Les objectifs de doublement des effectifs fixés par Cap 2030 ont exercé une pression en faveur du développement du réseau qui a absorbé une grande partie de l'attention de la tutelle comme de l'opérateur. Les effets financiers induits sur les établissements déjà en place n'ont pas été systématiquement évalués.

Proposition n° 12 : Recentrer le rôle de la tutelle du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères sur le pilotage stratégique, incluant la signature d'un contrat d'objectifs et de moyens, le renforcement de l'appui des services de coopération et d'action culturelle des ambassades, l'élaboration d'une nouvelle cartographie des pays prioritaires dans le réseau, ainsi que l'élaboration d'une feuille de route à destination de la direction générale

La mission relève qu'aucun contrat d'objectifs et de moyens n'est en vigueur à l'AEFE. Elle recommande d'en négocier un sans délai, qui constituerait le vecteur naturel de traduction des orientations issues de la présente mission : objectifs de maîtrise de la masse salariale, cibles d'allocation des moyens RH par catégorie d'établissement, objectifs de recettes tirées des contributions et des droits de scolarité, trajectoire d'investissement immobilier, et articulation des responsabilités respectives de l'AEFE, du ministère des affaires étrangères et du ministère de l'éducation nationale sur les enjeux pédagogiques et de formation.

La mission recommande par ailleurs de mieux s'appuyer sur les services de coopération et d'action culturelle (SCAC) des ambassades, qui constituent des capteurs de terrain précieux et restent aujourd'hui sous-exploités dans les remontées stratégiques. Une feuille de route entre le ministère des affaires étrangères et l'AEFE devrait formaliser les modalités de coordination et de remontée d'information entre l'agence et les postes.

La mission recommande à la tutelle de définir sans délai une nouvelle cartographie des pays prioritaires dans le réseau, permettant de réconcilier l'ambition stratégique de Cap 2030 et la contrainte financière. Cette cartographie identifierait les géographies où le déploiement de personnels titulaires est stratégiquement justifié, et constituerait la boussole de référence pour le système d'allocation des emplois (*cf.* 2.3.1 et 2.3.4). Elle orienterait également les décisions d'investissement immobilier inscrites au SPSI 3 (*cf.* 2.3.2).

Enfin, la mission recommande que le nouveau directeur général et les DGA reçoivent des instructions claires et réalistes dès leur prise de fonctions, comportant un volet explicite sur le renforcement des marges de manœuvre accordées aux EGD.

3.3. Formaliser le rôle du ministère de l'éducation nationale sur les enjeux pédagogiques, de formation et de ressources humaines

Les relations entre l'AEFE et le ministère de l'éducation nationale se limitent aujourd'hui à la mise en œuvre d'obligations réglementaires et d'actes de gestion : détachements, organisation des examens, procédures d'homologation des établissements. Il n'existe ni convention-cadre formalisée, ni instance de pilotage partagé, ni objectifs communs de qualité pédagogique. Cette situation est paradoxale : le ministère de l'éducation nationale demeure l'employeur d'origine de l'ensemble des personnels titulaires détachés dans le réseau et l'AEFE a précisément pour mission de dispenser un enseignement conforme aux programmes et aux principes pédagogiques définis par ce ministère, sans qu'il existe pour autant de visibilité structurée sur les orientations pédagogiques de l'agence ni sur les plans de formation des personnels.

Proposition n° 13 : Formaliser le rôle du ministère de l'éducation nationale sur les enjeux pédagogiques et de formation, harmoniser les indicateurs de résultats, coordonner les politiques RH et aligner les politiques de formation des personnels, notamment non titulaires et locaux, avec les priorités nationales

La mission recommande de formaliser le rôle du ministère de l'éducation nationale sur les questions pédagogiques, de formation et d'évaluation, en intégrant un volet correspondant dans le contrat d'objectifs et de moyens. Un comité de pilotage réunissant régulièrement la direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO), l'AEFE et, associant la direction générale de la mondialisation (DGM), la direction des relations européennes et internationales et de la coopération (DREIC) et l'IGÉSR, serait chargé d'assurer la cohérence entre les priorités du plan national de formation, les politiques linguistiques et les résultats des élèves. Des indicateurs de résultats (taux de réussite, taux d'accès, taux de mentions) des collèges (IVAC) et des lycées (IVAL) permettraient d'objectiver les effets des politiques pédagogiques.

S'agissant de la formation des personnels non titulaires, vivier principal du Cap 2030, la mission recommande d'aligner les plans régionaux de formation des IRF sur les priorités du ministère de l'éducation nationale, d'évaluer ces formations conjointement avant chaque nouveau cycle et d'explorer des dispositifs complémentaires comme les programmes de master MEEF à distance ou le rapprochement des IRF avec les Écoles académiques de la formation continue (EAFC). La formation des enseignants locaux dans le cadre de la coopération éducative au sein des pays des différentes zones définies par le MEAE constitue un enjeu stratégique.

Sur le plan des ressources humaines, la mission recommande d'anticiper et de suivre les réintégrations dans l'éducation nationale, de renforcer la visibilité de la plateforme Talents *via* les portails académiques et d'améliorer l'interopérabilité des outils de gestion entre la DGRH du MEN, la DE, la DREIC et l'AEFE.

3.4. Renforcer l'efficience du dispositif d'homologation

L'homologation est la procédure par laquelle les ministres chargés de l'éducation nationale et des affaires étrangères certifient qu'un établissement situé à l'étranger dispense un enseignement conforme aux principes, aux programmes et à l'organisation pédagogique applicables en France. Elle constitue un levier central de la qualité du réseau, un gage de continuité du parcours des élèves et un facteur d'attractivité pour les familles. Le réseau homologué est également celui dont la responsabilité du ministère de l'éducation nationale est engagée en matière d'examens, de diplomation et de continuité des études dans l'enseignement supérieur français.

Le développement du réseau sous l'impulsion de Cap 2030 a accru mécaniquement la charge liée à l'homologation. La campagne 2025-2026 prévoit 256 missions d'inspection, majoritairement assurées par les inspecteurs de l'AEFE, 31 l'étant par l'IGÉSR.

Le taux d'établissements placés en suivi d'homologation ou sous observation est passé de 8,6 % il y a dix ans à 20,7 % pour la campagne 2025-2026. Cette hausse s'explique pour une large part par l'intégration dans le réseau, sous l'impulsion de Cap 2030, d'établissements dont le niveau de conformité aux exigences d'homologation nécessite un suivi renforcé.

Une tension structurelle s'est progressivement installée entre deux missions que l'AEFE assume de fait de manière cumulative : l'homologation qui relève d'une procédure réglementée et engage la responsabilité du ministère chargé de l'éducation nationale, et l'accompagnement, qui s'apparente à de la formation et du conseil au bénéfice des établissements.

Une nouvelle plateforme d'homologation a été lancée en mars 2025, ce qui constitue une avancée réelle, mais ses fonctionnalités restent limitées : elle ne dispose pas encore d'interface avec l'application MAGE de l'AEFE et n'intègre pas les données relatives à la formation des IRF.

Proposition n° 14 : Simplifier la procédure d'homologation et mieux distinguer les missions d'homologation et d'accompagnement des établissements

La mission formule des recommandations selon trois axes :

- **simplifier la procédure d'homologation**. Il s'agit de définir un socle d'homologation clair, piloté par le ministère de l'éducation nationale (DGESCO, DREIC, IGÉSR), distinguant ce qui relève des exigences nationales impératives de ce qui relève des adaptations réglementaires locales ou de l'expérimentation pédagogique. Les trames et supports utilisés par les différents acteurs du processus (établissements, AEFE, DREIC, IGÉSR) doivent être harmonisés. Les SCAC doivent être systématiquement mobilisés pour la validation des éléments relevant de la réglementation locale (bâtimentaire, effectifs, droit du travail). La procédure de renouvellement devrait être allégée pour les établissements présentant un historique satisfaisant, en s'appuyant sur une actualisation documentaire plutôt que sur une inspection systématique. l'AEFE devrait prendre en charge le versement des frais de mission pour toute inspection d'homologation, avec recouvrement auprès des établissements pour les premières demandes et les demandes d'extension, y compris lorsqu'elles mobilisent des inspecteurs hors-AEFE ;
- **mieux distinguer certification et accompagnement**. L'homologation doit être recentrée sur sa mission de certification, en distinguant explicitement ce qui relève du suivi au titre de la procédure réglementée et ce qui relève de l'accompagnement pédagogique (qui s'apparente à de la formation). La mission recommande de développer une culture de l'auto-évaluation dans les établissements, avec obligation d'intégrer un état de la formation au dossier d'homologation. L'homologation doit devenir la priorité affichée des missions des inspecteurs de l'Agence, ce qui suppose que les activités d'accompagnement soient clairement identifiées et budgétées séparément, notamment au sein des IRF ;
- **renforcer l'efficience globale du dispositif**. La mission recommande de positionner l'IGÉSR sur le contrôle, le suivi et l'expertise de l'homologation, ainsi qu'en appui systématique au pilotage pédagogique des EGD. Elle recommande d'étudier la faisabilité d'un passage à une périodicité de renouvellement de six ans au lieu de cinq, en contrepartie du développement effectif de l'auto-évaluation dans les établissements. Elle recommande enfin de renforcer le vivier des inspecteurs en sollicitant, sur avis de l'IGÉSR, des IA-IPR affectés dans les académies françaises pour les missions qui le requièrent.

CONCLUSION

Le présent rapport présente un diagnostic documenté de la situation financière de l'AEFE, et un ensemble de mesures structurelles cohérentes. Les économies sur la masse salariale libèrent de la capacité d'investissement et de formation. La réforme des contributions simplifie et équilibre les flux financiers du réseau. Les leviers opérationnels restitués aux établissements leur permettent de gérer leur équilibre de manière autonome et lisible pour les familles. La réforme de gouvernance dote l'ensemble du système des moyens de piloter les transitions.

La mission identifie six principaux points d'arbitrage qui commandent la réussite du plan :

- l'adoption des mesures de **réforme des rémunérations D1/D2**, dont les effets complets ne se matérialiseront qu'à l'horizon 2032 mais dont l'engagement immédiat est nécessaire pour la crédibilité du plan ;
- l'adoption de règles claires et transparentes sur les contributions des établissements à l'AEFE, le cas échéant différenciées selon les contextes locaux ;
- l'entrée en vigueur des **plafonds de détachés** dans les EGD et les conventionnés ;
- la **fin du caractère automatique du renouvellement tacite du détachement des résidents** : cette mesure est la plus sensible politiquement car elle sera perçue comme une atteinte à des droits acquis et devra être conduite avec pédagogie et dialogue ;
- la **relance de l'investissement immobilier** ;
- la **réforme du conseil d'administration et de la gouvernance**.

L'enjeu d'acceptabilité est réel. Les mesures proposées impliquent des arbitrages sensibles pour certaines catégories de personnels, notamment les résidents dont le renouvellement ne serait pas reconduit.

La mission est convaincue que ces efforts peuvent être rendus acceptables si, et seulement si, trois conditions sont réunies :

- les **efforts sont équitablement répartis** entre toutes les catégories d'acteurs et accompagnés d'une **communication transparente** vis-à-vis des communautés éducatives ;
- l'ajustement tarifaire des droits de scolarité, qui constitue l'ultime levier pour équilibrer le budget des établissements, est rendu **lisible, traçable et prévisible** pour les familles ;
- l'**investissement immobilier** financé par les hausses tarifaires est effectivement réalisé dans les délais annoncés.

C'est précisément la logique du système proposé par la mission : des contributions lisibles, des dialogues de gestion ouverts, des tarifs fléchés vers des investissements identifiés, et une gouvernance efficace.

Ce plan de redressement permettrait à l'AEFE de stabiliser durablement son modèle économique et de poursuivre sa mission de service public d'enseignement français à l'étranger dans des conditions de soutenabilité retrouvées.

Les économies proposées par la mission s'élèvent à environ 150 M€ en 2032. Le déficit projeté par la mission à cet horizon, avant réforme, est inférieur (environ 100 M€). Toutefois, les fortes incertitudes sur l'évolution des charges et des recettes, ainsi que la capacité à mettre en œuvre l'ensemble des mesures dans leur intégralité, imposent de prendre une marge de sécurité afin d'éviter de reproduire une situation similaire à celle vécue fin 2025.

PROPOSITIONS

Proposition n° 1 : Harmoniser et rationaliser l'affectation des détachés dans le réseau en responsabilisant davantage les établissements au moyen d'outils de pilotage (indicateurs cibles et nombre d'élèves par enseignant titulaire détaché) et d'un dialogue de gestion annuel pour les EGD

Proposition n° 2 : Appliquer les dispositions du droit commun en mettant fin au caractère automatique du renouvellement tacite du détachement des résidents

Proposition n° 3 : Refondre la procédure locale de recrutement en déchargeant les commissions consultatives paritaires locales de leur rôle dans la procédure de recrutement

Proposition n° 4 : Réformer les rémunérations des personnels d'encadrement et de formation (réduire la part indemnitaire, aligner le barème des majorations familiales et intégrer une part variable liée à la performance dans la rémunération des personnels des services centraux)

Proposition n° 5 : Augmenter le taux de la part salarié de la contribution aux pensions civiles pour les détachés directs de l'éducation nationale dans les non-EGD

Proposition n° 6 : Adapter la formation des enseignants à l'évolution du modèle économique de l'AEFE : intégrer une quote-part de la rémunération des formateurs aux budgets des IRF, adopter des budgets des IRF à l'équilibre et expérimenter une mutualisation de la formation avec les académies françaises pour les zones européennes les plus proches de la France

Proposition n° 7 : Adopter des règles claires et transparentes sur les contributions des établissements à l'AEFE, le cas échéant différenciées selon les contextes locaux

Proposition n° 8 : Relancer l'investissement immobilier dans les EGD de manière compatible avec le modèle économique de l'AEFE

Proposition n° 9 : Adopter une règle tarifaire pour les EGD claire et lisible permettant de produire un budget à l'équilibre et de flécher des excédents vers le financement de projets immobiliers

Proposition n° 10 : Permettre à l'ensemble des établissements qui ne sont pas des EGD de bénéficier de détachés AEFE sur des fonctions d'encadrement, de formation et d'enseignement et autoriser le détachement direct dans ces établissements, sans possibilité de cumuler ces deux statuts au sein d'un même établissement

Proposition n° 11 : Restructurer la gouvernance de l'AEFE autour d'un conseil d'administration resserré, d'un espace consultatif des parties prenantes et d'une direction générale organisée en deux directions générales adjointes, chargées du pédagogique et des ressources

Proposition n° 12 : Recentrer le rôle de la tutelle du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères sur le pilotage stratégique, incluant la signature d'un contrat d'objectifs et de moyens, le renforcement de l'appui des services de coopération et d'action culturelle des ambassades, l'élaboration d'une nouvelle cartographie des pays prioritaires dans le réseau, ainsi que l'élaboration d'une feuille de route à destination de la direction générale

Proposition n° 13 : Formaliser le rôle du ministère de l'éducation nationale sur les enjeux pédagogiques et de formation, harmoniser les indicateurs de résultats, coordonner les politiques RH et aligner les politiques de formation des personnels, notamment non titulaires et locaux, avec les priorités nationales

Proposition n° 14 : Simplifier la procédure d'homologation et mieux distinguer les missions d'homologation et d'accompagnement des établissements

PROPOSITIONS

PROPOSITIONS

PARTIE 2 - AEFE, UN MODÈLE ÉCONOMIQUE COMPLEXE À CONTRÔLER ET CONFRONTÉ À DES ATTENTES FORTES DE CHANGEMENT

Page 87

> **Proposition n° 1 : doter l'opérateur d'une comptabilité analytique dans les six prochains mois**

Page 119

> **Proposition n° 2 : étudier des pistes de recours plus importants à des personnels contractuels qualifiés dans des domaines où les compétences recherchées ne nécessitent pas nécessairement l'expérience spécifique d'un titulaire.**

Page 131

> **Proposition n° 3 : mettre en place un moratoire de six mois pour la contribution pension civile (CPC) des établissements conventionnés.**
>
> Avantages attendus : éviter des hausses brutales de frais de scolarité, des fermetures de postes et des déconventionnements, le temps de mettre en œuvre des mesures d'économies et de justice plus équilibrées proposées dans le rapport.

Page 133

> **Proposition n° 4 : maintenir la contribution pension civile (CPC) des établissements en gestion directe (EGD) et des établissements conventionnés à un taux unique de 35 % tant que le taux de contribution employeur de l'État restera fixé à 82,28 %, et organiser parallèlement la suppression progressive de la participation financière complémentaire (PFC).**

Avantages attendus :

- **Une prise en charge plus juste et plus lisible du coût réel des personnels détachés**
- Ce dispositif permettrait de rapprocher chaque établissement du coût réel des personnels détachés qu'il emploie, dans une logique plus transparente et plus responsabilisante.
- **Une baisse immédiate de la pression financière liée à la PFC et à la CPC**
- La suppression progressive de la PFC permettrait à de nombreux établissements de réduire fortement les hausses de frais de scolarité aujourd'hui envisagées, certains établissements supportant actuellement une contribution particulièrement pénalisante au regard du nombre réel de détachés dont ils bénéficient.
- **Un meilleur pilotage de la masse salariale établissement par établissement**
- Le dispositif offrirait une visibilité beaucoup plus précise sur le coût des personnels détachés et sur les évolutions budgétaires à anticiper. Les établissements pourraient ainsi ajuster plus progressivement leur masse salariale selon leurs effectifs et leurs priorités pédagogiques, comme cela se pratique dans tout établissement en France confronté à une évolution de sa carte scolaire.

Page 136

Proposition n° 5 : prévoir une contribution pension civile (CPC) à taux réduit pour les établissements dont les frais de scolarité sont les plus faibles afin d'en limiter l'impact sur les frais de scolarité.

Page 137

Proposition n° 6 : intégrer la part correspondant à la prise en charge intégrale de la pension civile des IEN ainsi que des personnels détachés exerçant des missions de formation (D2) dans une contribution spécifique dédiée aux IRF.

Page 147

Proposition n° 7 : renforcer l'équité et les mécanismes de contrôle des dispositifs sociaux et indemnitaires de l'AEFE

Page 148

Proposition n° 8 : remplacer l'allocation actuelle par une gratuité de scolarité dans les établissements français du réseau, accompagnée d'une exonération fiscale adaptée.

Avantages attendus : cette réforme permettrait de réaliser plus de 8,5 millions d'euros d'économies pour l'AEFE et les établissements, de limiter les hausses de frais de scolarité et de renforcer la justice sociale entre les personnels. Elle recentrerait également l'argent public sur les établissements français homologués plutôt que sur des dispositifs finançant indirectement des scolarisations.

Page 161

Proposition n° 9 : faire effectuer le temps de service devant élèves des EMFE et EF2D par des D3.

Avantages attendus :

- **permet une économie d'environ 6,4 millions d'euros** tout en maintenant (ou en recréant) 99 ETP, soit 33 professeurs des écoles D3 au 1er degré et 66 enseignants au 2nd degré D3 ;
- permet de ne rien enlever à la qualité d'enseignement aux élèves puisqu'un personnel titulaire remplace un autre personnel titulaire de l'Éducation nationale ;
- permet aux EMFE et aux EF2D de se consacrer à leur mission première de formation, mission qui justifie le montant de leur rémunération en tant que formateur et leur permet de ne plus avoir de contraintes d'emploi du temps sur certains créneaux horaires pour assurer la formation (contraintes de gestion de temps souvent évoquées par les personnels de direction) ;
- permet de rapprocher le coût de la formation tarifée aux établissements à un coût plus soutenable et efficient ;
- permet aux établissements de se voir répercuter une économie sur des taux horaires plus raisonnables.

Page 166

Proposition n° 10 : remplacer le temps de service devant élèves des EMFE et des EF2D par des D3 ou TND souhaitant améliorer leur rémunération en effectuant des heures supplémentaires annuelles (HSA).

Avantages attendus :

- permet une économie pouvant atteindre **14,3 millions d'euros** en assurant un enseignement aux élèves aussi qualitatif qu'auparavant tout en permettant de maintenir un certain nombre de postes de D3 et de donner l'opportunité à des D3 volontaires d'améliorer leur revenu ;
- permet de ne rien enlever à la qualité d'enseignement aux élèves puisqu'un personnel titulaire remplace un autre personnel titulaire de l'Éducation nationale ;
- permet aux EMFE et aux EF2D de se consacrer à leur mission première de formation, mission qui justifie le montant de leur rémunération en tant que formateur et leur permet de ne plus avoir de contraintes d'emploi du temps sur certains créneaux horaires pour assurer la formation (contraintes de gestion de temps souvent évoquées par les personnels de directions) ;
- permet de rapprocher le coût de la formation tarifée aux établissements à un coût plus soutenable et efficient ;
- permet aux établissements de se voir répercuter une économie sur des taux horaires plus raisonnables.

Page 170

Proposition n° 11 : relocaliser en France la moitié des EMFE et EF2D des 8 IRF à moins de 6h de Paris (soit environ un quart des effectifs mondiaux) et répartir leur service mensuel entre formations en présentiel et formation en distanciel.

Avantages attendus :

- permet une économie d'environ 6 millions d'euros (hors frais de mission) tout en assurant un volume horaire de formation équivalent pour les enseignants du réseau ;
- permettrait paradoxalement une présence plus importante sur les zones et dans une pluralité d'établissements que l'organisation actuelle, les formateurs n'étant plus contraints par un service d'enseignement devant élèves ;
- permettrait de dégager davantage de temps de travail avec le siège afin d'accompagner l'innovation pédagogique, les réformes et la production de ressources mutualisées ;

- permettrait, par le volume d'heures plus mobilisables à la formation qu'actuellement, d'associer davantage les établissements à la construction des formations en fonction de leurs besoins réels ;
- permettrait aux IRF de proposer davantage de formations à un coût plus juste, répondant ainsi aux critiques récurrentes des établissements partenaires et conventionnés sur le coût actuel des dispositifs de formation ;
- permettrait potentiellement de réduire, voire de résorber, une partie des déficits des IRF grâce à une augmentation de l'offre de formation et à une meilleure maîtrise des coûts ;
- limiterait les stratégies de contournement actuellement observées en permettant de développer des partenariats mutualisés plus ambitieux avec des opérateurs comme France Éducation international ou Réseau Canopé, déjà engagés dans des logiques d'ingénierie pédagogique à grande échelle, et dont certains modèles organisationnels pourraient utilement inspirer l'AEFE ;
- permettrait au siège de bénéficier d'une équipe de formateurs davantage mobilisable pour accompagner le développement de l'ingénierie pédagogique, des ressources numériques, de la formation hybride et de l'innovation éducative ;
- offrirait une nouvelle possibilité d'engagement dans le réseau à des enseignants résidant en France ne pouvant ou ne souhaitant pas déménager leur famille à l'étranger ;
- permettrait, à terme, d'enrichir les académies françaises grâce au retour plus fréquent de personnels ayant acquis une expérience internationale structurante ;
- favoriserait une meilleure circulation des pratiques pédagogiques entre la France et le réseau de l'enseignement français à l'étranger ;
- contribuerait à une meilleure maîtrise de la masse salariale tout en maintenant un haut niveau d'expertise pédagogique au service du réseau ;
- permettrait de rendre ces fonctions attractives grâce aux frais de mission et au régime indemnitaire, notamment pour les zones européennes et limitrophes ;
- renforcerait enfin l'équité territoriale d'accès à la formation, certains établissements bénéficiant aujourd'hui très peu de déplacements de formateurs malgré leurs besoins importants ;
- permettrait de sanctuariser une partie de ces économies afin de financer, à la demande des IEN et des IA-IPR, des actions de formation ciblées au bénéfice de personnels rencontrant des difficultés pédagogiques, notamment dans les établissements ne disposant pas des moyens nécessaires pour financer les frais de remplacement et de déplacement. Dans ce cas, le déplacement du formateur vers l'établissement permettrait de limiter significativement les coûts supportés localement.

Proposition n° 12 : revoir le mécanisme de contribution des établissements aux IRF, quel que soit leur statut, selon des modalités qui devront impérativement être débattues avec l'ensemble des acteurs concernés et ne pourront relever d'un simple contrat d'adhésion imposé sans accord préalable sur ses principes et ses modalités de fonctionnement et de paiement.

À défaut d'une telle concertation, des stratégies de contournement ainsi que des positions de principe continueront de s'opposer à un fonctionnement des IRF pleinement au service du réseau et de l'intérêt supérieur des élèves. Un groupe de travail réunissant des représentants des usagers de la formation devra ainsi être constitué dès le mois de septembre afin d'aboutir rapidement à la définition d'un modèle contributif accepté, compris et financé par tous, avec comme objectif partagé la construction d'une offre de formation de qualité à un juste coût.

La proposition de fonctionnement présentée ci-après est issue des nombreuses attentes exprimées par les acteurs économiques du réseau, qui indiquent ne plus adhérer au modèle économique actuel tel qu'il leur est imposé. Tous demandent qu'il puisse être repensé collectivement à l'issue d'une remise à plat complète de son fonctionnement. Les modalités proposées ne procèdent donc pas d'une vision uniforme ou théorique, mais constituent plutôt une tentative de synthèse des différentes propositions et contributions formulées auprès de votre rapporteure lors des auditions et des travaux menés dans le cadre de cette mission.

1. **Une contribution socle universelle et équitable**

Chaque établissement, quel que soit son statut, contribuerait au financement de base des IRF par le versement d'un **montant forfaitaire annuel par personnel éducatif** susceptible de bénéficier des formations proposées. Cette **contribution socle** permettrait :

- de garantir un financement minimal et stable des IRF ;
- d'assurer l'accès de tous les établissements à une première offre de formation statutaire et indispensable d'un point de vue de l'inspection générale de l'Éducation nationale et des IEN et IA-IPR dédiés au suivi d'homologation et de maintien de la qualité pédagogique, cette proposition de formation pourrait être validée avec la délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération (DREIC) en charge de l'homologation au sein de l'Éducation nationale ;
- de mutualiser les coûts de fonctionnement du réseau ;
- et de sortir d'une logique uniquement fondée sur le chiffre d'affaires des établissements, souvent perçue comme injuste et déconnectée des usages réels.

Cette contribution pourrait ouvrir droit à un volume minimal annuel de formation par personnel.

2. **Une tarification à l'usage pour les formations établissements**

Les formations établissements seraient ensuite facturées selon un principe de **paiement par formateur et par journée de formation**, avec une différenciation tarifaire entre les formations en **présentiel** et les formations en **distanciel**.

Ce modèle présenterait plusieurs avantages :

- meilleure lisibilité des coûts car un formateur qui se déplace est toujours moins coûteux que plusieurs enseignants stagiaires à qui il faut payer visa, billets d'avion, hôtels, restauration et remplacer en leur absence. Pour éviter les remplacements des ½ journées banalisées de formation peuvent être organisées.
- responsabilisation et coopération plus forte avec les établissements ;
- adaptation des dépenses aux besoins réels ;
- une formation répondant parfaitement à la demande locale des établissements et à leurs spécificités.

Un tel dispositif permettrait :

- une meilleure transparence des coûts de formation ;
- une plus grande confiance des usagers de la formation dans la gestion financière des IRF ;
- une contribution plus équitable entre établissements ;
- une meilleure adéquation entre financement et usage réel des formations ;
- une responsabilisation collective du réseau ;
- une réduction des stratégies de contournement actuellement observées ;
- une plus grande soutenabilité financière des IRF ;
- ainsi qu'une amélioration de l'accessibilité des formations pour les établissements disposant de moyens plus limités.

Page 179

Proposition n° 13 : créer des bourses d'engagement vers les métiers de l'éducation pour les anciens élèves du réseau.

Page 180

Proposition n° 14 : étudier l'opportunité de confier des heures de formation à des personnels D3 expérimentés pour l'accompagnement des néo-recrutés.

Page 181

> **Proposition n° 15 : élargir l'accès aux formations de l'AEFE aux futurs enseignants et candidats au recrutement.**

Page 188

> **Proposition n° 16 : permettre à certains établissements conventionnés d'opter sous conditions pour une convention MIXTE permettant la cohabitation de personnels d'encadrement détachés AEFE (D1) et de personnels enseignants détachés directs au sein d'un même établissement.**

Page 188

> **Proposition n° 17 : permettre l'automaticité de la conversion d'un détachement AEFE en détachement direct et obtenir la garantie du MEN d'un nombre constant de supports de postes.**

Page 188

> **Proposition n° 18 : créer un partenariat entre l'AEFE, la direction générale de la mondialisation et l'Autonome de solidarité laïque.**

Page 190

> **Proposition n° 19 : mettre en œuvre la note du MEAE relative à l'inclusion des détachés directs dans le périmètre du comité social d'administration de l'AEFE afin de permettre aux personnels détachés directs de bénéficier de droits syndicaux français et d'élire leurs représentants aux élections professionnelles.**

Page 195

> **Proposition n° 20 : créer avec d'anciens personnels de direction et l'IH2EF des formations d'acculturation et de préparation à l'expatriation.**

Page 196

> **Proposition n° 21 : associer les comités de gestion à la phase de recrutement des personnels de direction grâce à des échanges préalables des parties avant la nomination par l'AEFE. Les modalités seraient à construire avec les personnels de direction expérimentés du réseau.**

Page 198

> **Proposition n° 22 : faire évoluer progressivement le modèle de rémunération des personnels d'encadrement (D1) en intégrant une part variable fondée sur l'engagement, les responsabilités exercées, l'investissement dans la vie de l'établissement et les résultats obtenus. Cette évolution permettrait de rendre les rémunérations plus équitables, de mieux valoriser la performance et l'implication des personnels, tout en réduisant certains écarts de rémunération difficilement compréhensibles localement.**

Page 204

> **Proposition n° 23 : mettre en place des questionnaires et des outils de sondage afin d'associer davantage les établissements à la définition de l'offre de services de l'AEFE.**

Page 204

> **Proposition n° 24 : une fois l'offre de services co-construite avec les établissements, définir les services relevant d'un socle commun et ceux pouvant être proposés à la carte.**

Page 214

> **Proposition n° 25 : évaluer, à l'aide d'une comptabilité analytique, le coût réel de chacun des services proposés par l'Agence, afin d'en déduire un principe de participation financière reposant sur un socle commun applicable à l'ensemble des établissements, complété par une tarification à la carte des services optionnels, en associant davantage les établissements aux processus décisionnels.**
> Leur financement ne peut reposer exclusivement sur une convention d'adhésion obligatoire. À défaut, des stratégies de contournement ou de sortie du réseau de l'enseignement français à l'étranger pourraient être mises en œuvre, ce qui serait particulièrement préjudiciable pour les familles françaises et francophones, certaines pouvant ne plus disposer, dans plusieurs pays, d'un établissement français homologué.

Page 219

> **Proposition n° 26 : s'assurer de contenir les frais de scolarité afin de permettre au dispositif d'aide à la scolarité de continuer à assurer un accès équitable à l'enseignement français à l'étranger.**

Page 225

> **Proposition n° 27 : mettre en œuvre dès la campagne 2027 rythme sud et 2027/2028 rythme nord les préconisations du groupe de travail de la CNB en modifiant l'instruction spécifique en conséquence.**

Page 226

> **Proposition n° 28 : étudier la possibilité d'attribution des bourses sur une base pluriannuelle (cycle scolaire de 3 ans) comme cela est déjà le cas pour les bourses du gouvernement français (BGF) attribuées aux étudiants et chercheurs étrangers.**

Page 226

> **Proposition n° 29 : mettre à profit le temps d'instruction gagné grâce à un dispositif triennal d'aide à la scolarité afin de renforcer la lutte contre la fraude.**

Page 227

> **Proposition n° 30 : maintenir le dispositif d'aide au financement des AESH sans condition de ressources tout en optimisant et en professionnalisant leur emploi dans les établissements.**

Page 227

> **Proposition n° 31 : garantir l'accès systématique des AESH aux actions de formation organisées par les établissements, indépendamment de leur statut d'employeur. Une telle mesure est indispensable pour prévenir toute rupture d'égalité entre personnels intervenant auprès des mêmes élèves et pour assurer un accompagnement de qualité, cohérent et pleinement adapté à leurs besoins.**

Page 235

Proposition n° 32 : restructurer l'opérateur en deux pôles : un pour la gestion des établissements et un autre pour la stratégie, le développement et l'influence internationale.

Page 236

Proposition n° 33 : réduire la composition du Conseil d'administration de l'AEFE à 19 membres avec voix délibérative :

- **un président sans voix prépondérante ;**
- **neuf représentants de l'administration (MEAE, MEN et MEF) ;**
- **deux parlementaires : un député et un sénateur ;**
- **un conseiller à l'Assemblée des Français de l'étranger ;**
- **trois représentants des organisations syndicales ;**
- **un représentant des parents d'élèves ;**
- **un représentant des organismes gestionnaires d'établissements conventionnés ;**
- **un représentant des organismes gestionnaires d'établissements partenaires ;**

et deux experts sans voix délibérative : associations FLAM et Union-ALFM.

Page 237

Proposition n° 34 : création d'un comité d'orientation stratégique réunissant les principales parties prenantes du réseau (émanant du CA ou des experts désignés), afin de renforcer les capacités de réflexion prospective et de concertation de l'Agence. Cette instance aurait pour mission d'éclairer les décisions relatives aux enjeux stratégiques, d'anticiper les évolutions du contexte international et éducatif et de formuler des recommandations sur les orientations de développement du réseau.

Page 237

Proposition n° 35 : réformer l'homologation pour mieux distinguer les missions d'accompagnement de celles d'inspection selon les propositions des sections 2.1 et 2.2.

Page 239

Proposition n° 36 : concevoir et promouvoir une véritable marque de l'éducation à la française et des labels éducatifs complémentaires au dispositif d'homologation.

Page 240

Proposition n° 37 : diversifier les sources de financement pour réduire progressivement la dépendance vis-à-vis de la subvention publique.

Page 241

Proposition n° 38 : établir ou renforcer les partenariats avec France Éducation international (FEI), le Réseau Canopé, le Réseau des INSPÉ et l'IH2EF au service de la formation et de la professionnalisation du réseau.

Page 244

Proposition n° 39 : établir ou renforcer les partenariats avec le groupe IGENSIA Éducation, la Conférence des grandes écoles (CGE), l'ONISEP et Campus France au service de l'orientation vers l'enseignement supérieur et le monde de l'entreprise.

Page 247

Proposition n° 40 : développer des partenariats afin de pouvoir proposer une offre de services mutualisés au profit des établissements du réseau.

Page 249

Proposition n° 41 : mieux intégrer les établissements LabelFrancÉducation dans la stratégie globale de développement du réseau de l'EFE.

Page 251

Proposition n° 42 : développer un modèle de sections bilingues en Europe fondé sur des partenariats éducatifs et un nombre limité de personnels titulaires détachés.

Page 253

Proposition n° 43 : mieux intégrer les associations FLAM dans la stratégie globale de développement du réseau de l'EFE.

Page 254

Proposition n° 44 : développer le réseau des alumni et en faire un dispositif structuré au profit du développement du réseau de l'EFE.

ANNEXES

ANNEXES

ANNEXE 1 — Lettre de mission

ANNEXE 2 — Glossaire

ANNEXE 3 — Bibliographie

ANNEXE 4 — Documents et contributions présentés dans le rapport

ANNEXE 5 — Contributions reçues dans le cadre de la mission

ANNEXE 6 — Liste des personnes auditionnées

ANNEXE 1 — Lettre de mission

Le Premier Ministre

--67/26SG

Paris, le 15 JAN. 2026

Madame la Sénatrice,

En accueillant 400 000 élèves dont 120 000 Français dans 612 établissements implantés dans 138 pays, l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE) joue un rôle majeur au service de la France, dans sa double mission de service public pour nos compatriotes à l'étranger et de relais de notre diplomatie d'influence.

Cependant, comme vous le savez, trente-cinq ans après sa création, l'Agence, arrive au bout d'un cycle. Son modèle est fragilisé par des faiblesses internes, en particulier, son modèle économique, dans le contexte des bouleversements de l'ordre mondial, avec notamment la montée en puissance de réseaux concurrents.

Dans ce contexte, le ministère de l'Europe et des affaires étrangères a mis en place en septembre 2025 un groupe de travail interministériel, associant le ministère de l'action et des comptes publics, le ministère de l'éducation nationale, ainsi que l'Agence. Son mandat est de proposer des mesures d'urgence et de proposer une réforme globale du modèle de l'Agence.

Les grandes orientations d'une réforme à venir sont de garantir la pérennité, la qualité, la lisibilité, l'équité du modèle économique de l'Agence et de ses liens avec son réseau. De premières mesures d'urgence ont été adoptées lors du conseil d'administration du 18 décembre 2025.

Ces mesures doivent maintenant être complétées par une réforme structurelle.

Au-delà de la maîtrise des coûts, cette réforme doit s'attacher à affermir la place du réseau de l'AEFE dans un environnement où sa position stratégique pourrait à terme être contestée. Elle devra repenser le modèle de fonctionnement de l'Agence et l'adapter aux défis présents et futurs. Si ses paramètres font l'objet de nombreuses propositions, un travail de clarification des options et de concertation me paraît nécessaire. En effet, seule une réforme profonde et systémique, lisible, juste, et partagée par tous les acteurs du réseau de l'enseignement français à l'étranger peut entrainer l'adhésion et l'engagement indispensables.

C'est pourquoi, comme me l'ont proposé M. Jean-Noël BARROT, ministre de l'Europe et des affaires étrangères, M. Edouard GEFFRAY, ministre de l'éducation nationale, et Mme Eléonore CAROIT, ministre déléguée auprès du ministre de l'Europe et des affaires étrangères, chargée de la francophonie, des partenariats internationaux et des Français de l'étranger, j'ai l'honneur de vous confier une mission pour une durée de six mois afin d'accompagner cette réforme.

.../...

Madame Samantha CAZEBONNE
Sénatrice
Sénat
246, rue de Vaugirard
75006 PARIS

De votre mission, nous attendons des propositions concrètes et opérationnelles.

Celles-ci viseront d'abord à énoncer une véritable ambition stratégique, fondée sur une analyse du contexte concurrentiel et des ressources incomparables dont dispose l'agence, en identifiant les leviers de développement des réseaux concurrents et ceux qui, d'entre eux, peuvent être raisonnablement transposés à l'agence.

Cette ambition devra cependant s'attacher à sécuriser un modèle économique soutenable, équitable, lisible et prévisible, à la fois pour les familles et pour l'attractivité du réseau à l'international. A cet égard, nous serons attentifs aux recommandations que vous pourrez formuler pour accompagner la mise en œuvre des premières mesures d'urgence et les compléter ou les faire évoluer. Ces recommandations devront s'inscrire dans un cadre budgétairement neutre.

Par ailleurs, elle visera à l'évolution des statuts et des modèles d'établissements existants, pour mieux répondre aux besoins du réseau tout en diminuant la charge budgétaire de l'Agence. En vous appuyant sur une cartographie des établissements selon leur situation statutaire, financière, et pédagogique, vous évaluerez l'impact des mesures proposées sur leurs modèles économiques. Vous identifierez des pistes d'amélioration possibles pour chaque catégorie d'établissement, les établissements en gestion directe (EGD), les établissements conventionnés et partenaires, par exemple en termes de flexibilité du pilotage, d'évolutions pour répondre aux attentes de familles, ou encore d'accompagnement. Vous porterez un regard évaluatif sur ces pistes en adoptant une analyse des risques qu'elles emportent, dans un cadre pondérant leurs potentiels effets d'expansion comme d'attrition du réseau.

Vous examinerez le renouvellement de la politique des ressources humaines, pour continuer à garantir la qualité de l'offre éducative du réseau en vous attachant à concilier les impératifs de soutenabilité financière pour l'Etat et les établissements, la protection des droits sociaux des personnels et le maintien de l'attractivité des filières afin de garantir la qualité des recrutements. Elles incluront une analyse du modèle actuel de détachement et ses perspectives d'évolution.

Enfin vous proposerez des évolutions afin d'optimiser et de pérenniser le pilotage financier et des ressources humaines de l'Agence, l'amélioration et l'objectivation de l'appui au réseau et des services rendus, en analysant sa valeur perçue et sa traduction financière, ainsi que la qualité de l'offre pédagogique et de l'innovation.

Au-delà de ces quatre principaux volets, vous pourrez formuler toutes propositions que vous jugerez pertinentes pour la réussite de cette réforme.

En application de l'article L.O. 144 du code électoral, un décret vous nommera parlementaire en mission auprès de M. Edouard GEFFRAY, ministre de l'éducation nationale et de M. Jean-Noël BARROT, ministre de l'Europe et des affaires étrangères.

Pour mener à bien vos travaux, vous vous appuierez sur le groupe de travail interministériel coordonné par la direction générale de la mondialisation du ministère de l'Europe et des affaires étrangères sur l'Agence, ainsi que sur un groupe composé d'inspecteurs issus de l'inspection générale des finances (IGF), de l'inspection générale des affaires étrangères (IGAE) et de l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR).

.../...

Vous veillerez à élaborer vos propositions dans le respect des règles d'indépendance, d'impartialité et d'objectivité qui s'imposent au titre de la loi n° 2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique, et à m'informer des éventuelles mesures prises à cet effet.

De larges consultations auprès de toutes les parties prenantes (ministères concernés, AEFE, représentants du personnel, représentants des familles et des comités de gestion, élus, opérateurs et associations partenaires), pourront être utiles afin d'identifier les points de convergence. Des contributions spécifiques pourront être demandées et annexées à votre rapport.

Vous pourriez présenter votre programme de mission (objectifs, calendrier d'auditions, premières orientations de travail) d'ici la mi-janvier et un rapport préliminaire avec des propositions opérationnelles et hiérarchisées à la mi-avril 2026. Des points d'étape bimensuels pourront être réalisés.

Je souhaite pouvoir disposer de votre rapport définitif mi-juin 2026.

Je vous remercie par avance de votre contribution à la réforme structurelle et consensuelle de l'Agence et je vous prie d'agréer, Madame la Sénatrice, l'expression de mes respectueux hommages.

Sébastien LECORNU

ANNEXE 2 — Glossaire

A

ACP - Agence comptable principale
AEFE - Agence pour l'enseignement français à l'étranger
AESH - Accompagnant à la scolarité d'un élève en situation de handicap
AFE - Assemblée des Français de l'étranger
AFLEC - Association franco-libanaise pour l'éducation et la culture
A&I UNSA - Administration et Intendance de l'Union nationale des syndicats autonomes

C

CA - Conseil d'administration
CAFE - Conseiller à l'Assemblée des Français de l'étranger
CAS - Compte d'affectation spécial
CBCM - Contrôleur budgétaire et comptable ministériel
CFDE - Conseillers des Français de l'étranger
CFDT - Confédération française et démocratique du travail
CG - Comité de gestion
CNED - Centre national d'enseignement à distance
COCAC - Conseiller de coopération et d'action culturelle
CPE - Conseiller principal d'éducation
CVC - Conseil de vie collégienne
CVL - Conseil de vie lycéenne

D

DAF - Directeur administratif et financier / Direction des affaires financières
DB - Direction du Budget
DDAR - Direction du développement et de l'accompagnement réseau
DDC - Direction de la diplomatie culturelle
DEOF - Directeur de l'enseignement, de l'orientation et de la formation
DFAE - Direction des Français à l'étranger et de l'administration consulaire
DGESCO - Directeur général de l'enseignement scolaire
DGM - Direction générale de la mondialisation
DGRH - Direction générale des ressources humaines
DIVSS - Département de l'internationalisation et de la valorisation du système scolaire
DREIC - Délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération
DRH - Directeur ressources humaines
DSI - Direction des systèmes d'information
D1 - Personnels détachés sur missions d'encadrement
D2 - Personnels détachés sur des missions de formation
D3 - Personnels détachés sur mission d'enseignement, d'éducation, d'administration

E

EFE - Enseignement français à l'étranger
EF2D - Enseignant formateurs du second degré
EGD - Établissement en gestion directe
EMFE - Enseignants maîtres formateurs en établissement au premier degré

F

FAPEE - Fédération des associations de parents d'élèves des établissement d'enseignement français à l'étranger
FCPE - Fédération des conseils de parents d'élèves
FEI - France Éducation international
FEPEF - Fédération des établissements partenaires de l'enseignement français
FSU - Fédération syndicale unitaire

I

IEG - International Education Group
IEN - Inspecteur de l'Éducation nationale
IGAE - Inspection générale des Affaires étrangères
IGÉSR - Inspection général de l'éducation, du sport et de la recherche
IGF - Inspection générale des finances
INSPÉ - Institut national supérieur du professorat et de l'éducation
IRF - Institut régional de formation

L

LOLF - Loi organique relative aux lois de finances

M

MEAE - Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères
MEN - Ministère de l'Éducation nationale
MLF - Mission laïque française

O

ONISEP - Office national d'information sur les enseignements et les professions

P

PDL - Professeur de droit local
PEGC - Professeur d'enseignement général de collège
PFC - Participation forfaitaire complémentaire
PRR - Participation à la rémunération des résidents
PRRD - Participation à la rémunération des résidents et des détachés

S

SNES - Syndicat national des enseignements de second degré
SNPDEN - Syndicat nationale des professionnels de direction de l'Éducation nationale
SNUipp - Syndicat national unitaire des instituteurs, professeurs des écoles et PEGC

U

UNAPE - Union des associations de parents d'élèves de l'étranger
UNSA - Union nationale des syndicats autonomes

ANNEXE 3 — Bibliographie

Administration & Éducation. (2022). L'enseignement français à l'étranger. HS1, 352-357. https://doi.org/10.3917/admed.hs1.0352

AEFE. (2009-2010). Rapport d'activité. https://aefe.gouv.fr/sites/default/files/Rapport_activite_AEFE_2009-2010.pdf
AEFE. (2014-2015). Rapport d'activité. https://aefe.gouv.fr/sites/default/files/asset/file/2015-12-rapport-activite-2014-2015.pdf
AEFE. (2015-2016). Rapport d'activité. https://aefe.gouv.fr/sites/default/files/asset/file/aefe-rapport-activite-2015-2016.pdf
AEFE. (2016-2017). Rapport d'activité. https://aefe.gouv.fr/sites/default/files/asset/file/rapport-activite-aefe-2016-2017.pdf
AEFE. (2017-2018). Rapport d'activité. https://aefe.gouv.fr/fr/ressources-documentaires/rapport-dactivite-2017-2018-de-laefe
AEFE. (2018-2019). Rapport d'activité. https://aefe.gouv.fr/fr/ressources-documentaires/rapport-dactivite-2018-2019-de-laefe
AEFE. (2019-2020). Rapport d'activité. https://www.calameo.com/read/0031383815f946d4557cb
AEFE. (2020-2021). Rapport d'activité. https://aefe.gouv.fr/fr/ressources-documentaires/rapport-dactivite-2020-2021-de-laefe
AEFE. (2021-2022). Rapport d'activité. https://aefe.gouv.fr/fr/ressources-documentaires/rapport-dactivite-2021-2022-de-laefe
AEFE. (2022-2023). Rapport d'activité. https://aefe.gouv.fr/fr/actualites/laefe-publie-son-rapport-dactivite-2022-2023
AEFE. (2023-2024). Rapport d'activité. https://aefe.gouv.fr/fr/ressources-documentaires/rapport-dactivite-2023-2024
AEFE. (2024-2025). Rapport d'activité. https://aefe.gouv.fr/fr/actualites/laefe-publie-son-rapport-dactivite-2024-2025

Assemblée nationale. (2010). Rapport d'information n°2693. https://www.assemblee-nationale.fr/13/rap-info/i2693.asp
Assemblée nationale. (s.d.). Rapport d'information n°3354 sur le contrat d'objectifs et de moyens de l'AEFE. https://www.assemblee-nationale.fr/14/rap-info/i3354.asp
Assemblée nationale. (s.d.). Rapport d'information n°4869 sur le contrat d'objectifs et de moyens de l'AEFE. https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/cion_afetr/l15b4869_rapport-information

Cariot, B. (2003). Quel avenir pour l'enseignement français à l'étranger ? CESE. https://www.lecese.fr/travaux-publies/quel-avenir-pour-lenseignement-francais-letranger

Cazebonne, S. (2019). L'enseignement français à l'étranger : une ambition réaffirmée dans un contexte international. https://www.vie-publique.fr/files/rapport/pdf/194000122.pdf

Conseil économique, social et environnemental. (2009). Les Français établis hors de France : leurs attentes, leurs besoins. https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2009/2009_02_bernard_cariot_paul_clave.pdf

Cour des comptes. (2013). *Référé n°66854.* https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/EzPublish/refere_66854_enseignement_francais_etranger.pdf

Cour des comptes. (2016). *L'enseignement français à l'étranger : insuffler une nouvelle dynamique.* https://www.ccomptes.fr/fr/publications/lenseignement-francais-letranger-insuffler-une-nouvelle-dynamique

Cour des comptes. (2017). *Référé n° S2017-2425.* https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2017-10/20171009-refere-S2017-2425-AEFE.pdf

Delahaye, V., & Féraud, R. (2018). *Le réseau de l'enseignement français à l'étranger a-t-il les moyens de ses ambitions ? Sénat.* https://www.senat.fr/rap/r17-689/r17-68917.html

Ferrand, A. (2004). *Financements de l'enseignement français à l'étranger. La Documentation française.* https://www.vie-publique.fr/rapport/26814-financements-de-lenseignement-francais-letranger-reagir-et-sunir

Filâtre, D., & Evren, A. (2018). *Développer l'offre scolaire internationale en Île-de-France. Premier ministre.* https://www.vie-publique.fr/files/rapport/pdf/184000062.pdf

Fraysse, É. (2022). *Les Français établis hors de France sont représentés à l'Assemblée nationale et au Sénat*. https://doi.org/10.3917/rfdc.129.0017

Genetet, A. (2019). *Rapport n°1304. Assemblée nationale.* https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/cion_afetr/l15b1304-ti_rapport-avis

Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche. (2018). *Rapport d'activité 2018.* https://www.vie-publique.fr/rapport/271364-igaenr-rapport-2018

Inspection générale de l'éducation nationale. (2010). *Propositions pour un enseignement bilingue dans les établissements français à l'étranger.* https://www.education.gouv.fr/sites/default/files/document/2010-077_325140.pdf-266058.pdf

Inspection générale de l'éducation nationale et Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche. (2013). *Le recours à l'expérimentation.* http://cache.media.education.gouv.fr/file/2013/92/3/2013-057-Le-recours-a-l-experimentation-par-les-etablissements_277923.pdf

Inspection générale des affaires étrangères. (2006). *Les compétences immobilières de l'AEFE.* https://www.vie-publique.fr/rapport/28504-les-competences-immobilieres-de-lagence-pour-lenseignement-francais

Lepage, C., & Cordery, P. (2015). *Recommandations sur les frais de scolarité.* https://www.vie-publique.fr/rapport/34659-enseignement-francais-letranger-recommandations-visant-limiter-l

Ministère de l'Éducation nationale. (2013). *Bulletin officiel n°30.* https://www.education.gouv.fr/pid285/bulletin_officiel.html?pid_bo=29743

Ministère de l'Éducation nationale. (2018). *L'éducation nationale en chiffres.* https://archives-statistiques-depp.education.gouv.fr/Default/doc/SYRACUSE/42650/l-education-nationale-en-chiffres-2018-annee-2017-2018-ministere-de-l-education-nationale-de-l-ensei?_lg=fr-FR

Ministère de l'Éducation nationale. (2023). *Bulletin officiel n°32.* https://www.education.gouv.fr/bo/2023/Hebdo32-0

Ministère des Affaires étrangères. (2013). *Plan d'actions en faveur de l'enseignement français à l'étranger.* https://www.vie-publique.fr/files/rapport/pdf/154000138.pdf

Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. (2015–2025). *Rapports du Gouvernement sur la situation des Français établis hors de France.* https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/le-ministere/publications-programmes-et-documentation-institutionnelle/publications/documents-institutionnels/rapport-du-gouvernement-sur-la-situation-des-francais-etablis-hors-de-france

Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. (2023). *Consultations sur l'enseignement français à l'étranger : synthèse des ateliers de réflexion*

Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. (2023). *Consultations sur l'enseignement français à l'étranger : résultats du questionnaire*

Perret, F. (2015). *Quel avenir pour l'enseignement français en Europe ?* https://www.mlfmonde.org/wp-content/uploads/2016/05/Rapport-Perret-23092015_v3.pdf

Petit, F. (2018). *Rapport n°1304. Assemblée nationale.* https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/cion_afetr/l15b1304-tii_rapport-avis

Raucy, P., & Asseraf, G. (2018). Formation des personnels dans le réseau AEFE.

Sénat. (2016). *Rapport d'information n°64.* https://www.senat.fr/notice-rapport/2016/r16-064-notice.html

Sénat. (2016). L'enseignement français à l'étranger et l'accès des élèves. https://www.senat.fr/rap/r16-064/r16-064_mono.html

Sénat. (2023). *Projet de contrat d'objectifs et de moyens de l'AEFE*. https://www.senat.fr/rap/r21-305/r21-3054.html

Sénat. (2023). *Impact de la crise sanitaire sur l'enseignement français à l'étranger*. https://www.senat.fr/rap/r19-525/r19-525.html

ANNEXE 4 — Documents et contributions présentés dans le rapport

Parents d'élèves :

- Document n° 1 : FAPEE : Propositions FAPEE pour l'avenir du réseau d'enseignement français à l'étranger
- Document n° 2 : UNAPE : Le modèle de l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger : propositions stratégiques

Groupes éducatifs :

- Document n° 3 : Mission laïque française : Rapport d'activité 2024-2025

Parlementaires :

- Document n° 4 : Consultation auprès des parlementaires :
  - Frédéric Petit
  - Nathalie Coggia

Élus Conseillers des Français de l'étranger et Conseillers à l'Assemblée des Français de l'étranger :

- Document n° 5 : Consultation auprès des Conseillers des Français de l'étranger :
  - Amélia Leclercq
  - Guillaume Nassif
  - Ousmane Ouedraogo
  - René Marini
  - Hugo Plagnol
  - Pascal Royer
  - Marion Giraldou
  - Luc de Visme
  - Ana Saint-Dizier
  - Valerie Villiere
  - Madeleine Berger Ben Naceur
  - Myriam Geneviève Ben Kerroum Devidet
  - Bruno Pludermacher
  - Laurent Goater
  - Anne Boulo
  - Sophie Suberville
  - Stanislas Orand
  - Matthieu Séguéla
  - Remy Cregut
  - Cécile D'Ascoli
  - Mira Hakme
  - Didier Lespinas
  - Michel Gleyze
  - Fabrice Tressard
  - Jean-François Deluchey
  - Mylène Audirac
  - Avraham Benhaim
  - Daniel Boulom

ANNEXE 4 — Documents et contributions présentés dans le rapport

- Vincent Liegey
- Philippe Loiseau
- Odile Avezou
- Emilie Tran Sautede

AEFE :

- Document n° 6 : Procès-verbal du Conseil d'administration du 4 décembre 2008
- Document n° 7 : Procès-verbal du Conseil d'administration du 25 novembre 2009
- Document n° 8 : Cartographie des risques de l'AEFE
- Document n° 9 : Note de présentation de la cartographie des risques de l'AEFE lors du Conseil d'administration du 27 novembre 2025
- Document n° 10 : Analyse de la cartographie des risques de l'AEFE
- Document n° 11 : Circulaire AEFE n°2104 du 14 juin 2002
- Document n° 12 : Circulaire AEFE n°2018 du 30 juillet 2009

Autre acteur :

- Document n° 13 : *Infrastructures numériques des établissements français de l'étranger (EFE) : Un enjeu de souveraineté éducative, de sécurité et de pilotage stratégique*

ANNEXE 5 — Contributions reçues dans le cadre de la mission

Anciens élèves :

- Propositions d'un ancien élève du réseau

Élus Conseillers des Français de l'étranger et Conseillers à l'Assemblée des Français de l'étranger :

- Amélia Leclercq
- Hervé Sérol, Gilles Grima et Guillaume Nassif
- Ousmane Ouedraogo
- René Marini

Établissements conventionnés :

- Lycée français René Cassin, Norvège : *AEFE, seen from Oslo*
- Lycée Molière, Brésil : *5 axes de réflexion*
- Lycée JMG Le Clézio, Vanuatu : *Réforme AEFE - Impact concret sur le Lycée Français International JMG Le Clézio (Vanuatu)*

Établissements partenaires :

- École Française de Bujumbura - Nelson Mandela, Burundi : *Contribution du comité exécutif aux réflexions sur l'évolution du modèle AEFE*
- Lycée Français Jean Mermoz, Emirats arabes unis : *Contribution sur le réseau aux EAU*
- Réseau des établissements français de Maurice : *Contribution sur le réseau à Maurice*
- Collège-Lycée Jean Racine : *Analyse synthétique du projet de réforme de l'AEFE*

Institutions :

- ANEFE, Françoise Hirzel : *Contexte historique et perspectives d'évolution de l'ANEFE*
- ANEFE, Michel Monsauret : *Réflexions sur la réforme de l'AEFE*

Parents d'élèves :

- Maroc *: CAPE Camus Rabat : Le réseau scolaire français à l'étranger en crise*
- Emirats arabes unis *: CAPE Lycée Louis Massignon : Proposition de rééquilibrage du modèle économique du réseau AEFE*

Personnels et anciens personnels du réseau :

- Olivier Gautier : *Propositions pour la restructuration du réseau EFE*
- Alix Got : *Contribution à la réflexion sur l'évolution du rôle et de l'organisation de l'AEFE*
- Jérôme Le Bars : *Réflexion sur l'homologation dans l'enseignement français à l'étranger*
- Timothée Léridon : *État des lieux AEFE et propositions pour l'orientation*
- Jean-Paul Négrel : *Analyse et propositions pour le projet de réforme de l'AEFE*
- Dorian Roque : *Contribution à la réflexion sur le projet de réforme de l'AEFE*

Autres acteurs :

- Conférence des grandes écoles : *Liens et partenariats avec l'EFE*

ANNEXE 6 — Liste des personnes auditionnées

MEAE - 03/02/2026	
Anne GRILLO	Directrice générale de la mondialisation (DGM)
Sabine SCIORTINO	Directrice de la diplomatie culturelle, éducative, universitaire et scientifique (DDC)
Alexandre MOROIS	Directeur des affaires financières
Clarisse GÉRARDIN	Sous-directrice de la langue française et de l'éducation (DDC-LFE)
Thomas WAGNER	Sous-directeur des moyens et des opérateurs (DPS-OPE)
Sophie BUIS	Cheffe du pôle des opérateurs, sous-direction des moyens et des opérateurs (DPS-OPE)
David ATHLANI	Rédacteur tutelle des opérateurs, sous-direction des moyens et des opérateurs (DPS-OPE)
AEFE - 05/02/2026	
Claudia SCHERER-EFFOSSE	Directrice générale
Vassiliki DRIANCOURT	Directrice générale adjointe
Clotilde FAYET	Secrétaire générale
Madeleine CLANET	Secrétaire générale adjointe
Raphaëlle DUTERTRE	Secrétaire générale adjointe
Caroline ARNAUD	Agente comptable principale
Anne BETRENCOURT	Directrice des affaires financières
Alain HOUILLE	Directeur ressources humaines (DRH)
Rozenn LE GUENNEC	Directrice de l'enseignement, de l'orientation et de la formation (DEOF)
Sébastien MOUREAU	Directeur adjoint de la DEOF

AEFE - 05/02/2026	
Bruno VALERY	Directeur du développement et de l'accompagnement du réseau (DDAR)
Odile HAGENMULLER	Sous-directrice de l'immobilier
Myriam LOURY	Sous-directrice de l'aide à la scolarité
François PAVE	Sous-directeur adjoint du développement et du conseil (SDC)
Benoît BREMONT	Chef du bureau des achats
Nathalie HEILLOUIS	Cheffe du bureau du pilotage et de l'homologation des établissements
Laurent METAIS	Chef du bureau des parcours des élèves et de l'orientation
Thomas PELLION	Chef du bureau de la synthèse budgétaire
FAPEE - 10/02/2026	
Brice BULTOT	Président
Mélissa NACHTIGAL	Déléguée générale
International Education Group (IEG) / Globeducate - 10/02/2026	
Lamia OUTGENZA	CEO Maroc, Pays-Bas et responsable du développement AEFE
Odyssey Education - 10/02/2026	
Luc CHATEL	Président
Catherine LESPINE	Directrice générale
Jonathan DERAI	Directeur relations institutionnelles et innovation
Ministère de l'Économie et des Finances - 11/02/2026	
Thomas CALTAGIRONE	Chef du bureau des affaires étrangères et de l'aide au développement à la direction du budget (DB)

Ministère de l'Économie et des Finances - 11/02/2026	
Théo SÉVÉNIER	Adjoint au chef du bureau à la direction du budget (DB)
Aurélien WAREMBOURG	Adjoint au sous-directeur de la 7ème sous-direction à la direction du budget (DB)
AEFE - 12/02/2026	
Mathieu GIDELLES	Directeur adjoint des affaires financières
Christophe SIGNE	Fondé de pouvoir
Guillaume CARIO	Chef de secteur - Asie
Christine CHOURRÉ	Cheffe de secteur - Europe du Nord
Christophe DERAMBURE	Chef de secteur - Maghreb
Marie GRANGEON-MAZAT	Cheffe de secteur - Proche et Moyen-Orient
Michaël MONTOYA	Chef de secteur - Afrique orientale et centrale
Régis RAUFAST	Chef de secteur - Amériques
Patricia REYNAUD	Cheffe de secteur - Afrique australe et orientale, océan Indien
Max VASSEUR	Chef de secteur - Europe du Sud
Vanessa LÉGLISE	Conseillère aux relations institutionnelles et Référente égalité
MEAE - 13/02/2026	
Guillaume TALON	Contrôleur budgétaire et comptable ministériel (CBCM)
Michel SMANIOTTO	Chef du département de contrôle budgétaire (CBCM)
Olivier BOUCLY	Chef du pôle opérateurs (CBCM)

FCPE - 23/02/2026	
Moulay Driss EL ALAOUI	Secrétaire général adjoint en charge de l'enseignement français à l'étranger
UNAPE - 23/02/2026	
Taoufiq FECHTALI	Président
Mohammed ROUDIES	Responsable Afrique
Christine TORELLO	Responsable Europe
Imad KHATER	Administrateur

23/02/2026		
Grégory BAILLEUL	Proviseur	Lycée des Mascareignes, Moka
Nabil BELKAHIA	Directeur général	Groupe scolaire Gustave Eiffel, Bizerte
Ahmed BENHAYIA	Président	Groupe Holged, Casablanca
Omar BENSON	Président du comité de gestion	Lycée français Jacques Prévert, Saly
Carole BLASCZYK	Attachée régionale de coopération éducative	Ambassade de France au Sénégal, Dakar
Philippe BOYER	Proviseur	Lycée français d'Abatta, Abidjan
Jean-François CHAUVEAU	Président de l'AGBP	Lycée français Blaise Pascal, Abidjan
Ahmed DAKKI	Proviseur	École Paul Riquet, Nador
Henri DE CHAZAL	Président	Lycée la Bourdonnais, Curepipe
Guylène ESNAULT	COCAC adjointe	Ambassade de France au Maroc, Rabat
Delphine ESPITALIER-NOEL	Présidente du comité de gestion	École du Nord, Mapou
Augustin Yannick FAYE	Gestionnaire	Institution Sainte Jean d'Arc, Dakar

Asma GHALLEB	Fondatrice	École Marguerite Duras, Nabeul
Ali GUEDIRA	Directeur général	Groupe Ayan Education, Rabat
Nawal HEFIRI	PDG	Groupe scolaire la Résidence, Casablanca
Christine JACQUEMYN	Attachée de coopération éducative	Ambassade de France en Tunisie, Tunis
André KHOMENAN	Directeur	École la Pépinière des Deux Plateaux, Abidjan
Vanessa KONAN	Directrice générale adjointe	École internationale Jules Verne, Abidjan
Grégoire KOULET	Directeur administratif et financier	École Grain de soleil, Abidjan
Olivier LAGAHUZERE	COCAC adjoint	Ambassade de France en Côté d'Ivoire, Abidjan
Sahar LAYOUSSE	Directrice	Établissement scolaire mission libanaise, Dakar
Elsa LEVERGEOIS	Directrice	École française de Dakar Almadies, Dakar
Cédric LOMBARDOT	Président du comité de gestion	Cours Sévigné, Abidjan
Yessine MANSOURI	Co-fondateur	Groupe scolaire Jean Racine, Tunis
Philippe MELIET	Président du comité de gestion	Lycée des Mascareignes, Moka
Abdessalem NAGAZI	Fondateur	Collège & Lycée Français Jules Verne, Kairouan
Mohsen OJJA	Directeur général	Groupe EDC, Casablanca
Damien PECHARD	Proviseur	Groupe Fred et Popé, Abidjan
Marie-Florence SENGHOR	Directrice	École Aloys Kobes, Dakar
Amélie VITRY AUDIBERT	Présidente du comité de direction	École du Centre, Moka
Carine VAILLARD	Principale	École du Centre, Moka

MEN - 24/02/2026	
Marie HAYMAN-JOCKEY	Adjointe à la déléguée et d'études au sein du DIVSS - Délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération (DREIC)
Bruno ELDIN	Chef du DIVSS - Délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération (DREIC)
Fanny LEMESLE	Chargée d'études homologation au sein du DIVSS - Délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération (DREIC)
Maud ROBINET	Chargée d'études - Délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération (DREIC)
Mission laïque française - 26/02/2026	
Christian MASSET	Président
Jean-Marc MERRIAUX	Directeur général
FSU HdF - 03/03/2026 21/04/2026	
Patrick SOLDAT	Secrétaire national du SNES-FSU
Emmanuelle BAGLIN	SNUipp-FSU hors de France
Pierre BREZOT	SNUipp-FSU hors de France
Mickael FAUGEROUX	SNEP-FSU hors de France
Isabelle HELENE	SNUipp-FSU hors de France
SE-UNSA - 03/03/2026 21/04/2026	
Djamel SOUIAH	Secrétaire général de la section hors de France
Luc ARNON	Professeur certifiée au lycée français de Pékin (PDL)
Marlène AUSSILLOU	Professeure certifiée au lycée français de Valence (détachée)
Claude BENARD	Professeur des écoles au lycée français de Londres (détaché)

Lucie MOSS	Professeure des écoles au lycée français de Londres (détachée)
Héléna MOZGAWA	Professeure agrégée au lycée français de Bruxelles (détachée)
A&I-UNSA - 03/03/2026 21/04/2026	
Boris FAURE	Secrétaire national - Influence, Europe et International
Gérald RATOULY	Secrétaire académique - Section hors de France
Abdelhak FEKIH	Membre du bureau académique à l'AEFE
Anaïs LECCIA	Membre du bureau académique à l'AEFE
Laurent SISTI	Membre du bureau académique à l'AEFE
Sophie STREBLER	Membre du bureau académique à l'AEFE
SNPDEN - 03/03/2026 21/04/2026	
Jean DAYET	Secrétaire académique - section hors de France
Lilian FILIPOZZI	Responsable de la zone Europe (Proviseur du Lycée international Français, Vilnius)
Sylvie DISPA	Responsable de la zone Afrique du Nord (Proviseure adjointe du Lycée Lyautey, Casablanca)
CFDT Education Monde - 03/03/2026	
Xavier AUGER	Secrétaire général
Frédéric COSTE	Trésorier
Karine BORR	Secrétaire nationale
Pascale CANOVA	Secrétaire nationale

09/03/2026		
Saadia ABKARI		
Alain AHOUZI		
Mahery ANDRIANIAINA	Chef d'établissement	École Bird, Madagascar
Géraldine BAILLET	Présidente du comité de gestion	Lycée Condorcet, The interational School of Sydney, Australie
Lassina BAMBA	Directeur général	École internationale Les Vallées de Cocody Angré, Côte d'Ivoire
José BARRIA		
Nicolas BARRE	Administrateur	Lycée Condorcet, The Interational School of Sydney, Australie
Aline BAYON		
Laurent BONHERBE	Président du comité de gestion	Lycée français Gustave-Eiffel, Hongrie
Jerome CHAPUIS	Trésorier	Lycée français Denis-Diderot, Kenya
Franck CHEFDOR	Proviseur	Cours Lumière, Togo
Thierry CLEMENT	Président du comité de gestion	Lycée français Fustel-de-Coulange, Cameroun
Laure COUSINIE	Directrice	Ecole française d'Alembert et Diderot, Mexique
Christophe CORTALE	Président du comité de gestion	École française Ferdinand-de-Lesseps, Espagne
Jean-Claude CROISE	Membre du conseil d'administration	Lycée français Jean-Mermoz, Emirats arabes unis
Diego CUKERMAN	Président du comité de gestion	Lycée français Jules-Supervielle, Uruguay
Raffaele CUSENZA	Trésorière	Lycée français international de La Havane Alejo-Carpentier, Cuba

Rym DADA-HUSSEINI	Vice-présidente comité de parents	Lycée franco-libanais Alphonse-de-Lamartine, Liban
Virgine DALQUIER	Directrice	Groupe scolaire Paul-Langevin, Côte D'Ivoire
Pierre DANTEN	Président du comité de gestion	Collège Stanislas, Canada
Olivia DARRICAU	Association parents d'élèves	Lycée français International de Delhi, Inde
Mien DE GRAEVE		
Sandra DEQUAIE	Enseignante de francais	Colegio peruano-francés Antoine-de-Saint-Exupéry, Argentine
Xavier DE TORRES	Directeur exécutif	Lycée français Gustave-Eiffel, Hongrie
Emilie DESCHASEAUX	Trésorière du comité de gestion	École française de Siem Reap, Cambodge
Laure DESMONTS	Présidente du comité de gestion	Lycée français international de Canton, Chine
Thomas DENTINGER	Directeur	Lycée français Jean-Mermoz, Emirats arabes unis
Gérard DJIGBENOU		
Emmanuel DOLLFUS	Président du bureau de gestion	Lycée français René-Descartes de Phnom Penh, Cambodge
Thomas EBEL		
Nazha EL KHOURY		
Jean-Francois FAVARD		
Thierry FERNANDEZ	Directeur	École Boule et Billes, Vietnam
Rémi FOREL	Vice-président du comité de gestion	Lycée Louis Pasteur, Colombie
Christophe GALLAIS	Proviseur	Lycée francais international d'Alicante Pierre-Deschamps, Espagne
Laura GATAVS	Membre du comité de gestion	Lycée français inernational Jules-Verne de Riga, Lettonie

Xose GONZALES		
Jean-Marie GOUDIABY	Président du comité de gestion	École française Antoine-de-Saint-Exupéry, Sénégal
Pedro Antonio GOUVÊA VIEIRA	Président du comité de gestion	Lycée international français de São Paulo, Brésil
Anne-Sophie GUEGUEN	Directrice	French American Academy, Etats-Unis
David HANSKER		
Lina HIMADEH	Proviseure	Collège national du Shouf de Baakline, Baakline
Fadi HIDMI	Président comité de gestion	Lycée français de Jérusalem, Jérusalem
Cécile HUBERT		
Christophe IMARD	Proviseur	Lycée français international de Las Terrenas Théodore-Chassériau, Républqiue Dominicaine
Antoine JOBBE DUVAL		
Patrick JOSEPH	Directeur régional - Liban	Mission laïque française (Mlf)
Anthony KAFFY		
Thomas KAHN		
Sandrine KEROULLE	Secrétaire générale et cheffe du développement philanthropique	Collège Stanislas, annexe de Québec, Canada
Soraya KHENICHE	Proviseure	Lycée français international de Palma, Espagne
Marta LAMOSOVA	Membre du conseil d'administration	Lycée Claudel, Canada
Benoît LE GAC	Proviseur Adjoint/Directeur du secondaire	Lycée français Jean-Mermoz, Emirats arabes unis
Serge LEBLANC	Président du conseil d'administration	Lycée francais international de Porto, Portugal
Guillaume Jean Manuel LEFEBVRE		

Jean-Louis LEJEUNE	Directeur	Escuela franco mexicana de Merida, Mexique
Anne LELIEPAULT	Membre du comité de gestion	Lycée français René-Cassin d'Oslo, Norvège
Sylvain LUNETTA	Proviseur	Lycée français international de l'AFLEC, Emirats arabes unis
Julien MASSELOT	Président du comité de gestion	École française de Londres Jacques-Prévert, Royaume-Uni
Ludovic MATHE	Membre conseil exécutif	International French School (Singapore) Ltd, Singapour
Nicolas MONVOISIN	Président du comité de gestion	Lycée français international Jean-Marie-Gustave-Le-Clézio, Vanuatu
Clémence NOE	Administratrice du comité de gestion	Lycée français du Cap François-le-Vaillant, Afrique du Sud
Annie OILLIC	Présidente	Colegio peruano-francés Antoine-de-Saint-Exupéry, Pérou
Jean-Christophe ORAIN	Proviseur	Lycée français international Molère, Espagne
Benjamin ORILLON	Proviseur	Lycée international français de Taipei, Taiwan
Brigitte OZZELLO		
Damien PECHARD	Proviseur	Lycée français Blaise-Pascal de Lubumbashi, République démocratique du Congo
Ignacio PEREZ		
Juliette PHAM VAN OBADIA		
Arnold PETIZON	Vice-président du comité de gestion	Lycée franco-hondurien, Honduras
Caroline POMMIER	Directrice	École francaise de Melbourne, Australie
Marguerite POUPART LAFARGE	Proviseure	Vauban, École et Lycée français de Luxembourg, Luxembourg
Pauline PREVOST		

Henri Jacky RADAVIDRA	Directeur	Lycée La Clairefontaine, Madagascar
Taid RAHIMI	Directeur	École internationale arc-en-ciel, Togo
Mihamina RAKOTOSON	Proviseure	École de l'Alliance française Antsahabe, Madagascar
Bienvenue RANDRENJATOVO HARVEL LARDIT	Proviseure	Lycée Peter Pan, Madagascar
Rija RAZANAJATOVO	Président du comité de gestion	Lycée français René-Cassin d'Oslo, Norvège
Agatha RIALLAND	Membre du conseil	Lycée français René-Cassin d'Oslo, Norvège
Calixte RICHARD	Trésorier du comité de gestion	Lycee français international Samuel Beckett, Irlande
Sébastien RICOUT	Président	Lycée français international de Zurich, Suisse
Hervé ROBIN	Président du conseil d'administration	Lycée français international Victor-Segalen, Chine
Samuel ROBEZ	Administrateur	École Saint-Ange - Saint Ange French International, Vietnam
Natacha SARAKA	Présidente comité de gestion	Lycée Blaise-Pascal, Gabon
Scurti SERGE	Élu au comité de gestion	Lycée français international de Vientiane Josué-Hoffet, Laos
Knut SORLIE	Directeur exécutif	Lycée français René-Cassin d'Oslo, Norvège
Hedwige SPITZER	Président du comité de gestion	Lycée franco-péruvien, Pérou
Sylvie TANOH	Membre du comité de gestion	Lycée français Blaise-Pascal, Côte d'Ivoire
Yann TOUDIC		
Cecilia URRUTIA	Membre du comité de gestion	Lycée Louis-Pasteur, Colombie
Antoine VALCKE		
Anne-Marie VIENNE	Proviseure	Collèges de France et du Monde, Madagascar

Yannick VINCENDEAU	Président du comité de gestion	Lycée français René-Descartes, République démocratique du Congo
Eric VETEAU	Proviseur	Lycée français de Chicago, États-Unis
Christophe WELLER	Président comité de gestion	Lycée français Anna-de-Noailles, Roumanie
Felipe ZAMBRANO		
10/03/2026		
Fadi ACHI		
Rachel ATALLAH	Proviseure	Lycée Montaigne Liban
Charlotte AWIT		
Angela AYLLON		Lycée franco-bolivien Alcide-d'Orbigny, Bolivie
Karim AZAR	Président du comité de gestion	Lycée français international Marcel-Pagnol, Liban
Élodie BALLAND	Administratrice du comité de gestion	Lycée français international Simone-Veil, Allemagne
Roberta BARTOLO	Présidente	Lycée français international de Mumbai, Inde
Indiana BASEDEN		
Cédric BLANCHETIERE	Président du comité de gestion	Lycée français international de Malaga, Espagne
Arnaud BONNEAU		
Thierry BOTTO		
Anne-Gaëlle BRICOT	Comité de gestion	Lycée international français Charlemagne, Congo
Mathias BÜCHNER	Président du comité de gestion	Lycée français international Simone-Veil, Allemagne
Patricia CANGAS		Lycée français de San Francisco, États-unis
Xavier CARCELLE	Président du comité de gestion	Lycée français international de Kyoto, Japon

Doris CHAMBON	Principale	Lycée international français de Tuléar, Madagascar
Nadine CHAOUI	Présidente du comité de gestion	Lycée français Charles-de-Gaulle, Syrie
Olivier CONDE		Lycée français international Jean-Giono, Italie
Macarena CORLAZZOLI	Secrétaire generale	Lycée français Jules-Verne, Guatemala
Christophe CÔME	Secrétaire général	Lycée français Prins-Henrik, Danemark
Edouard DESCOTIS	Membre du CA	École française de Gaulle-Adenauer, Allemagne
Judith DOUE TAI	Trésorière du comité de gestion	Lycée français Prins-Henrik, Danemark
Stéphane DUBONNET	DAF	Lycée français international Jean-Giono, Italie
Hélène DUBOURDIEU	Principale	Redbridge School, Portugal
Benjamin DUDONS	Président de l'APE	Lycée Français Saint-Exupéry, Burkina Faso
Rita EL CHAER	Directrice adjointe	Lycée Charlemagne, Liban
Elie EL FTOUIE EL HAWA	Directeur	Collège Notre-Dame de Lourdes, Liban
Paul ESQUERRE	Président du comité de gestion	Lycée français Charles-de-Gaulle, Chili
Paul Henri ESQUERRÉ DAL BORGO	Président du comité de gestion	Lycée français Charles-de-Gaulle, Chili
Soledad ESQUIVIAS	Cheffe d'établissement	Union Chrétienne de Saint-Chaumond, Espagne
Hélène FARCHAKH KARKAR	Directrice Pédagogique	Collège Saint-Joseph, Liban
Franck FERRARI		
Bertrand FERRET	Chef d'etablissement	Lycée francais international Victor-Segalen, Chine
Frédéric FOURT	Proviseur	École française de Bâle, Suisse
Stéphane FRINGANT	Chef d'établissement	Lycée français Sadi-Carnot, Madagascar

Liliane GOTSCHE		Lycée français international Simone-Veil, Allemagne
Abdelkader GOURARI	Chef d'établissement	Lycée international Balzac, Egypte
Madeleine HAJJ	Conseillère pédagogique	Collège des Soeurs-Antonines-Mar Doumith, Liban
Julie HAWAT		Collège Notre-Dame de Lourdes, Liban
Antoine HAYEK		
Karim HENTATI	Co-fondateur	Groupe scolaire Jean-Racine, Tunisie
Laetitia HERNANDEZ		
Michaela HIERNARD	Présidente du comité de gestion	École francaise internationale de Bratislava, Slovaquie
Carla HONEIN	Relations extérieures	Collège Saint-Joseph, Liban
Fatima Zahra HORMAT ALLAH	Fondatrice	Les Prunelles, Mauritanie
Maroun KHALIFE	Proviseur	Lycée français international - Institut moderne du Liban, Liban
Georges KODSI		
Carlos LARIOS		
Véronique LEGUAY	Directrice primaire	Lycée français Prins-Henrik, Danemark
Sofia MACHADO	Vice-présidente	Lycée Français International Porto, Portugal
Robin MATHIEU		
Bruno MENZAN	Président du comité de gestion	École française de Banjul, Gambie
Nicolas MINEUR	Proviseur	Lycée français international Jean-Giono, Italie
Michael MOCKA	Proviseur	Lycée français Prins-Henrik, Danemark
Claudia MONTENEGRO		

Carolina MUSSI		
Southida NACHAMPASSAK	CA	Lycée Français International Simone-Veil, Allemagne
Lylian NDENGUELY	L'Association des parents d'élèves	Lycée international français Saint-Exupéry de Brazzaville, Congo
Andreas NOLL	CA	École de Gaulle-Adenauer, Allemagne
Annie OILLIC	Représentant de la promotion	Colegio peruano-francés Antoine-de-Saint-Exupéry, Pérou
Patrice OUTIN	Proviseur	Lycée français international de Malaga, Espagne
Agnès PALLINI-MARTIN	Attachée de coopération pour le français	Institut français du Danemark
Edith PERCEROU		
Jean-François PEROUSE		
Fabien PICAVET	DAF	Lycée Molière, Brésil
Maher RAHMOUNI	Co-fondateur	École Jean-Racine, Tunisie
Sonia REGENASS		
Phillipe REICH	Directeur	École Saint-Exupéry, Sénégal
Patrick SABATIER	Président de la SFBE	Lycée Molière, Brésil
Rouba SAMAHA		Collège Élysée, Liban
Laura SANCHEZ MONTON		Union-Chrétienne Saint-Chaumond, Espagne
Camille SAUVE		
Viengmala SIHAPANYA		Lycée français international de Vientiane Josué-Hoffet, Laos
Franck SOTTOU	Président sortant du comité de gestion	École française internationale de Zagreb, Croatie

Jérôme VANACHTER	Président du conseil d'administration	Lycée français de Shanghai, Chine
Héctor VENTURA		
Monica VERISSIMO	Cheffe d'établissement	École maternelle/Centro Infantil Planeta Educar Lda, Angola
Anna VICENTE	Proviseure	Lycée français international d'Ibiza, Espagne
Francois-David WELSCH		
Aurore WIRJAWAN	Secrétaire du comité de gestion	Lycée français international Simone-Veil, Allemagne
Jean-Louis ZEIEN	Président du conseil d'administration	École privée Notre-Dame-Sainte-Sophie, Luxembourg

MEN (DGESCO) - 11/03/2026	
Caroline PASCAL	Directrice générale de l'enseignement scolaire (DGESCO)
Thomas ARBOUET	Conseiller technique pour les affaires européennes et internationales DGESCO
Yann BRUYÈRE	Adjoint au sous-directeur de l'innovation, de la formation et des ressources (DGESCO)
Marie-Carmen DOMINGUES	Cheffe de la mission du pilotage des examens (DGESCO)
Bruno GALAN	Chargé du concours et des examens (DGESCO)
Julien GIRAULT	Bureau des lycées généraux et technologiques (DGESCO)
Catherine ALBARIC-DELPECH	Sous-direction des écoles, des collèges et des lycées généraux et technologiques (DGESCO)
MEN (DGRH) - 11/03/2026	
Christophe GÉHIN	Directeur général des ressources humaines (DGRH)
Carole LAUGIER	Adjointe au sous-directeur – sous-direction des personnels enseignants, d'éducation et des psychologues de l'éducation nationale (DGRH)
Romain THAURY	Chef du département de l'accompagnement des parcours et des transformations (DGRH)

13/03/2026		
Valeria AMAYA	Membre du CVL	Lycée français Antoine-et-Consuelo-de-Saint-Exupéry, Salvador
Victoire BONNET	Membre du CVL	Lycée français Victor-Hugo, Maroc
Fares BOUKER	Membre du CVL	Lycée Pierre-Mendès-France, Tunisie
Jeanne CÉLÉRIER	Membre du CVL	Vauban, École et Lycée français de Luxembourg, Luxembourg
Sofia CHACÓN	Membre du CVL	Lycée français Jules-Verne, Guatemala
Nathan COLIN	Membre du CVL	Lycée français de Chicago, États-Unis
Juliette DABBERT	Membre du CVL	Lycée français Pierre-Loti, Turquie
Juliette DECHAUME	Membre du CVL	Lycée français de Séville, Espagne
Élodie DE VATHAIRE	Membre du CVL	Lycée français de Tananarive, Madagascar
Maria ELARIF	Membre du CVL	Lycée français de Toronto, Canada
Lynne ETO'O	Membre du CVL	Lycée Stendhal, Italie
Kemi FUTÉ	Membre du CVL	Collège international Marie-de-France, Canada
Themis GABALDA	Membre du CVL	Lycée français de San Francisco, États-Unis
Lois GARCIA	Membre du CVL	Lycée français Jean-Mermoz, Sénégal
Sami LAMLIH	Membre du CVL	Lycée français Léon l'Africain, Maroc
Ludovica LIEVENS	Membre du CVL	Lycée Stendhal, Italie
Akhil MARUR	Membre du CVL	Lycée français de Chicago, États-Unis
Valentin MONTINERO	Membre du CVL	Lycée franco-argentin Jean-Mermoz, Argentine
Yurquana MUÑOZ	Membre du CVL	Lycée Louis-Pasteur, Colombie

Mikaela RAAD	Membre du CVL	Collège Stanislas, Canada
Flore SEBAG	Membre du CVL	Lycée français de New York, États-Unis
Leia SILVA	Membre du CVL	Lycée franco-argentin Jean-Mermoz, Argentine
Nikita SIZOV	Membre du CVL	Lycée français de Prague, République tchèque
Pedro VILLAVICIENCO	Membre du CVL	Licéo francés Louis Godin, Équateur
Elsa WAETCHER	Membre du CVL	Lycée français Gustave-Eiffel, Hongrie
AFLEC - 13/03/2026		
Paul RAUCY	Président	
Rimah HAMMOUD	Vice-président	
Gilbert PIETRYK	Vice-président chargé du service pédagogique	
Claude MICHELLET	Secrétaire général	
16/03/2026		
Céline ALLATRE	Cheffe d'établissement	Lycée français de Prague, République tchèque
Catherine BELLUS-FERREIRA	Cheffe d'établissement	Lycée français Charles-de-Gaulle de Londres, Royaume-Uni
Corinne CHAN YUE TACK	Cheffe d'établissement	Lycée français Alexandre-Yersin, Vietnam
Laurent FOUILLARD	Chef d'établissement	Lycée français de Shanghai, Chine
Samuel JOURDAN	Chef d'établissement	Lycée français du Cap François-le-Vaillant, Afrique du Sud
Chantal LEVY	Cheffe d'établissement	Lycée français Victor-Hugo, Maroc
Laure MOUDEN	Cheffe d'établissement	Lycée français Jean-Monnet, Belgique
Cédric TOIRON	Chef d'établissement	Lycée français de Séoul, Corée du Sud

Collège français bilingue de Londres - 12/03/2026	
David GASSIAN	Proviseur
Justine GOY	Marketing, Admissions & Communications Manager
CFDT Education Monde - 21/04/2026	
Xavier AUGER	Secrétaire général
Mohamed ALAOUI	Secrétaire de section
Réseau des INSPÉ - 22/04/2026	
Elsa LANG-RIPERT	Vice-présidente en charge des relations partenariales
Naïl VER-NDOYE	Délégué général
Autonome de solidarité laïque - 22/04/2026	
Jean-Louis LINDER	Président
AEFE - 30/04/2026	
Loïc BOURDIN	Conseiller technique établissements et vie scolaire
Rodolphe ECHARD	IA-IPR - Etablissements et vie scolaire
FEI - 11/05/2026	
Henri de ROHAN-CSERMAK	Directeur général
Mathias AUSSEIL	Directeur général adjoint
CNED - 11/05/2026	
Anne SZYMCZAK	Directrice générale
Fabienne RICORDEL	Directrice déléguée aux affaires internationales et européennes
Jean-Michel LECLERCQ	Directeur de cabinet

11/05/2026		
Hervé ANTOINE	EF2D Mathématiques	Zone Europe Ibérqiue (Espagne)
Loïc BRILLET	CPAIEN	Zone Proche Orient (Liban)
Yann BUZIT	EF2D Mathématiques	Zone Moyen Orient (Arabie Saoudite)
Clément CAMAROQUE	EF2D Technologie	Zone Proche Orient (Egypte)
Steven CAZAUX	EF2D Histoire-géographie	Maroc
Claire COFY	EF2D Mathématiques	Zone Amérique Latine rythme sud (Argentine)
Albane CONSIGNY	CPAIEN	Zone Amérique Latine rythme nord (Salvador)
Claire DESCAMPS	EF2D SVT	Zone Afrique Australe et Orientale (Afrique du Sud)
Stéphanie DESABRE	EF2D SVTG	Zone Asie Pacifique (Singapour)
Céline DOMINGUEZ	CPAIEN	Zone Europe Ibérique (Espagne)
Olivier EVAIN	EF2D Mathématiques	Zone Amérique Latine rythme nord (Colombie)
Cathy GRANICZNY	EMFE	Zone Asie Pacifique (Singapour)
Eric HAMON-PARMENTIER	CPA-IEN	Maroc
Delphine HERVE	EMFE	Zone Afrique Australe et Orientale (Ethiopie)
Erwann HEURTIER	CPAIEN	Zone Moyen Orient (Emirats arabes unis)
Elsa IMBERT	EF2D Histoire-géographie	Zone Océan Indien (Madagascar)
Nathalie JEUDY KARAKOÇ	CPAIEN	Zone Europe Centrale et Orientale (Allemagne)
Tiphaine JONES	EF2D Histoire-géographie	Zone Europe du Sud Est (Grèce)
Maël JOYEUX	EF2D Anglais	Zone Amérique du Nord (Canada)

Nicolas LOUISOT	EF2D SVT	Zone Amérique du Nord (Canada)
Saettel LUDOVIC	CPAIEN	Zone Afrique Centrale (Côte d'Ivoire)
Julien MACQUART	CPAIEN	Zone Europe du Nord-Ouest et Scandinavie (Royaume Uni)
Guillaume MARGHERITORA	EF2D EPS	Zone Amérique Latine rythme sud (Argentine)
François MONNIER	EMFE	Zone Europe du Sud Est (Roumanie)
Jérémie PELE	EF2D SVT	Zone Europe du Nord-Ouest et Scandinavie (Royaume Uni)
Jean-Pierre PITIOT	EF2D SVT	Zone Europe Centrale et Orientale (Autriche)
Sandrine RIVIERE	EF2D Mathématiques	Zone Afrique Occidentale (Sénégal)
Anne RONDEAUX	CPAIEN	Zone Afrique Occidentale (Mali)
Céline SALLES	CPAIEN	Zone Océan Indien (Madagascar)
Philippe VAILLANT	EF2D Histoire-géographie	Zone Afrique Centrale (Togo)
Iohan VIGNE	EF2D EPS	Zone Proche Orient (Liban)

Ambassade d'Espagne en France - 12/05/2026	
Clara SANZ	Conseillère pour l'éducation
Conférence des grandes écoles - 12/05/2026	
Laurent CHAMPANEY	Vice-président en charge des affaires publiques
Romain SOUBEYRAN	Vice-président en charge de l'acès aux grandes écoles
Marie SALVAN	Référente relations internationales et numériques

Groupe IGENSIA éducation - 12/05/2026	
Laurent BARBAN	Directeur relations OPCO, branches et institutionnels
Réseau canopé - 12/05/2026	
Samuel VITEL	Directeur général
Gaël LE DRÉAU	Directeur Europe et International
Union-ALFM - 12/05/2026	
Ahmed MERNISSI	Président
FAPEE - 12/05/2026	
Brice BULTOT	Président
Mélissa NACHTIGAL	Déléguée générale
Corrine NALLETAMBY-PETIT	Administratrice
DFAE - 29/05/2026	
François PENGUILLY	Directeur adjoint
Christelle CHATRIAN-GOMEZ	Cheffe de la mission de l'aide à la scolarité et de l'action sociale
FLAM Monde - 02/06/2026	
Anne HENRY-WERNER	Présidente

ENSEIGNEMENT FRANÇAIS À L'ÉTRANGER

REFONDER L'AEFE POUR ACCOMPAGNER L'AVENIR DE L'ENSEIGNEMENT FRANÇAIS À L'ÉTRANGER
UNE TRANSFORMATION STRATÉGIQUE AU SERVICE DE L'ÉQUITÉ, DE L'EXCELLENCE ET DE L'INTÉRÊT SUPÉRIEUR DES ÉLÈVES

SAMANTHA CAZEBONNE, SÉNATRICE