

CONSEIL D'ADMINISTRATION EXCEPTIONNEL

COMPTE RENDU

SÉANCE DU JEUDI 18 DECEMBRE 2025

Approuvé

AGENCE POUR L'ENSEIGNEMENT FRANÇAIS À L'ÉTRANGER

4, passage du Colisée 93400 Saint-Ouen-sur-Seine | Tél. : +33 (0)1 53 69 30 90

1, allée Baco BP 21509 44015 Nantes | Tél. : +33 (0)2 51 77 29 03

aefe.gouv.fr

Compte rendu du CA exceptionnel du 18 décembre 2025 approuvé en séance du 11 mars 2026

Étaient présents :

M. Cyrille PIERRE, président

Membres titulaires :

Représentation parlementaire :

Pour le Sénat :

Mme Hélène CONWAY-MOURET, Sénatrice, en distanciel

M. Ronan LE GLEUT, Sénateur, en présentiel

Pour l'Assemblée nationale :

M. Ben CHEIKH, Député, en présentiel

Mme Dieynaba DIOP, Députée, en distanciel

Représentation du ministère chargé des Affaires étrangères :

Mme Anne GRILLO, en présentiel

Mme Sabine SCIORTINO, en présentiel

Mme Clarisse GERARDIN, en présentiel

M. François PENGUILLY, en présentiel

Mme Christelle CHATRIAN-GOMEZ, en présentiel

M. Alexandre MOROIS, en présentiel

M. Thomas WAGNER, en présentiel

Mme Sophie BUIS, en présentiel

Représentation du ministère chargé de l'Éducation nationale et de la jeunesse :

Mme Sophie TARDY, en présentiel, (Représentante de Mme Dominique MARCHAND), titulaire

M. Thomas ARBOUET, en présentiel, (Représentant de Mme Caroline PASCALE), titulaire

M. Emmanuel de TOURNEMIRE, en présentiel, (Représentant de Mme Nathalie NIKITENKO), titulaire

Représentation du ministère chargé du budget

M. Aurélien WAREMBOURG, en présentiel, (Représentant de M. Louis PASQUIER de FRANCLIEU), titulaire

Représentation de l'Assemblée des Français de l'Étranger :

M. Anna SAINT-DIZIER, en distanciel

Représentation des Français à l'étranger non-membre de l'Assemblée des Français à l'étranger

M. Mélanie MONTINARD, en distanciel

Représentation des organismes gestionnaires d'établissements conventionnés :

Pour la MLF :

M. Jean-Marc MERRIAUX, en présentiel

Pour la FAPEE :

M. Sébastien RICOUT, en distanciel

Représentants des fédérations d'associations de parents d'élèves de l'enseignement français à l'étranger :

Au titre de la FAPEE :

M. Brice BULTOT, en présentiel

AGENCE POUR L'ENSEIGNEMENT FRANÇAIS À L'ÉTRANGER

4, passage du Colisée 93400 Saint-Ouen-sur-Seine | Tél. : +33 (0)1 53 69 30 90

1, allée Baco BP 21509 44015 Nantes | Tél. : +33 (0)2 51 77 29 03

aeфе.gouv.fr

Au titre de la FCPE :

M. Moulay Driss EL ALAOUI, en présentiel

Au titre de l'UNAPE :

M. Taoufiq FECHTALI, en distanciel

Représentants du personnel :

Au titre de la FSU :

Mme Clémence CHAUDIN, en présentiel

M. Patrick SOLDAT, en présentiel

M. Gauthier ACKERMANN, en distanciel

Au titre de l'UNSA-Éducation :

M. Boris FAURE, en présentiel

Au titre de la CFDT Éducation monde :

M. Frédéric COSTE, en présentiel

Représentation des experts qualifiés sans voix délibérative :

Pour l'association des anciens des lycées français dans le monde (Union-ALFM) :

M. Ahmed MERNISSI, en présentiel

Pour l'association nationale des écoles françaises à l'étranger (ANEFE) :

M. Michel MONSAURET, en distanciel

Pour l'association des Français langue maternelle (FLAM) :

Mme Anne HENRY-WERNER, en présentiel

Sont présents avec voix consultative :

Mme Claudia SCHERER-EFFOSSE, directrice générale de l'AEFE, en présentiel

Mme Caroline ARNAUD, agent comptable principal de l'AEFE, en distanciel

M. Guillaume TALON, Contrôleur budgétaire et comptable ministériel auprès du MEAE, en présentiel

M. Olivier BOUCLY, Responsable du pôle opérateurs du CBCM du MEAE, en présentiel

Personnels des services instructeurs de l'AEFE :

Mme Vassiliki DRIANCOURT, Directrice générale adjointe, en présentiel

Mme Clotilde FAYET, Secrétaire générale, en présentiel

Mme Madeleine CLANET, Secrétaire générale adjointe, en présentiel

Mme Raphaëlle DUTERTE, Secrétaire générale adjointe, en présentiel

Mme Anne BRETENCOURT, Directrice des affaires financières, en présentiel

M. Bruno VALERY, Directeur du développement et de l'accompagnement du réseau, en présentiel

M.M. Rozenn Le GUENNEC, Directrice de l'enseignement de l'orientation et de la formation, en présentiel

M. Alain HOUILLE, Directeur des ressources humaines en présentiel

Procurations :

M. Alexandre MOROIS porte la procuration de M. Etienne de GONNEVILLE

Mme Clarisse GERARDIN porte la procuration de Mme Faustine BENTABERRY

Mme Clarisse GERARDIN porte la procuration de M. Audelin CHAPPUIS

Mme Sabine SCIORTINO porte la procuration de M. Donato GIORGI

Mme Sabine SCIORTINO porte la procuration de Mme Gwladys de CASTRIES

Membres suppléants sans voix délibérative et sans prise de parole :

Pour la Représentation des Français à l'étranger non-membre de l'Assemblée des Français à l'étranger :

M. Franck FERRARI, suppléant, sans voix délibérative ni prise de parole, en présentiel

Pour l'UNAPE :

Mme Monique MARTINEZ, suppléante, sans voix délibérative ni prise de parole, en distanciel

Pour la FSU :

Mme Emmanuelle BAGLIN, suppléante, sans voix délibérative ni prise de parole, en distanciel

M. Jean-Baptiste RIBET, suppléant, sans voix délibérative ni prise de parole, en distanciel après 16h30

Pour l'UNSA-Éducation :

M. Jean DAYET, suppléant, sans voix délibérative ni prise de parole, en distanciel

Pour l'Assemblée des Français de l'Étranger :

M. Martin BIURRUN, suppléant, sans voix délibérative ni prise de parole, en distanciel

Pour l'ANEFÉ :

M. François NORMANT, suppléant, sans voix délibérative ni prise de parole, en distanciel

Sont présents en qualité d'expert :

À la demande de l'UNSA Éducation :

M Djamel SOUIAH, en distanciel

À la demande de la CFDT Éducation monde :

M. Alain SCHNEIDER, en présentiel

À la demande de la FAPEE :

Mme Mélissa NACHTIGAL, en distanciel

Ordre du jour

CONSEIL D'ADMINISTRATION

COMPTE RENDU

SEANCE DU JEUDI 27 NOVEMBRE 2025

Ordre du jour	3
I. Compte-rendu des réflexions du groupe de travail interministériel (Information)	25
II. Création d'une contribution à la part employeur de la pension civile pour les établissements en gestion directe (Délibération)	28
III. 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 dit « conventionnés » (Délibération)	34
IV. Modalités de participation financière des établissements partenaires aux frais de fonctionnement du réseau	35
V. Budget initial 2026 (Délibération)	38
VI. Indemnités des missions dans le cadre de déplacements temporaires effectués à l'étranger pour participation aux actions des plans régionaux de formation (Délibération)	42

La séance est ouverte à 14h40 par le PRÉSIDENT.

Le PRÉSIDENT ouvre la séance en présentant des excuses pour le léger retard, dû à des raisons indépendantes de la volonté collective. Il remercie l'Institut français pour l'accueil dans ses locaux, qu'il découvre.

Il remercie les membres pour leur présence, malgré la proximité des fêtes de fin d'année, et précise que les administrateurs à distance devront s'exprimer distinctement afin de faciliter les échanges. Il indique qu'il pourra s'appuyer sur Mme FAYET pour la gestion des prises de parole.

Le PRÉSIDENT salue enfin la nomination de Mme Gladys DE CASTRES, directrice adjointe à la direction de la diplomatie économique à la DGM, désignée administratrice titulaire depuis le 1er décembre en remplacement de M. David IZZO. Il précise qu'elle a donné pouvoir pour la séance.

Le PRÉSIDENT *procède à l'appel des membres présents.*

Le quorum est atteint.

Mme FAYET est désignée secrétaire de séance.

Le PRÉSIDENT propose d'aborder sans tarder l'ordre du jour du Conseil d'administration exceptionnel. Il rappelle que celui-ci, transmis préalablement, comporte six points, dont cinq feront l'objet d'une délibération.

Le conseil d'administration approuve l'ordre du jour.

Le PRÉSIDENT invite les membres à formuler d'éventuelles déclarations liminaires, tout en rappelant que le temps de parole doit demeurer raisonnable afin de permettre de traiter l'ensemble des sujets importants dans les délais prévus.

M. le GLEUT donne lecture de la déclaration liminaire suivante :

« Monsieur le Président,

Madame la Directrice générale de la DGM, Madame la Directrice générale de l'AEFE, Mesdames et Messieurs,

Les mesures qui nous sont proposées aujourd'hui au conseil d'administration extraordinaire de l'AEFE sont inacceptables car elles entraîneront en moyenne une hausse des frais de scolarité de 400€ par an et par enfant, dans certains cas les frais de scolarité augmenteront même de plus de 1000€ par an et par enfant.

Ceci aura une triple conséquence désastreuse pour l'avenir de l'enseignement français à l'étranger :

Premièrement un risque de déscolarisation car certains parents ne pourront plus payer la scolarisation de leurs enfants dans nos établissements à l'étranger. Nous savons tous ici la double mission de l'AEFE qui est à la fois la scolarisation d'enfants français à l'étranger et la diplomatie culturelle et d'influence.

Or en tant que Sénateur représentant les Français établis hors de France, j'assume ici, au sein de conseil d'administration de l'AEFE, d'émettre une priorité entre les deux : cette priorité pour moi est la scolarisation des familles françaises et j'alerte aujourd'hui sur le risque de déscolarisation.

Deuxièmement vos mesures vont entraîner une vague de déconventionnements sans précédent car je prédis que l'avenant que vous allez proposer ne sera pas signé par une majorité des établissements conventionnés. J'ajoute que, si j'ai raison, cela fausse totalement vos projections financières.

Enfin, troisième conséquence : un risque de dé homologation, c'est-à-dire que certains établissements partenaires décideront tout simplement de quitter le réseau AEFÉ. Nous assisterions donc à l'enterrement de CAP 2030 qui avait fixé comme objectif le doublement du nombre d'élèves passant de 350.000 en 2018 à 700.000 en 2030.

Pour ces trois raisons je voterai Contre les mesures proposées aujourd'hui au CA extraordinaire de l'AEFE. »

M. BEN CHEIKH donne lecture de la déclaration liminaire suivante :

« Monsieur le Président,

Madame la Directrice générale,

Mes chers collègues,

En ma qualité d'administrateur de l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger et de député, je souhaite, en ouverture de ce conseil d'administration, partager plusieurs observations et préoccupations qui me paraissent essentielles au regard des décisions qui nous sont aujourd'hui soumises.

L'AEFE constitue, de par le budget qui lui est consacré, notre principal outil d'influence à l'étranger. Elle incarne à la fois une ambition éducative, une mission de service public et un outil majeur de diplomatie culturelle et d'influence.

Le réseau qu'elle anime, par sa densité, sa diversité et son rayonnement, est sans équivalent. Les recettes totales du réseau sont de l'ordre de 4Mds€, l'état français y participe par une subvention de 400M€. C'est un effort budgétaire important, mais c'est un effort budgétaire dont le retour sur investissement n'a pas d'équivalent car il permet aujourd'hui à l'Etat, au travers de l'AEFE de piloter, coordonner et animer un réseau de 615 établissements.

Cette singularité impose, en retour, une exigence particulière en matière de pilotage, de soutenabilité financière et de cohérence des choix stratégiques. Or, force est de constater que nous abordons cet exercice budgétaire dans un contexte profondément contraint, marqué par une dégradation continue de l'équilibre économique de l'Agence. La baisse cumulée de la subvention pour charges de service public et l'augmentation mécanique et non compensée de la charge des pensions civiles fragilisent structurellement son modèle.

Le budget initial pour 2026 illustre clairement cette tension. Derrière des équilibres formels, il repose sur un effort accru demandé aux établissements et, en définitive, aux familles qui, je le rappelle, représentent déjà près de 90% de l'effort budgétaire. La part croissante des ressources propres dans le financement global du réseau n'est plus un simple ajustement conjoncturel : elle devient un principe structurant.

Cette évolution pose une question politique de fond, celle de la place que l'État entend encore assumer dans le financement et donc dans la capacité de pilotage de son réseau d'enseignement à l'étranger. In fine, la question qui est posée est celle de savoir si nous souhaitons une politique d'influence, c'est-à-dire une capacité de pilotage, ou simplement confier cette politique aux acteurs privés qui voudront bien s'en saisir, et donc la rendre complètement dépendante en réalité de ce que certains appellent le marché de l'éducation.

Les mesures soumises à notre approbation aujourd'hui – qu'il s'agisse de la création d'une contribution à la part employeur des pensions civiles pour les établissements en gestion directe et conventionnés, ou de l'évolution de la participation financière des établissements partenaires – s'inscrivent dans cette logique de transfert progressif de charges et d'un abandon donc des capacités de l'état à piloter une politique publique de l'enseignement à l'étranger, voire une vraie diplomatie culturelle. Elles sont présentées comme des réponses techniques à une contrainte budgétaire immédiate. Elles appellent pourtant un débat de fond sur leur portée, leur soutenabilité et leurs effets systémiques.

Vous nous dites qu'il n'y a pas d'autre choix :

- Il y'a le choix de mettre en place une subvention qui permette de répondre au défi de l'investissement dans le réseau pour accompagner d'autres acteurs que les seuls établissements à but lucratif. Mais le gouvernement refuse, pire la réforme CAP 2030 demande un doublement des effectifs dans le réseau, un doublement qui ne repose que sur l'homologation de nouveaux acteurs qui modifient en profondeur le modèle de l'AEFE et qui vient fragiliser en de nombreux lieux des établissements dont dépend la santé financière de l'Agence.

- Il y a le choix de faire porter les pensions civiles par l'Etat, employeur in fine des titulaires de l'éducation nationale. Mais là aussi le gouvernement refuse, pire il demande aujourd'hui aux parents d'élèves, français comme étrangers, de payer ces pensions, voire même de participer à la surcotisation de rééquilibrage du CAS pension de la fonction publique.

- Il y a le choix de permettre à l'AEFE d'emprunter pour répondre aux besoins d'investissement que commande la logique économique et concurrentielle qui lui est imposée, pour permettre à l'AEFE de densifier le nombre d'élèves dans les EGD et ainsi faire remonter davantage de recettes là où cela est possible, là encore, il y a le refus du gouvernement de sortir l'AEFE de la liste des ODAC.

Donc, les propositions que vous nous faites là sont bien le résultat de choix. De choix d'abord politiques. De choix budgétaires conscients dont j'ai bien peur qu'ils finissent par finir d'abimer l'Agence en tant qu'outil de pilotage stratégique de notre politique d'enseignement public à l'étranger.

Vous le savez, régler la question des pensions civiles en les faisant porter sur les établissements, qui plus est à proportion du nombre de personnels détachés qui sont dans ces établissements, revient de facto, non seulement à accroître la pression sur des familles prises au piège de l'enseignement français, car c'est ainsi que nombre de familles voient désormais le choix fait d'envoyer leurs enfants dans notre réseau qui a déjà connu près de 45% d'augmentation de frais de scolarité sur les dix dernières années, mais aussi à obérer toute capacité de pilotage au travers de la politique de détachement.

La contribution au coût du détachement fera que celui-ci ne sera plus fonction de la fragilité de l'établissement, de ses contraintes sécuritaires ou encore de son intérêt pour notre politique étrangère, mais uniquement de sa capacité financière à contribuer.

De même, doubler la contribution des partenaires sans un regard pour leur statut, que ce soit des établissements confessionnels ayant une mission sociale, comme le Carmel Saint Joseph que certains connaissent bien ici, que ce soit des établissements inscrits dans des réseaux associatifs ou que ce soit des établissements partie de groupes d'investisseurs devant rapporter des dividendes à leurs actionnaires, vous proposez une contribution unique.

Alors même que cette contribution supplémentaire n'apportera rien ou presque à l'agence en termes de recettes, vous prenez le risque de fragiliser des établissements qui font pourtant la fierté de notre réseau, que ce soit par leur ambition sociale ou par le modèle associatif qu'ils promeuvent. Enfin, au-delà des chiffres et des mécanismes budgétaires, c'est la trajectoire globale de l'AEFE qui doit être interrogée.

Peut-on durablement afficher des objectifs ambitieux de développement du réseau, de qualité pédagogique et de rayonnement international, tout en réduisant l'engagement financier direct de l'État ? Peut-on demander toujours plus aux établissements sans prendre le risque d'une rupture avec les familles françaises et les classes moyennes locales, qui constituent pourtant le cœur du public de l'AEFE ?

Ces questions ne visent pas à contester la nécessité d'une gestion rigoureuse ni les efforts consentis par l'Agence et ses équipes. Elles appellent en revanche à une clarification politique. Le conseil d'administration ne peut être réduit à entériner des ajustements techniques dictés par l'urgence budgétaire et le refus du gouvernement d'explorer d'autres pistes, comme la libération des capacités d'investissement des EGD ou encore un pilotage stratégique des homologations. Il doit être le lieu d'un débat sur l'avenir du réseau, son modèle économique et le rôle que l'État entend y jouer.

Je le redis une dernière fois. D'autres choix de réforme existent. Ceux que vous proposez aujourd'hui ne sont que la continuité de ceux qui ont été faits ces dix dernières années et qui n'ont pas permis de remettre cette agence à la place qui doit être la sienne.

C'est dans cet esprit que j'aborderai les points inscrits à l'ordre du jour. Avec le souci de la responsabilité budgétaire, mais aussi avec la conviction que l'enseignement français à l'étranger mérite une vision de long terme, lisible, assumée et fidèle à sa mission de service public.

Je vous remercie. »

M. BULTOT donne lecture de la déclaration liminaire suivante :

« En représentation de tous les membres de la FAPEE, nous abordons ce conseil d'administration avec circonspection.

J'ai même la conviction que collectivement, nous faisons fausse route.

1) Il est certainement superflu de le rappeler, car si nous sommes convoqués aujourd'hui, ce sont par les contraintes de l'exercice Budgétaire. Notre ordre du jour traduit en toute transparence que les seuls leviers qui vont être actionnés pour 2026 sont ceux de l'augmentation des recettes propres de l'Agence.

2) Il y a certes une touche de recherche d'économies (avec un cadrage sur les frais de mission), mais le raisonnement fondamental du budget 2026 de l'AEFE est de soutenir le train croissant des charges d'exploitation en changeant dans le même temps la répartition des sources de financement.

3) Adhérer à cette tendance signifie nous revoir sur les mêmes problématiques en 2027, en ayant épuisé au passage l'ensemble des marges de manœuvre.

Mais ce n'est peut-être même pas le plus grave.

Nous avons passé le dernier mois à consulter les associations membres de la FAPEE : qu'elles soient gestionnaires, en EGD, à la MLF... Toutes sont profondément préoccupées par les situations critiques qu'elles anticipent dans leurs établissements respectifs.

Dans ce contexte, les parents des établissements en gestion directe emploient tous les moyens à leur disposition pour se faire entendre et à juste titre ils réitèrent clairement :

- 1) Une exigence de transparence dans l'élaboration des budgets et une visibilité pluri annuelle.
- 2) La nécessité de préserver les fonds immobiliers et les fonds de réserve, tout en modernisant les mécanismes d'utilisation et de financement pour offrir des perspectives tangibles d'amélioration.
- 3) L'engagement d'une concertation dans chaque EGD avec l'ensemble de la communauté éducative sur la maîtrise des coûts et les pistes d'économie.
- 4) La priorité de protéger ce que les établissements font le mieux : amener les enfants vers la réussite.

Quant à nos membres parents gestionnaires des établissements conventionnés ou partenaires, ils sont au bas mot déçus de ne pas avoir été considérés dans le cadre d'un dialogue avec l'Agence quant aux implications des changements annoncés.

Mais j'ai surtout perçu en filigrane un sentiment de trahison et de non-respect des accords en place. Certains revivent amèrement les hausses de contribution de 2018/2019 et pensaient que, au regard de cette expérience passée, le rapport aux difficultés serait partagé. Ils n'en retiennent qu'une action descendante et des décisions unilatérales. A cet égard, ils expriment leur protestation dans un courrier motivé que je vous communique, au nom des 35 premiers signataires qui me les ont confiés.

La confiance est rompue, les réactions attendues mettent la compréhension de côté et perdront certainement un peu de rationalité. C'est fort dommage, car cela aurait pu être évité.

En conséquence, bon nombre de ces associations gestionnaires explorent les moyens d'action pour faire valoir le respect des contrats et conventions qui les lient à l'Agence.

D'autres, plus gravement, perçoivent la fin d'une aventure et entrevoient leurs écoles se vider, avec amertume.

Ce n'est donc pas une surprise. De notre côté, c'est toujours une ferme opposition aux mesures proposées pour le budget 2026. Le désengagement va faire des vagues, le manque de perspective va provoquer des désaffections. L'AEFE, sa tutelle, ce conseil, ne subiront que des effets indirects et devront gérer des situations en réaction alors que leurs missions les obligent à la prévision.

Notre attente et notre exigence, c'est le tout, ou rien. Les sujets de fonds sont sur la table, dont acte, travaillons-les jusqu'au bout.

Le plan doit être général, la réforme annoncée comprise dans son intégralité, le devenir de chaque établissement évalué, les effets collatéraux considérés, les priorités pour chaque zone clairement exprimées.

Tout cela doit être assumé, quantifié, projeté : en somme, constituer une stratégie.

- Une stratégie pour préserver le réseau.
- Une stratégie pour pérenniser l'accès à l'école et à un modèle éducatif qui porte nos valeurs et nos convictions.
- Une stratégie car après tout, c'est bien ce qu'on attend d'un organe de pilotage.

Nous devisons aujourd'hui sur une vision court termiste – cette assemblée ne peut, en toute honnêteté intellectuelle et en toute responsabilité, s'en satisfaire.

Il faut se poser les bonnes questions.

J'ai entendu ceux qui, comme nous à la FAPEE, rejettent les propositions à l'ordre du jour. Ils sont au moins aussi nombreux qu'en juin dernier.

Les parties prenantes n'adhèrent pas et les prochains mois risquent d'être compliqués lorsque l'agence devra mettre en œuvre les nouvelles dispositions soumises à délibération aujourd'hui (pour autant qu'elles trouvent une majorité d'adhésion lors de leur mise au vote).

C'est un gâchis car cela aurait pu être évité, il est encore temps de prendre le temps, le potentiel d'un plan de sauvegarde est là.

Il faut laisser à cette assemblée davantage que 6 mois et la prolongation de la dynamique de travail pour aboutir à quelque chose de finalement convaincant. Cela demande une mobilisation générale, nous n'en sommes certainement qu'au début du chemin. »

M. MERRIAUX donne lecture de la déclaration liminaire suivante :

« Monsieur le Président, Madame la directrice générale de la mondialisation, chers membres du conseil d'administration de l'AEFE,

Je représente ce jour, les établissements partenaires qui ont écrit au président de la République et au premier ministre, la semaine dernière. Plus de 160 établissements ont signés cette lettre, et nous recevons aujourd'hui plusieurs nouvelles signatures, nous devrions atteindre dans les prochains jours, les 200 signataires.

Je vais reprendre l'ensemble des éléments détaillés dans cette lettre pour cette déclaration liminaire. L'enseignement français à l'étranger (EFE), pilier du rayonnement de la France et de la coopération éducative, et bien commun pour des millions de personnes à travers le monde, est en danger avec les décisions qui vont être votées ce jour par le conseil d'administration. Depuis 2018, le réseau des établissements français à l'étranger est passé de 492 à 612 établissements, et de 350 000 élèves à plus de 400 000. Cette croissance est pour une large part à porter au crédit des établissements partenaires de l'AEFE – c'est à dire tous ceux qui ne sont ni en gestion directe de l'Agence, ni conventionnés, à savoir 389 écoles scolarisant la moitié des effectifs du réseau.

Je représente ici ces établissements partenaires de l'EFE, pleinement engagés pour l'accomplissement du plan Cap 2030.

Notre croissance témoigne du dynamisme de nos établissements et réseaux, qui ont créé de nouvelles écoles et développé des écoles existantes. Ils ont également, dans leur diversité, essaimé dans des parties du monde où les établissements français étaient souvent absents, et scolarisent majoritairement des élèves de la nationalité des pays d'accueil, contribuant de manière importante à l'influence culturelle et éducative et à la diffusion des valeurs de la francophonie. Ils ont également développé des structures et des outils de formation qui leur ont permis de disposer, pour compenser la rareté des enseignants titulaires en détachement direct, de personnels de recrutement local de grande qualité. Ils ont innové en matière de pédagogie et de gestion, dans le respect de l'homologation et le tout sur la base d'un modèle économique autonome, reposant exclusivement sur les contributions des familles et les investissements privés.

Nous parcourons ce chemin en véritables « partenaires » pour l'AEFE dans un modèle qui fait de nous les plus exposés, les moins soutenus et pourtant les plus déterminants pour le développement du réseau. Nous ne bénéficions pratiquement d'aucune aide financière réelle sur le budget de l'AEFE. Au contraire, nous lui versons des contributions dans le cadre de contrats et conventions fondés sur la rémunération de services rendus par l'Agence. C'est pourtant sur ces établissements partenaires que le conseil d'administration de l'AEFE s'apprête à multiplier par deux voire quatre leurs contributions financières. Et ce, sans aucune concertation préalable ni analyse financière sérieuse, et en violation des accords écrits existants.

Nous rejetons unanimement cette mesure qui ferait porter sur nos établissements un fardeau financier disproportionné et non soutenable. L'impact sur nos établissements, et donc sur les familles, risque de conduire certains opérateurs à réduire le périmètre de leurs écoles, de suspendre des projets, voire à renoncer à leur appartenance au réseau homologué.

Nous sommes conscients des difficultés que traverse l'AEFE. Mais rappelons que cette crise budgétaire est avant tout liée à la croissance continue de la masse salariale de ses propres établissements (en gestion directe ou conventionnés). Et cela, alors même que ces derniers captent déjà la quasi-totalité de la dotation publique accordée à l'AEFE et n'offrent pas de système tarifaire permettant de couvrir les charges assumées par l'agence. Nous avons toujours été prêts à discuter d'un système équitable de rémunération par les partenaires – étant entendu que l'Agence ne saurait faire commerce de l'homologation délivrée par le ministère de l'Éducation nationale. Et si nous sommes heureux de constituer un effet de levier pour notre réseau et l'AEFE, nous ne saurions en devenir des contribuables. Nous le sommes déjà dans nos pays hôtes. Dans un contexte de concurrence massif, il nous paraît d'autant moins judicieux de démunir les établissements partenaires. La réalité est que les écoles inter nationales anglosaxonnes ou anglophones ont transformé le paysage et se développent désormais de manière exponentielle. Elles représentent déjà plus de 15 000 établissements, bientôt 8 millions d'élèves et portent des standards qui séduisent de nombreuses familles, y compris françaises.

Et ce, dans un modèle reposant exclusivement sur des accréditations académiques autonomes, des financements privés et sans aucune dépense publique.

Nous, partenaires de l'EFE, appelons à une réforme structurelle ainsi qu'une remise à plat de l'organisation de l'enseignement français à l'étranger qui demeure inchangé depuis 1990.

Nous sommes prêts à nous engager dans une concertation ouverte pour rechercher l'intérêt collectif et le dynamisme qui seuls permettront de relever nos défis. C'est ensemble, tous opérateurs, et tous types d'établissements, que nous assurerons l'avenir du réseau.

Nous sommes persuadés que d'autres mesures que celles de l'augmentation des contributions financières des partenaires sont possibles et plus efficaces. Nous faisons régulièrement des propositions en ce sens.

Nous demandons à ce conseil d'administration de rejeter les résolutions mises au vote pour que ces décisions disproportionnées et non concertées soient reportées et que s'ouvre le chantier d'une réforme structurelle fondée sur :

- o la clarification des missions de l'AEFE entre homologation, régulation et gestion ;*
- o un modèle contributif lisible et équitable, fondé sur les services rendus ;*
- o une gouvernance transparente, assurant la confiance des acteurs qui assument le risque financier.*

Cette réforme devra être construite à partir d'une véritable démarche collective et d'une concertation approfondie, associant pleinement les organismes de gestion des établissements partenaires, quels que soient leurs statuts. Elle devra permettre des décisions équilibrées, capables de créer un consensus durable entre l'ensemble des acteurs du réseau et de renforcer la cohésion de l'enseignement français à l'étranger.

Dans le cadre de cette mobilisation des établissements partenaires, nous réfléchissons à une plateforme qui regrouperait ces établissements afin de pouvoir faire valoir leurs intérêts et ceux des familles, auprès des acteurs institutionnels.

Veillez croire, Monsieur le président, Mesdames et Messieurs, les membres du conseil d'administration en notre dévouement à la promotion de la langue, de la culture et des valeurs françaises et nous inscrivons notre démarche dans une dynamique collective.»

M. SOLDAT donne lecture de la déclaration liminaire suivante :

« Depuis l'été 2025, l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger est à genou et sous le coup d'une « réforme » imposée par son ministère de tutelle. On nous explique que plus rien ne fonctionne et que sans cette réforme l'AEFE ne survivra pas.

Sans nier l'impérieuse nécessité de prendre en compte la soutenabilité budgétaire d'un des plus gros opérateurs de l'Etat, on peut toutefois s'étonner de la présentation qui nous est faite de la situation, qui ne reflète pas, loin s'en faut, les performances et la dynamique du réseau : des résultats excellents, des élèves épanouis et motivés, des personnels dévoués et des familles en quête de cette excellence qui la plupart du temps confirment et expriment leur attachement à ce fleuron de la diplomatie d'influence.

Nous l'avons dit, cette réalité doit sans cesse être rappelée car elle reflète aussi une volonté profonde des missions de service public à l'étranger, de la part de toutes les équipes. Mais aujourd'hui cette volonté ne suffit plus. Ne nous y trompons pas : c'est bien le sous-financement chronique de l'État combiné aux objectifs irréalisables de CAP 2030 qui ont coûté très cher à l'opérateur et qui ont amené l'Agence à cette impasse, rien d'autre. Rappelons-nous : l'annulation de crédits de 33 millions d'euros à l'été 2017 a été le coup fatal porté à l'opérateur public que beaucoup continuent à nier. Idem la question du CAS pension.

La FSU n'a eu de cesse de vous alerter, depuis plusieurs années, mesdames et messieurs les membres du conseil d'administration, sur les effets désastreux de la prise en charge du CAS pension par le budget de l'Agence. Nous avons alerté encore et encore, sans susciter aucune réaction d'aucun ministère représenté à ce conseil. Il s'agit pourtant bien d'une volonté politique que de maintenir à flot ce navire amiral Oubli ? négligence ? ou volonté délibérée de l'affaiblir au profit d'intérêts privés ? On peut s'interroger.

Ce ne sont sans doute pas les fausses solutions qui nous sont présentées ce jour qui remettront à flot l'Agence. Au mieux elles permettront de tenir quelques mois, mais leurs conséquences seront souvent sans appel. Les risques de déconventionnement des établissements dus à la première phase de cette réforme sont importants et réels. Les vieilles recettes ressortent, faute de mieux : fermeture de postes, gels des salaires des personnels de droit local, masse salariale contrainte, projets abandonnés, avec en prime des augmentations conséquentes de frais d'écologie. Avec ces mesures c'est l'équilibre tout entier du réseau qui est menacé.

La FSU n'acceptera pas de solutions qui sabordent l'opérateur public et précarisent ses personnels !

Comme nous l'avons déjà entamé, notre défense du réseau se traduira aussi par des mobilisations de terrain !

On nous répète à l'envi que l'Etat soutient l'opérateur public, la FSU s'inscrit en faux et demande que ces paroles soient concrètement suivies d'effets ! Il faut sauver cet opérateur et l'affranchir des nombreux obstacles qu'il doit déjouer au quotidien (les détachements, les coupes budgétaires, les réformes imposées).

C'est à cette condition que ce formidable outil de diplomatie d'influence peut continuer ses missions. Prendre concrètement sa défense va aussi dans le sens de l'histoire. Pour la FSU, c'est une volonté politique qui doit être assumée : toutes les autres préconisations comme celles présentées aujourd'hui ne feront qu'affaiblir davantage l'AEFE. »

Il s'étonne des propos de M. MERRIAUX.

M. MERRIAUX donne lecture de la déclaration suivante, représentant la MLF et les EGD :

« Monsieur le Président, Madame la directrice générale de la mondialisation, chers membres du conseil d'administration de l'AEFE,

Je représente ce jour, les établissements partenaires qui ont écrit au président de la République et au premier ministre, la semaine dernière. Plus de 160 établissements ont signé cette lettre, et nous recevons aujourd'hui plusieurs nouvelles signatures, nous devrions atteindre dans les prochains jours, les 200 signataires.

Je vais reprendre l'ensemble des éléments détaillés dans cette lettre pour cette déclaration liminaire.

L'enseignement français à l'étranger (EFE), pilier du rayonnement de la France et de la coopération éducative, et bien commun pour des millions de personnes à travers le monde, est en danger avec les décisions qui vont être votées ce jour par le conseil d'administration. Depuis 2018, le réseau des établissements français à l'étranger est passé de 492 à 612 établissements, et de 350 000 élèves à plus de 400 000.

Cette croissance est pour une large part à porter au crédit des établissements partenaires de l'AEFE – c'est à dire tous ceux qui ne sont ni en gestion directe de l'Agence, ni conventionnés, à savoir 389 écoles scolarisant la moitié des effectifs du réseau.

Je représente ici ces établissements partenaires de l'EFE, pleinement engagés pour l'accomplissement du plan Cap 2030.

Notre croissance témoigne du dynamisme de nos établissements et réseaux, qui ont créé de nouvelles écoles et développé des écoles existantes. Ils ont également, dans leur diversité, essaimé dans des parties du monde où les établissements français étaient souvent absents, et scolarisent majoritairement des élèves de la nationalité des pays d'accueil, contribuant de manière importante à l'influence culturelle et éducative et à la diffusion des valeurs de la francophonie. Ils ont également développé des structures et des outils de formation qui leur ont permis de disposer, pour compenser la rareté des enseignants titulaires en détachement direct, de personnels de recrutement local de grande qualité. Ils ont innové en matière de pédagogie et de gestion, dans le respect de l'homologation et le tout sur la base d'un modèle économique autonome, reposant exclusivement sur les contributions des familles et les investissements privés.

Nous parcourons ce chemin en véritables « partenaires » pour l'AEFE dans un modèle qui fait de nous les plus exposés, les moins soutenus et pourtant les plus déterminants pour le développement du réseau. Nous ne bénéficions pratiquement d'aucune aide financière réelle sur le budget de l'AEFE. Au contraire, nous lui versons des contributions dans le cadre de contrats et conventions fondés sur la rémunération de services rendus par l'Agence. C'est pourtant sur ces établissements partenaires que le conseil d'administration de l'AEFE s'apprête à multiplier par deux voire quatre leurs contributions financières.

Et ce, sans aucune concertation préalable ni analyse financière sérieuse, et en violation des accords écrits existants.

Nous rejetons unanimement cette mesure qui ferait porter sur nos établissements un fardeau financier disproportionné et non soutenable. L'impact sur nos établissements, et donc sur les familles, risque de conduire certains opérateurs à réduire le périmètre de leurs écoles, de suspendre des projets, voire à renoncer à leur appartenance au réseau homologué.

Nous sommes conscients des difficultés que traverse l'AEFE. Mais rappelons que cette crise budgétaire est avant tout liée à la croissance continue de la masse salariale de ses propres établissements (en gestion directe ou conventionnés). Et cela, alors même que ces derniers captent déjà la quasi-totalité de la dotation publique accordée à l'AEFE et n'offrent pas de système tarifaire permettant de couvrir les charges assumées par l'agence.

Nous avons toujours été prêts à discuter d'un système équitable de rémunération par les partenaires – étant entendu que l'Agence ne saurait faire commerce de l'homologation délivrée par le ministère de l'Éducation nationale. Et si nous sommes heureux de constituer un effet de levier pour notre réseau et l'AEFE, nous ne saurions en devenir des contribuables. Nous le sommes déjà dans nos pays hôtes.

Dans un contexte de concurrence massif, il nous paraît d'autant moins judicieux de démunir les établissements partenaires. La réalité est que les écoles internationales anglosaxonnes ou anglophones ont transformé le paysage et se développent désormais de manière exponentielle. Elles représentent déjà plus de 15 000 établissements, bientôt 8 millions d'élèves et portent des standards qui séduisent de nombreuses familles, y compris françaises.

Et ce, dans un modèle reposant exclusivement sur des accréditations académiques autonomes, des financements privés et sans aucune dépense publique.

Nous, partenaires de l'EFE, appelons à une réforme structurelle ainsi qu'une remise à plat de l'organisation de l'enseignement français à l'étranger qui demeure inchangé depuis 1990.

Nous sommes prêts à nous engager dans une concertation ouverte pour rechercher l'intérêt collectif et le dynamisme qui seuls permettront de relever nos défis.

C'est ensemble, tous opérateurs, et tous types d'établissements, que nous assurerons l'avenir du réseau.

Nous sommes persuadés que d'autres mesures que celles de l'augmentation des contributions financières des partenaires sont possibles et plus efficaces. Nous faisons régulièrement des propositions en ce sens.

Nous demandons à ce conseil d'administration de rejeter les résolutions mises au vote pour que ces décisions disproportionnées et non concertées soient reportées et que s'ouvre le chantier d'une réforme structurelle fondée sur :

o la clarification des missions de l'AEFE entre homologation, régulation et gestion ;

o un modèle contributif lisible et équitable, fondé sur les services rendus ;

o une gouvernance transparente, assurant la confiance des acteurs qui assument le risque financier.

Cette réforme devra être construite à partir d'une véritable démarche collective et d'une concertation approfondie, associant pleinement les organismes de gestion des établissements partenaires, quels que soient leurs statuts. Elle devra permettre des

décisions équilibrées, capables de créer un consensus durable entre l'ensemble des acteurs du réseau et de renforcer la cohésion de l'enseignement français à l'étranger.

Dans le cadre de cette mobilisation des établissements partenaires, nous réfléchissons à une plateforme qui regrouperait ces établissements afin de pouvoir faire valoir leurs intérêts et ceux des familles, auprès des acteurs institutionnels.

Veillez croire, Monsieur le président, Mesdames et Messieurs, les membres du conseil d'administration en notre dévouement à la promotion de la langue, de la culture et des valeurs françaises et nous inscrivons notre démarche dans une dynamique collective. »

M. FECHTALI donne lecture de la déclaration liminaire suivante :

*« Monsieur le Président,
Madame la Directrice Générale,
Mesdames et Messieurs les honorables Membres du Conseil d'Administration,*

Notre intervention met en lumière la crise structurelle qui frappe l'AEFE. Nous articulons notre propos autour de plusieurs ruptures majeures qui menacent l'équilibre et l'avenir de notre réseau.

L'équilibre budgétaire que vous recherchez aujourd'hui repose sur un fondement juridique fragile et une réalité financière masquée.

1.- Un risque d'illégalité et de financement

La possible illégalité de l'imputation des charges patronales

Nous dénonçons avec fermeté cette dérive. Le transfert de la charge patronale des pensions civiles sur les frais de scolarité risque d'être illégale. Le Code des Pensions Civiles est clair : cette dette incombe à l'État, le débiteur légal, et non aux familles. En validant cet artifice financier, l'Agence agit hors de son cadre juridique et expose l'ensemble du réseau à un risque contentieux majeur. Faire payer à des usagers une dette qui incombe à l'État n'est pas de la gestion, c'est un risque.

Un budget sur des bases non votées

Nous ne pouvons accepter de débattre d'un budget qui repose sur des hypothèses financières non stabilisées. L'AEFE présente un budget sur des bases non votées au Parlement à la date du 18 décembre 2025. Ce fait mine la crédibilité de la démarche et démontre l'urgence et le flou dans lequel l'Agence est contrainte d'opérer.

Doublon dans le paiement des pensions civiles par les familles

Une contribution au titre des pensions civiles n'est pas nouvelle, puisque cela est déjà l'objet de la PFC depuis sa création (3% des recettes). Comment l'Agence peut-elle donc aujourd'hui prétendre lever une nouvelle contribution pour financer le même poste ? Il est impossible que ces deux contributions puissent coexister. Si cette nouvelle contribution est votée, cela doit nécessairement s'accompagner par une suppression de la part de la PFC dédiée à ces pensions civiles, faute de quoi vous demanderiez aux familles de payer ces pensions deux fois.

l'anachronisme du statut d'ODAC

Le classement de l'AEFE en ODAC (Organisme Divers d'Administration Centrale) n'a plus de sens du fait que l'État ne finance plus à hauteur de 80% l'Agence. Ce classement est désormais un obstacle majeur à une gestion saine et moderne. Il empêche l'AEFE d'emprunter, et donc de lisser le remboursement de ses investissements sur plusieurs années, contrairement à ses partenaires (EGD et organismes privés). Ce statut désuet entrave la capacité de l'Agence à planifier ses investissements immobiliers de manière responsable.

2.- La crise de gouvernance

Cette fragilité juridique est masquée par une crise profonde de la gouvernance, caractérisée par l'exclusion et l'opacité.

Déséquilibre de gouvernance à l'AEFE

Le Conseil d'Administration (CA) de l'AEFE est jugé déséquilibré car l'État est

surreprésenté (17 membres sur 32) et maintient le pouvoir décisionnel, alors que les parents d'élèves financent majoritairement le réseau. Ce déséquilibre entraîne des décisions inadaptées au terrain et un manque de transparence.

Unilatéralisme et opacité

La méthode est simple : elle est unilatérale. Malgré deux réunions formelles avec la DGM depuis le CA annulé de juin, nous avons été systématiquement écartés de l'élaboration des orientations et des décisions majeures qui sont soumises à votre approbation ce jour. Les représentants des usagers sont mis devant le fait accompli. Nous ne sommes pas là pour valider, a posteriori, des choix décidés en chambre close. Cette pratique est un mépris de la concertation et confirme la marginalisation des acteurs de terrain.

3.- La crise de confiance et la menace sur le réseau

Le cumul de ces dérives conduit inéluctablement à une rupture de confiance avec les familles et met en péril l'équilibre financier du réseau.

La rupture de confiance

Les usagers, lassés des promesses non tenues, refusent d'être l'unique variable d'ajustement des déficits publics de l'État. Les familles sont prises en otage.

Ce pilotage technocratique et déconnecté ne fait qu'éroder l'attractivité du réseau et met en péril le soft power éducatif français. Quelle sera la prochaine étape de ce désengagement ? Jusqu'où ira cette logique de prestataire payant qui dénature la mission de l'AEFE ?

l'épée de Damoclès des nouvelles taxes La logique d'alourdissement de la fiscalité va créer une onde de choc désastreuse pour le réseau. Les nouvelles taxes de 35% en 2026 et de 50% en 2027 vont mettre en péril l'équilibre financier de nombreux établissements en gestion directe (EGD). Pire, cela se répercutera automatiquement sur l'ensemble des autres EGD, du fait de la solidarité structurelle du réseau. Fragiliser une partie des établissements, c'est affaiblir l'ensemble de l'Agence et de sa capacité d'intervention.

CONCLUSIONS : demandes et urgences

*Face à la gravité de cette situation, nous exigeons un changement de cap immédiat :
Légalité : annulation immédiate de l'imputation des charges patronales, afin d'éviter tout recours et exiger que l'État assume ses responsabilités.*

Statut : engager sans délai la réflexion sur l'évolution du statut de l'AEFE afin de lui permettre de gérer ses investissements de manière pérenne et responsable.

Gestion parentale : engager sans délai une étude de faisabilité et d'expérimentation d'une co-gestion des EGD les plus menacés, notamment au Maroc, en confiant aux représentants des parents d'élèves une responsabilité directe dans le pilotage budgétaire et stratégique.

Gouvernance : réformer la composition du CA, afin de garantir une meilleure représentation des parents et des enseignants ; instaurer un CA tripartite (parents, enseignants, administration) pour un meilleur équilibre ; renforcer la transparence et la consultation.

Transparence : instaurer une reddition des comptes détaillée aux familles sur l'utilisation des frais de scolarité et mettre en place un audit indépendant et régulier de la qualité des prestations offertes par le réseau.

Confiance : cesser de traiter les familles comme une simple ressource financière pour sauvegarder la crédibilité et la mission du réseau.

Il est urgent d'agir.

L'État doit assumer ses dettes.

L'Agence doit respecter ses partenaires.

Mesdames et Messieurs les Membres du Conseil d'Administration,

Notre intervention ne procède ni d'un esprit de confrontation stérile, ni d'une opposition de principe. Elle traduit une inquiétude profonde et légitime face à des choix qui engagent l'avenir même du réseau de l'enseignement français à l'étranger.

Les ruptures que nous dénonçons – juridique, budgétaire, de gouvernance et de confiance – ne sont pas des incidents isolés. Elles dessinent un système à bout de souffle, qui tente de masquer le désengagement progressif de l'État par des artifices comptables aux conséquences potentiellement désastreuses.

L'heure n'est plus aux demi-mesures ni aux ajustements cosmétiques. Le modèle actuel est insoutenable : il repose sur des bases juridiquement contestables, s'appuie sur un budget hypothétique, impose aux familles une double contribution pour les mêmes charges, et s'enferme dans un statut obsolète qui paralyse toute capacité d'investissement.

La question posée aujourd'hui n'est pas celle de l'équilibre budgétaire 2026, mais celle de la survie du réseau à moyen terme. Continuer sur cette trajectoire, c'est prendre le risque d'un contentieux juridique majeur, d'une hémorragie des effectifs, et d'un effondrement progressif de ce qui constitue l'un des piliers du rayonnement français dans le monde.

Les parents d'élèves que nous représentons ne sont pas des variables d'ajustement. Ils sont des partenaires essentiels, qui financent aujourd'hui la majorité du fonctionnement du réseau et qui méritent d'être entendus, associés et respectés dans les décisions qui les concernent directement.

Nous vous appelons donc solennellement à la responsabilité collective. Les demandes que nous formulons – légalité, transparence, réforme de la gouvernance, évolution du statut – ne sont pas des revendications corporatistes. Ce sont les conditions minimales pour restaurer la confiance et garantir la pérennité de notre mission commune.

Le temps presse. L'inaction d'aujourd'hui sera la crise de demain.

Nous comptons sur votre courage politique pour engager dès à présent les réformes structurelles indispensables, plutôt que de persister dans une fuite en avant qui ne fera qu'aggraver les difficultés que nous dénonçons.

L'enseignement français à l'étranger mérite mieux que l'improvisation et l'opacité. Il mérite une vision, une stratégie et un respect mutuel entre tous ses acteurs.

Nous vous remercions de votre attention. »

Mme SAINT DIZIER donne lecture de la déclaration liminaire suivante :

« Madame la directrice générale, madame la directrice, monsieur le président, mesdames messieurs les administrateurs, chers collègues,

En tant que représentante des élus·es de l'Assemblée des Français et Françaises de l'étranger, je constate que nous sommes mis face à des propositions concernant le redressement des finances de

l'AEFE qui sont en fait des décisions qui seront très vraisemblablement actées à l'issue de ce Conseil d'Administration, au vu de la composition du CA.

Comme élus·es nous sommes lassés d'être "tristes de constater" les baisses de dotations budgétaires pour l'enseignement français à l'étranger, les réductions de postes d'enseignants et de personnels de tout type y compris de direction, les hausses de frais de scolarité, la croissante privatisation de ce réseau qui a pourtant une vocation de service public, la tendance est la même depuis 2017. Car sur le terrain nous voyons les effets concrets de ces décisions d'Aréopage et la lente déréliction du réseau.

Nous alertons depuis longtemps sur les difficultés des familles à se maintenir dans le réseau, nous alertons sur la perte de mixité sociale dans les écoles françaises de par le monde, nous alertons sur la fragilité des résultats du "Cap 2030", nous alertons sur l'inefficacité du bornage des personnels détachés, nous alertons et nous nous alarmons !

Nous sommes aussi force de propositions dans toutes nos attributions d'élus·es, et à tous les niveaux: localement dans les conseils consulaires, mais aussi à l'Assemblée des Français de l'étranger, à travers la commission Enseignement, mais je dois avouer que nous nous sentons mis devant le fait accompli, face à un incendie déjà bien amorcé que l'Agence nous propose à présent d'éteindre à coup de lances à eau qui éteindront peut-être le feu de l'urgence d'équilibre budgétaire dans l'immédiat, mais risque de laisser d'énormes dégâts sur la structure du réseau, le décharner encore un peu plus alors que ce réseau a, au contraire, besoin de se consolider (plus de que continuer à croître de manière obstinée et désorganisée). Et l'Agence, comme opérateur public de pilotage de ce réseau, a besoin d'être redotée, recentrée sur sa mission de service public et au service d'une politique publique de diplomatie d'influence, plus que jamais essentielle dans une planète en tension, elle est un bras de l'État qui mérite d'être "réarmé" et non amputé comme le prévoit la nouvelle coupe dans son budget. Navrée des métaphores de champ de bataille, mais plus que d'entrer dans les détails et les chiffres des mesures à l'ordre du jour de ce CA, qui vont être répétés par nombre d'administrateurs ici présents, je crois qu'il est important de rappeler l'essentiel: le réseau d'EFE est parmi les outils de diplomatie d'influence de la France les plus low-cost, car financé très majoritairement par des familles françaises et non-françaises, et on voudrait encore l'affaiblir... tirer sur les blessés c'est pas fair-play.

Nous sommes pourtant dans une situation d'incertitude politique totale. Quelle est donc la légitimité de prises de décisions aussi radicales qui mettent en danger l'opérateur et tant d'années de coopération scolaire et culturelle aux quatre coins du monde ?

Pour revenir aux mesures concrètes, la participation à la part patronale des pensions civiles des personnels des établissements en gestion directe et conventionnés prévue à hauteur de 35% en 26, puis 50% en 27, va générer mécaniquement des hausses de frais de scolarité que les familles ne seront pas toutes en mesure d'assumer, malgré la volonté de l'Agence d' "accompagner" ces établissements pour "contenir" les augmentations, malgré la prévision de mesures d'exceptionnalité pour certains établissements en difficulté.

Nous avons interrogé la direction générale de la mondialisation sur l'analyse de l'impact quant à la possible fuite de ces familles, mais n'avons pas obtenu de réponse. Si le réseau perd des effectifs, n'est-ce pas complètement contradictoire avec le "Cap 2030" ?

Concernant les conventionnés, qui sont une part importante du réseau, et un modèle mixte entre la gestion directe et le simple partenariat, un modèle qui permet notamment le maintien d'effectifs de personnels détachés garants de l'identité de l'enseignement français à l'étranger, mais également des

conditions de travail dignes pour les personnels, tout en permettant un déploiement territorial dans le monde et rendre les écoles françaises accessibles à nos communautés établies hors de France, ainsi qu'à toutes les familles francophones et francophiles qui font confiance au réseau AEFÉ. Nous avons interrogé la DGM sur une possible vague de déconventionnement en réponse aux mesures prévues, l'étude d'impact ne semble pas avoir été un préalable à la décision, pourtant... face à la charge financière, il est clair que n'importe quel gestionnaire se pose la question de renoncer à la convention. La question a également été posée en cas de refus de signer ce nouveau modèle conventionnel... l'hypothèse ne semble pas inquiéter l'Agence.

En conclusion, réitérer notre non-conformité avec les méthodes (mesures brutales tant dans leur nature que dans le calendrier d'exécution), notre désaccord avec la perspective court-termiste et non-rentable (les possibles dégâts sur le réseau peuvent être rapides, les réparer, et reconstruire est à la longue bien plus coûteux). Nous notons les manifestations d'"attachement" au réseau" et dans le même temps la contradiction avec un certain "détachement" quant aux risques encourus par la prise des mesures liées à la trésorerie. Il est temps de prendre la mesure de la plus-value du réseau EFE pour notre pays, de traiter avec respect l'ensemble de la communauté éducative qui l'habite et l'anime, il manque à cette "réforme" de l'Agence une volonté politique guidée par la stratégie et non par la trésorerie.

Je vous remercie. »

Mme CONWAY-MOURET donne lecture de la déclaration liminaire suivante :

« Mesdames et Messieurs,

Nous nous apprêtons à examiner des décisions qui engagent profondément et durablement l'avenir de l'AEFE.

L'ensemble des parties prenantes semble avoir été informé du contenu des deux mesures qui nous sont soumises, qu'il s'agisse des parlementaires, des organisations syndicales ou des représentants des parents d'élèves. Mais une question traverse l'ensemble du réseau : à quoi ces consultations, bienvenues sur le principe, ont-elles réellement servi ?

Le sentiment largement partagé est que les décisions soumises aujourd'hui à notre vote ont été arrêtées depuis plusieurs mois et que la concertation n'a permis, au mieux, que d'accompagner des arbitrages déjà rendus. Cette situation n'est pas sans rappeler d'autres démarches de consultation d'ampleur, telles que le grand débat national, qui a suscité de nombreuses contributions et fait naître des attentes légitimes, sans que celles-ci ne se traduisent finalement dans des décisions à la hauteur des contributions exprimées.

Nous savons toutes et tous que la nouvelle contribution indexée sur les pensions civiles — fixée à 35 % en 2026, puis portée à 50 % en 2027 — imposée aux établissements en gestion directe et aux établissements conventionnés se traduira mécaniquement par une hausse substantielle des frais de scolarité supportée par les familles, ainsi que par le déconventionnement de certains établissements. Or cette méthode atteint aujourd'hui ses limites, et nous en connaissons déjà les conséquences.

La première est une perte de confiance, notamment de la part des parents d'élèves, qui ont de plus en plus le sentiment d'être écartés des décisions structurantes, alors même qu'ils en assument directement les effets financiers. Cette défiance se traduit par le départ, d'ores et déjà envisagé, de familles françaises, qui ne représentent déjà plus qu'environ un tiers des effectifs du réseau. Qui fera vivre la francophonie si ce socle continue de s'éroder ?

La seconde conséquence est un manque criant de visibilité. Les familles ne prendront pas le risque de scolariser leurs enfants dans des établissements dont la nature, le statut ou les coûts futurs sont incertains.

Plus largement, des projets entiers d'expatriation peuvent être remis en cause si l'accès à un enseignement français stable et attractif n'est plus garanti.

L'AEFE n'est pas un opérateur comme un autre. Elle est un instrument essentiel du rayonnement de la France, de la diffusion de notre langue, de nos valeurs et de notre conception du service public à l'étranger. À ce titre, elle mérite mieux qu'une gestion par défaut ou par résignation.

Alors qu'il nous est proposé de répondre à une crise structurelle par des mesures de court terme, c'est bien d'une réflexion approfondie, globale et assumée sur l'avenir de notre enseignement français à l'étranger dont nous aurions besoin.

Souhaite-t-on préserver un réseau structuré autour de nos établissements en gestion directe, garants de l'identité, de la continuité et des valeurs du service public français à l'étranger ? Ou bien s'oriente-t-on, de facto, vers une privatisation progressive du réseau, au motif que le privé générerait plus efficacement et à moindre coût ?

Ces deux orientations peuvent être défendues politiquement. Mais ce qui n'est plus tenable, c'est l'absence de cap clair. Tant que cette question ne sera pas tranchée, nous continuerons à empiler des dispositifs transitoires, à reporter les choix structurants et à perdre un temps précieux, alors même qu'une orientation semble progressivement s'imposer à l'autre sans jamais être explicitement assumée. En effet, ce sont bien les établissements en gestion directe et les établissements conventionnés, qui constituent le cœur du réseau, qui se trouvent aujourd'hui les plus durement touchés.

Comment, dans ces conditions, demander aux établissements, aux personnels et aux familles de se projeter ?

Aujourd'hui, toutes les issues qui se dessinent apparaissent négatives : pour les familles, pour les établissements, pour l'Agence et, au-delà, pour la place de la France et de la francophonie dans le monde. »

M. MONSAURET donne lecture de la déclaration liminaire suivante :

« Monsieur le Président,

Mesdames et Messieurs les membres du Conseil d'administration,

Depuis notre précédent Conseil d'administration, l'ANEFE a poursuivi ses échanges institutionnels. Le président de l'ANEFE a rencontré la Direction générale de la mondialisation le 9 décembre 2025, puis Madame la Ministre déléguée chargée de la Francophonie et des Français de l'étranger le 17 décembre 2025. Ces rencontres ont confirmé la gravité des inquiétudes qui pèsent aujourd'hui sur le modèle économique de l'AEFE et, plus largement, sur l'avenir du réseau d'enseignement français à l'étranger.

À la lumière de ces échanges, l'ANEFE souhaite rappeler les trois points fondamentaux que j'ai déjà partagés avec vous lors du précédent Conseil d'administration.

1 / Préserver les établissements et ne pas leur transférer des difficultés qui ne sont pas les leurs

Le budget soumis aujourd'hui repose sur des prélèvements massifs qui fragilisent directement les établissements et les familles.

Nous constatons : 11 millions d'euros dits « exceptionnels » prélevés sur les établissements conventionnés ; 10 millions d'euros supplémentaires, sans justification claire quant aux services rendus ; 21 millions d'euros supportés par les familles des EGD, alors même que le prélèvement de 6 % devait initialement couvrir exclusivement les pensions civiles et l'immobilier.

Dans le même temps, la masse salariale augmente de 15 millions d'euros entre 2025 et 2026, passant de 890 à 905 millions d'euros, alors que 87 postes de détachés disparaissent. Cette contradiction nourrit une incompréhension profonde.

L'ANEFE ne peut accepter que l'AEFE reporte sur les établissements les conséquences de ses propres contraintes budgétaires. Nombre d'entre eux sont engagés dans des emprunts garantis par l'État, dont l'ANEFE assure la gestion. Alourdir leurs charges financières accroît mécaniquement les risques de défaut, exposant l'ANEFE puis, in fine, l'État.

À ce titre, l'ANEFE souhaite disposer d'informations précises sur le nombre de dossiers d'emprunts traités par l'AEFE pour les établissements concernés et sur les montants effectivement accordés.

2 / Appliquer le principe du « juste coût / juste prix »

L'ANEFE réaffirme la nécessité d'une politique fondée sur l'équité, la transparence et la cohérence économique.

Aujourd'hui, les prélèvements imposés aux établissements et aux familles ne permettent pas d'identifier clairement le lien entre le coût réel des services rendus et leur facturation. Cette situation crée des distorsions importantes entre établissements et une perte de visibilité pour les familles.

L'AEFE doit s'engager dans une réforme visant à définir précisément le coût réel de ses missions, appliquer une facturation strictement proportionnée à ces coûts et garantir une visibilité pluriannuelle sur l'évolution des charges.

Sans cette clarification, les hausses de frais de scolarité deviennent insoutenables et affaiblissent durablement l'attractivité du réseau.

3 / Préserver l'ambition stratégique : doubler le nombre d'élèves d'ici 2030

Ce budget compromet directement l'objectif stratégique fixé par le Président de la République : le doublement des effectifs d'élèves à l'horizon 2030.

Comment alors atteindre cet objectif en asphyxiant financièrement les établissements existants, en décourageant les projets d'homologation et en réduisant les capacités d'investissement pédagogique et immobilier ?

Alors que d'autres modèles éducatifs internationaux se développent fortement sans peser sur leurs finances publiques, la France ne peut renoncer à son ambition éducative et culturelle à l'étranger.

Depuis plus de cinquante ans, l'ANEFE accompagne et sécurise le développement du réseau. Elle sera particulièrement vigilante à ce que les choix budgétaires de l'AEFE servent la croissance du réseau et non sa fragilisation.

Les parents d'élèves, pas plus que les contribuables, ne peuvent être appelés à éponger des dépenses non maîtrisées de l'AEFE. La soutenabilité du modèle ne peut reposer indéfiniment sur des hausses de prélèvements qui fragilisent les établissements et pèsent lourdement sur les familles.

Plutôt que de chercher à augmenter les recettes par des contributions toujours plus élevées, l'heure est venue d'ajuster rigoureusement les dépenses au regard des ressources réellement disponibles.

Dans ces conditions, nous déplorons le projet de budget présenté ce jour. »

M. COSTE donne lecture de la déclaration liminaire suivante :

« Monsieur le président, Mesdames et Messieurs les administratrices et les administrateurs, Madame la directrice générale,

Lors de ce conseil d'administration exceptionnel, l'avancement des réflexions du groupe de travail interministériel sur ce qu'il est convenu d'appeler la réforme de l'AEFE fera l'objet d'une présentation officielle. Nous serons appelés à nous prononcer sur le projet de mise à contribution des familles de la part employeurs de la cotisation pour pension civile des fonctionnaires en détachement dans les EGD et les établissements « conventionnés », ainsi que sur la participation des établissements « partenaires » aux frais de fonctionnement du réseau. J'aurai l'occasion de m'exprimer tout à l'heure sur ces questions, ainsi que sur le projet de budget initial 2026.

À ce stade, la CFDT ne voit pas ses craintes de destruction des missions fondamentales de l'opérateur public apaisées.

L'insuffisance des moyens publics entraîne la diminution accélérée du nombre de fonctionnaires détachés sur des contrats de droit public français.

La réforme projetée ne se contente pas de transférer la charge de fonctionnement du réseau d'enseignement français à l'étranger du public vers les familles, mais elle fragilise dangereusement l'opérateur, tant dans les EGD que dans les conventionnés, tandis que la participation des partenaires ne sera qu'un trompe l'œil.

Concernant les personnels que nous représentons, deux éléments s'imposent :

Premièrement, l'érosion du pouvoir d'achat touche tous les agents, locaux comme détachés. Pour les agents du siège comme pour ceux du réseau, les rémunérations ne suivent pas l'inflation.

Deuxièmement, nous réaffirmons notre attachement au modèle du détachement sous contrat de droit public, seul garant d'un lien institutionnel de qualité entre les personnels et l'opérateur public. La qualité et la spécificité de l'École à la française sont menacées par les multiples fermetures de postes et les coupes dans les crédits de fonctionnement des EGD et des services centraux.

Si je prends l'exemple de la formation, qui est censée garantir la qualité de l'enseignement offert aux familles, il est regrettable que les instituts régionaux de formation soient parmi les perdants de cette réforme.

Par ailleurs, nous avons compris avec stupéfaction que les modalités de mise en place de la protection sociale complémentaire (PSC) à l'AEFE mettraient celle-ci à la charge des bénéficiaires puisqu'elle s'accompagnerait d'une diminution équivalente de l'ISVL/ICCVL. Cela serait en contradiction totale avec ce qui était annoncé comme un progrès social. Je me dois de dénoncer à cette occasion l'absence de véritable dialogue social avant cette annonce.

Comme la CFDT le demande avec persévérance, il est nécessaire que l'engagement de l'État fasse l'objet d'un contrat d'objectif, de performances et de moyens, soumis à un avis du Parlement et de ce conseil d'administration.

La CFDT reste mobilisée pour défendre un service public éducatif de qualité, accessible à tous, et des conditions de travail dignes pour l'ensemble des personnels. Ce conseil d'administration doit être l'occasion d'amener la tutelle à retravailler ces hypothèses.

Je vous remercie. »

M.FAURE donne lecture de la déclaration liminaire suivante :

« NOUS RECLAMONS UNE APPROCHE STRATEGIQUE ET SOLIDAIRE

Ce conseil d'administration marque une étape importante de la vie du réseau AEFÉ avec un nouveau cadre financier qui est soumis aux administrateurs pour délibération. Après 6 mois d'échange avec la tutelle de l'agence, nous devons faire le constat d'une triple crise :

La crise du financement public de notre modèle d'économie mixte : L'Etat réduit nettement sa participation au fonctionnement de son réseau de diplomatie scolaire et d'influence. Enterrée la priorité élyséenne, nous sommes désormais soumis au régime ordinaire :

Si le projet de loi de finance 2026 est adopté, ce seront 60 millions d'euros qui auront été amputés en 3 ans. Dans le même temps les frais de scolarité devraient augmenter de 9 % en moyenne avec des pointes approchant les 25 % de hausse cette année. On imagine sans mal les dommages collatéraux de cet effet ciseau, des établissements fragilisés et des emplois dont la suppression sera vite programmée. En réalité le système AEFÉ repose toujours plus sur les capacités financières des familles et sur les facultés d'adaptation des personnels. Le nombre de titulaires aura été réduit massivement d'un millier d'unités, passant de 6500 ETP au début du premier quinquennat Macron à environ 5500 ETP aujourd'hui. Effectifs de classe en augmentation, disciplines de spécialités fermées, enseignants titulaires et expérimentés qui doivent quitter nos rangs, montée du stress et des inquiétudes partout, les conséquences scolaires et humaines se font sentir chaque jour. Eduquer nécessite pourtant, plus qu'aucune autre grande tâche humaine, de la sérénité d'esprit.

Mais nous sommes face à une seconde crise, qui est celle du système des pensions :

L'AEFE n'arrive plus à financer en l'état les pensions civiles de ses personnels et doit trouver des ressources nouvelles auprès de ses établissements. Il est paradoxal, de fait, de faire supporter une partie de la responsabilité du financement des pensions aux établissements alors que ceux-ci ne sont, au mieux, que des employeurs secondaires : ils ne maîtrisent pas le recrutement des personnels titulaires qu'ils emploient et ne sont pas maîtres de leur durée d'emploi à cause de la limitation des contrats de nouveaux résidents à 6 ans.

La tentation de l'AEFE pourrait être de réduire le nombre d'actifs employés dans le réseau pour alléger la note, ou, subterfuge de gestion oblige, de favoriser les détachements directs pour faire payer la note des pensions au ministère de l'éducation nationale.

Et l'AEFE en tant qu'agence de gestion des ressources humaines, sciera ainsi la branche sur laquelle elle est assise, et reviendra sur les promesses de sa création en 1990, la promesse notamment d'harmoniser le recrutement et la gestion de ses personnels.

Troisième crise, Crise stratégique enfin :

Jamais le nombre d'élèves et d'établissements n'aura été si important et jamais nous n'aurons eu des performances éducatives si élevées. Ce réseau universel de plus de 600 établissements dont une majorité constituée d'établissements totalement privés semble pourtant devenu un colosse aux pieds d'argile. L'Etat est inconséquent dans sa mission de scolarisation des enfants de nos compatriotes, la hausse des frais de scolarité qui ont augmenté de 40 % en 10 ans d'après le rapport du député Karim Ben Cheik, crée des effets d'éviction des familles. Les évictions vont continuer demain. C'est une mission de service public prise dans l'étau de nos contraintes financières. Quant à la mission de coopération, celle qui vise à éduquer sur les mêmes bancs de l'école des enfants de toutes origines, de toutes cultures et de toutes couleurs, on aurait tant besoin de la défendre et de la valoriser à l'heure où les populismes et les extrémismes veulent créer des frontières étanches, stigmatiser l'Autre, remplacer l'idéal cosmopolite et universel par une vision étriquée du nationalisme. Ce sont ces gens-là qui voudraient instaurer l'uniforme à l'école. Nous serons toujours contre toute forme d'uniformité, vestimentaire ou culturelle.

Nous avons besoin dans ce contexte d'un cap stratégique. Et d'actions de solidarité.

Notre cap c'est la défense de l'emploi. Partout.

Que le ministère de l'éducation nationale desserre l'étau des 6 ans, dans un premier temps, et que l'on fasse, en interministériel, le bilan réel de sa politique d'emploi de détachés. Le détachement direct doit redevenir une exception et les effectifs de détachés doivent être redéployés vers les établissements conventionnés et à gestion directe et soumis à nos règles communes de gestion. L'Etat doit prendre ses responsabilités. Le détachement direct en catimini, dans le dos du réseau, ça suffit.

Les marges de manœuvre retrouvées par l'agence grâce aux contributions financières nouvelles doivent fournir les moyens de soutenir les établissements en difficulté. Nous en avons identifié une dizaine qui dès l'année 2026 devraient se retrouver dans le rouge. La solidarité doit les concerner en premier.

Si notre stratégie demeure de maintenir un réseau universel de diplomatie d'influence, aucune zone ne doit être abandonnée. On entend trop souvent, à mots couverts, l'intérêt moindre pour l'Europe qui serait vue comme une zone où les gisements d'économies seraient importants. L'Europe culturelle et scolaire reste encore à parfaire, la construction de l'Europe unie n'est pas terminée, et nous avons besoin plus que jamais, alors que la guerre hybride est là, de former des esprits forts, hermétiques aux fake news, solides face aux manipulations de l'opinion, des esprits forts à la française mais dans un cadre bi ou trilingue, au sein de nos établissements présents dans les pays de l'Union ou de leur périphérie immédiate.

Ce réseau nous le savons dépasse sa réalité chiffrée. Il vaut mieux que ses déficits apparents, ne se résume pas à son nombre d'ETP. Ce réseau est le reflet de notre idéal, celui du vouloir éduquer ensemble, celui de l'internationalisme scolaire qui se forge, dans des cours d'école de Valence à Hanoi, de Lima à Bamako, avec des personnels conscients de leurs responsabilités et qui ne souhaitent qu'une chose : continuer à éduquer des futurs citoyens du monde plus éclairés. »

M. EL ALAOUI donne lecture de la déclaration liminaire suivante :

*« Monsieur le Président du Conseil d'Administration,
Madame la Directrice Générale de l'Agence,
Mesdames les Administratrices, Messieurs les Administrateurs,
Dans la continuité du dernier conseil d'administration du 27 novembre, nous parents d'élèves de la FCPE, représentants des familles et acteurs du réseau de l'enseignement français à l'étranger, souhaitons attirer votre attention une fois de plus, sur la situation critique et alarmante à laquelle fait face l'Agence pour l'Enseignement Français à l'Étranger (AEFE). Cette situation menace directement la pérennité d'un réseau éducatif unique au monde, présent dans 138 pays, et indispensable au rayonnement international de la France.*

Un réseau stratégique, mais fragilisé par des tensions budgétaires majeures

Le budget consolidé de l'AEFE s'élève aujourd'hui à environ 1,2 milliard d'euros, dont 562 M€ proviennent de l'État sous forme de subventions. Cette proportion, qui ne représente qu'un peu moins de la moitié, illustre un modèle financier déjà fortement dépendant des contributions des familles.

Pour 2025, la subvention pour charges de service public (SCSP) est fixée à 440,8 M€, soit une baisse de 14,1 M€ par rapport à 2024. Pour 2026, une nouvelle diminution est annoncée, avec une subvention réduite à 396 M€, soit la plus faible enveloppe proposée depuis 2009.

Cette contraction budgétaire intervient alors que l'AEFE doit faire face à :

- Une hausse continue des dépenses de fonctionnement ;*
- Une augmentation du coût des pensions civiles, non compensée depuis 2009, créant un manque estimé à près de 66 M€ ;*

- Des besoins immobiliers et de sécurité élevée dans de nombreux pays ;
- Une croissance démographique du réseau qui exige des moyens humains et logistiques supplémentaires.

L'enveloppe des bourses scolaires, indispensable au maintien de la mixité sociale, s'élève à 109,5 M€ en 2025. Bien que significatif, ce montant n'est désormais plus suffisant pour répondre à la hausse des besoins, directement liée à l'augmentation régulière des frais de scolarité.

Des mesures qui affaiblissent les établissements :

Le schéma d'emplois 2025 prévoit la suppression de 100 postes vacants, suivie de 50 nouvelles suppressions en 2026 puis en 2027. Cette réduction des personnels détachés pourtant garants du modèle pédagogique français fragilise les établissements, en particulier dans les zones sensibles ou en forte croissance.

Par ailleurs, la baisse des subventions de l'État transfère mécaniquement une part toujours plus importante des coûts vers les établissements et donc vers les familles. Ce désengagement fragilise l'accès à l'éducation française à l'étranger, creuse les inégalités et menace l'ambition même du programme « Cap 2030 », qui vise à doubler les effectifs du réseau.

Nos demandes pour rétablir un équilibre viable :

- La compensation intégrale des charges transférées depuis 2009 ;
- L'annulation des baisses budgétaires annoncées ;
- La mise en place de mécanismes pérennes d'indexation afin d'éviter l'accumulation de nouveaux déficits ;
- Le rétablissement d'une équité de contribution entre l'ensemble des établissements du réseau ;
- L'assurance d'une plus grande transparence et prévisibilité, notamment par la publication annuelle d'un rapport consolidé sur l'évolution des coûts, des pensions et des besoins immobiliers ;
- La pleine association des représentants des familles aux concertations stratégiques.

Nous demandons également que le ministère de l'Éducation nationale reprenne à sa charge la part patronale des pensions civiles des personnels détachés, comme c'était le cas avant 2009 et comme c'est toujours le cas pour les établissements partenaires.

Nous appelons à une augmentation significative de l'enveloppe des bourses scolaires afin de garantir l'accessibilité du réseau et de préserver la mixité sociale dans les établissements.

Nous demandons enfin la création d'un dispositif d'accompagnants d'élèves en situation de handicap (AESH) adapté aux spécificités du réseau à l'étranger, afin que l'inclusion scolaire ne demeure pas un principe proclamé en France mais inapplicable hors de nos frontières.

Monsieur le Président du Conseil d'Administration

Les mesures envisagées par l'AEFE et proposées aux votes, sont inacceptables et suscitent une profonde inquiétude. En faisant peser une part croissante des charges de pensions civiles et des frais de fonctionnement sur les établissements, l'Agence affaiblit gravement le modèle de solidarité qui a permis au réseau de se développer et de garantir son excellence. Cette politique aura pour conséquence directe une hausse des frais de scolarité, au détriment des familles, et une aggravation des inégalités d'accès à l'enseignement français à l'étranger.

Cette logique comptable est contraire à la mission de service public de l'AEFE et à l'engagement de l'État en faveur de la francophonie et de l'éducation internationale. Nous refusons que les familles et les établissements servent de variables d'ajustement budgétaire. Il est urgent de renforcer les financements publics et de préserver une mutualisation solidaire équitable. Ces décisions doivent être suspendues et réexaminées sans délai dans un cadre de concertation réelle avec l'ensemble des acteurs du réseau, dans un esprit de partenariat et de justice.

Je vous remercie de votre écoute. ».

I. Compte rendu des réflexions du groupe de travail interministériel (Information)

Le PRÉSIDENT indique en ouverture que douze membres sont intervenus au cours des échanges précédents. Il souligne que la durée des prises de parole a été collectivement maîtrisée et marquée par une bienveillance partagée, permettant à chacun d'exprimer pleinement ses positions. Il précise que ces échanges, particulièrement substantiels, conduisent désormais l'instance à entrer dans l'ordre du jour effectif, alors que l'heure avancée impose d'y procéder sans délai.

Il propose de donner la parole à Mme GRILLO afin de présenter un point d'information relatif aux travaux du groupe de travail interministériel, en précisant que cette présentation pourra être ajustée au regard des éléments exprimés précédemment.

Mme GRILLO rappelle le contexte exposé lors du précédent conseil d'administration, qui conduit à inscrire l'AEFE dans une trajectoire durable de redressement afin de lui permettre de poursuivre sa double mission de service public et d'influence. Elle indique que la réforme demandée par les autorités politiques s'inscrit dans un processus progressif, jalonné de clauses de rendez-vous, et que le conseil d'administration du jour marque seulement le début de ce chemin, dont les fondations doivent être posées au premier semestre 2026.

Elle précise que des consultations approfondies ont été conduites depuis le dernier conseil, associant la direction générale de l'agence, les élus représentant les Français de l'étranger, les parlementaires concernés, les représentants des parents d'élèves, des comités de gestion et des personnels. Ces échanges, qu'elle qualifie de francs, denses et utiles, ont permis à chacun d'exprimer ses préoccupations, dans un contexte de forte diversité des points de vue.

Mme GRILLO identifie alors plusieurs constats convergents issus de ces consultations.

En premier lieu, elle relève un attachement profond et partagé à l'enseignement français à l'étranger et à la nécessité de réformer le réseau et l'agence afin de les rendre plus efficaces, transparents et adaptés aux attentes des acteurs. Elle souligne une prise de conscience collective des efforts nécessaires pour préserver et renforcer ce réseau, appelant à une action cohérente, responsable et courageuse.

En second lieu, elle insiste sur la nécessité d'une réforme d'ensemble, destinée à corriger structurellement le fonctionnement du modèle. Elle réfute toute opposition entre l'opérateur et le réseau, affirmant que l'objectif est de préserver le réseau en redonnant à l'agence les moyens de l'accompagner durablement. Cette réforme doit porter à la fois sur les ressources et sur la maîtrise des dépenses. À ce titre, elle évoque le recentrage de l'agence sur ses missions essentielles, la rationalisation de son organisation, le gel de recrutements de postes vacants en 2026, la réinternalisation de la gestion des aides à la scolarité, l'évolution des cadres de contractualisation, la réflexion sur les établissements à gestion directe, la fin progressive de certaines situations dérogatoires et un pilotage plus stratégique de la politique d'homologation.

En troisième lieu, Mme GRILLO souligne l'importance de poursuivre la concertation. Elle rappelle que celle-ci implique l'expression des convictions, mais aussi l'écoute mutuelle et la recherche de consensus. Elle précise que ce dialogue se poursuivra à travers des échanges approfondis avec les établissements, le maintien du groupe de travail existant et la mise en place d'une mission confiée à la sénatrice Samantha CAZEBONNE, chargée d'accompagner la mise en œuvre de la réforme sur une durée de six mois, avec une première restitution attendue à mi-avril.

Enfin, Mme GRILLO reconnaît que le rythme de la réforme peut être perçu comme rapide, mais affirme que l'urgence de la situation financière impose une action immédiate. Elle indique que, sans mesures correctrices, l'agence se trouverait sur une trajectoire insoutenable dès 2026. Elle précise que les premières actions portent nécessairement sur les ressources, compte tenu de la rigidité à court terme de la structure des dépenses, et annonce la présentation d'éléments chiffrés destinés à objectiver cette situation.

Le PRÉSIDENT remercie Mme GRILLO pour son intervention et indique que ces éléments permettent de poursuivre les travaux de l'instance dans un cadre clarifié.

Mme SCIORTINO prend la parole afin de rappeler plusieurs données structurantes relatives aux finances de l'AEFE. Elle indique que 72 % des dépenses de l'Agence correspondent à la masse salariale. Elle précise qu'au sein de cette masse salariale, près des trois quarts concernent les personnels détachés, qu'il s'agisse des expatriés ou des résidents, relevant des statuts D1, D2 et D3. Elle souligne que cette répartition explique les marges de manœuvre très limitées à court terme.

Mme GRILLO poursuit la présentation en rappelant l'évolution du poids de la cotisation employeur au titre des pensions civiles des personnels détachés. Elle rappelle que cette charge a été transférée par l'État à l'AEFE en 2009, pour un montant initial de 120 millions d'euros.

Elle indique que cette charge a fortement augmenté au fil des années, sous l'effet conjugué de la hausse du taux de cotisation de huit points et du glissement vieillesse-technicité. Elle souligne que les graphiques présentés illustrent de manière particulièrement parlante l'augmentation continue de cette dépense ces dernières années.

Elle conclut en indiquant que, sans modification ni mesure correctrice, la trajectoire financière de l'Agence devient insoutenable. Elle précise qu'à la fin de l'année 2025, la trésorerie des services centraux est inférieure au seuil prudentiel d'un mois de masse salariale, s'établissant à 55,5 millions d'euros. Elle rappelle que des mesures d'économies à hauteur de 3 millions d'euros, a été engagé, qu'un schéma d'emplois comprenant la suppression de dix-huit équivalents temps plein sera mené ainsi qu'une réduction des dépenses de déplacements et de missions. Elle indique toutefois que ces mesures demeurent insuffisantes. Elle annonce qu'un déficit prévisionnel de 60 millions d'euros est attendu en 2026 pour les services centraux, ce qui nécessitera un recours à la trésorerie. Elle précise que, dans l'état actuel des projections, cette situation conduirait à une trésorerie négative dès 2027, avec une dégradation poursuivie en 2028, ce qui justifie l'urgence de mesures supplémentaires.

Mme GRILLO reprend ensuite la parole pour insister sur le fait que les mesures présentées ne procèdent pas d'une volonté de réforme abstraite, mais d'une nécessité imposée par la situation financière. Elle indique que les mesures soumises à délibération dans le cadre du budget initial constituent une première étape et qu'elles devront être rapidement complétées par des mesures structurelles. Elle affirme que les observations issues de la concertation ont été prises en compte, tant dans le contenu que dans la présentation des mesures de redressement. Elle souligne la responsabilité collective consistant à dégager une voie commune permettant à l'opérateur de se refonder sur des bases durables, dans un contexte qu'elle qualifie de grave.

Elle rappelle que l'objectif n'est pas de préserver l'opérateur pour lui-même, mais de permettre la pérennité du réseau des établissements, quel que soit leur statut. Elle remercie enfin les participants pour leur disponibilité, la qualité de leurs contributions et la franchise des échanges, malgré des contraintes d'agenda importantes, notamment pour les élus engagés dans le débat budgétaire.

Le PRÉSIDENT remercie Mme GRILLO pour cette présentation qu'il juge indispensable avant la poursuite de l'ordre du jour. Il indique que les éléments exposés seront naturellement repris dans le procès-verbal. Il précise ensuite que, contrairement à certaines remarques entendues, l'absence de vote définitif de la loi de finances ne dispense pas l'établissement public de l'obligation d'adopter un budget, rappelant que cette situation est commune à l'ensemble des opérateurs publics.

Il réagit ensuite aux observations portant sur la composition du conseil d'administration. Il rappelle que le conseil est régi par un décret en vigueur, récemment modifié, et qu'il n'y a aucune ambiguïté sur sa légitimité. Il conteste l'idée d'un État monolithique votant de manière mécanique et insiste sur la réalité des débats interministériels, soulignant que la présence de plusieurs ministères et de différentes composantes du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères garantit la pluralité des points de vue.

Enfin, le PRÉSIDENT indique entendre la colère, la passion et le mécontentement exprimés, qu'il juge légitimes. Il appelle toutefois à distinguer le débat et la critique légitime de toute remise en cause du sérieux, de la bonne foi et de la responsabilité des agents publics. Il met en garde contre une tendance à la dévalorisation systématique de l'action publique et tient à témoigner du travail sérieux et loyal mené tant par l'Agence que par la tutelle. Il souligne l'existence d'un dialogue exigeant et équilibré entre la tutelle et l'opérateur, fondé sur une juste distance et une confiance critique. Il conclut en ouvrant la possibilité de réactions, en précisant que le point traité relève de l'information.

M. FAURE (UNSA) prend la parole pour exprimer une pensée à l'attention des agents de l'administration centrale. Il souligne que la centrale fait parfois l'objet de critiques faciles, voire injustes, alors même qu'elle est fortement sollicitée dans un contexte de suppressions de postes limitées numériquement, mais lourdes humainement.

Il rappelle que plusieurs services sont déjà en tension et que la réforme en cours est coûteuse sur le plan humain. Il insiste sur la nécessité, lors des décisions à venir, de conserver une approche stratégique et profondément humaine.

Le PRÉSIDENT indique que cette intervention est bien prise en compte et précise l'ordre des demandes de parole, en donnant la priorité aux interventions déjà signalées.

M. COSTE (CFDT) intervient brièvement sur le dialogue social et le pilotage. Il estime que, jusqu'à une période récente, les échanges se sont limités à des informations descendantes, même s'il reconnaît une ouverture plus récente. Il critique le choix de mesures provisoires qui, selon lui, affaiblissent le pilotage par l'agence et transfèrent indirectement la charge financière vers les familles. Il rappelle que la question des pensions civiles est ancienne et résulte de décisions structurelles non compensées, appelant à une réforme budgétaire plus juste.

Mme CONWAY-MOURET précise que les critiques exprimées ne visent en aucun cas les agents de l'administration, auxquels elle exprime son respect, mais bien les choix politiques opérés. Elle souligne l'absence de soutien explicite aux propositions présentées et considère que celles-ci affaiblissent le réseau à court terme avant même toute réforme d'ampleur. Elle estime que la réforme engagée repose sur une base fragile et alerte sur ses conséquences rapides pour les établissements et les familles.

Le PRÉSIDENT remercie Mme CONWAY-MOURET pour cette clarification et indique que cette distinction correspond également à l'esprit de son intervention initiale.

M. SOLDAT (FSU) intervient pour exprimer sa solidarité avec les propos précédents et avec les agents de la centrale. Il considère que l'annonce des gels et fermetures de postes revêt une dimension symbolique malheureuse et réaffirme le soutien de son organisation aux personnels concernés.

M. EL ALAOUI (FCPE) insiste sur la nécessité d'un dialogue renforcé au niveau des établissements, notamment pour expliquer clairement aux familles les impacts et les causes des évolutions en cours. Il appelle à une communication pédagogique, dépassant la seule présentation chiffrée, et demande une visibilité sur le calendrier et la méthode à venir afin de préserver la confiance et d'anticiper une rentrée qu'il juge potentiellement délicate.

M. BEN CHEIKH prend la parole pour saluer les éléments de clarification apportés, estimant qu'ils permettent de mettre fin à certaines idées reçues concernant de prétendues dérives budgétaires de l'agence. Il souligne que les difficultés actuelles résultent principalement du refus de compensation des pensions civiles et de la baisse de la subvention de l'État. Il alerte sur le risque financier pesant sur l'agence à l'horizon 2026 et considère que l'agence se voit aujourd'hui contrainte de réparer des choix budgétaires politiques.

M. MERRIAUX (MLF) rappelle l'importance de maintenir un climat de confiance et de respect envers l'administration centrale et l'opérateur public, confrontés à des décisions politiques qu'ils ne font qu'appliquer. Il souligne que ces décisions relèvent de choix portés par la représentation nationale et non de la volonté des agents.

M. DE TOURNEMIRE indique la disponibilité de son ministère pour un travail interministériel et salue l'initiative sénatoriale en cours. Il précise que la mission de l'Inspection générale des finances devra être menée de manière complémentaire afin d'aboutir à un diagnostic complet.

Le PRÉSIDENT conclut ce point en indiquant que l'ensemble des interventions est pris en compte. Il souligne en particulier la demande formulée par M. EL ALAOUI relative à la communication d'un calendrier.

II. Création d'une contribution à la part employeur de la pension civile pour les établissements en gestion directe (Délibération)

Le PRÉSIDENT propose de traiter conjointement les points 2 et 3 pour la phase de présentation, en précisant que cette organisation ne vaut que pour l'exposé des éléments et qu'elle ne préjuge en rien des modalités de vote, lesquelles feront l'objet de décisions distinctes. Il donne la parole à Mme SCHERER-EFFOSSE.

Mme SCHERER-EFFOSSE indique que, sous l'autorité de la tutelle de l'agence, un groupe de travail interministériel a annoncé, lors du conseil d'administration du 17 juillet, la recherche de solutions destinées à répondre à l'urgence liée à la dégradation du niveau de trésorerie de l'opérateur. Elle précise que cette situation résulte à la fois d'une diminution de la subvention pour charges de service public de près de 63 millions d'euros, soit 14 % en deux ans, et de l'augmentation de quatre points par an en 2025 et 2026 du taux de la part employeur de la pension civile.

Elle rappelle que le schéma d'emploi prévoyant la réduction de 150 personnels détachés, annoncé et mis en œuvre à compter de la rentrée 2025, ne compense que très partiellement la hausse de cette cotisation, laquelle représente un montant annuel proche de 10 millions d'euros. Elle souligne que le renchérissement du coût des personnels détachés n'est pas un phénomène récent, rappelant que le taux de cotisation employeur est passé de 62,4 % en 2009 à 78,28 % en 2025 et atteindra 82 % en 2026. Elle précise qu'en 2025, cette charge représentera 195 millions d'euros, soit près de la moitié de la subvention pour charges de service public.

Mme SCHERER-EFFOSSE explique que le dispositif créé en 2008 pour compenser partiellement ce différentiel, via la participation financière complémentaire, ne représentera plus que 32 millions d'euros en 2026, laissant un solde de 43 millions d'euros à financer.

Elle indique que la création d'une nouvelle contribution vise à rendre plus lisible et plus équitable la répartition de cette charge entre l'agence et les établissements. Elle rappelle que le cadre juridique, issu des articles L.452-7 et D.452-8 du code de l'éducation, permet au conseil d'administration de fixer une nouvelle contribution à destination des établissements conventionnés.

Elle précise que cette contribution est assise sur le montant moyen de la cotisation de part employeur des personnels détachés et proportionnelle au nombre de détachés présents dans chaque établissement. Elle indique que sa mise en œuvre est progressive, avec un taux de 35 % en 2026 et 50 % en 2027, afin de permettre aux établissements de s'adapter. Elle insiste sur la nécessité de mieux partager le coût réel du service rendu par la mise à disposition des personnels détachés afin d'assurer la soutenabilité du réseau.

Mme SCHERER-EFFOSSE précise que cette contribution s'applique à l'ensemble des personnels détachés, y compris ceux dont la rémunération était jusqu'à présent intégralement prise en charge par l'opérateur, notamment les personnels d'encadrement et les formateurs. Elle indique que, pour les formateurs et inspecteurs de l'éducation nationale intervenant à l'échelle des zones géographiques, la contribution sera prise en charge par les instituts régionaux de formation. Pour les établissements à gestion directe, elle précise que la contribution donnera lieu à un avis de transfert entre la trésorerie des établissements et celle des services centraux.

Elle ajoute qu'un travail a été engagé avec les chefs d'établissement afin que cette mesure puisse être absorbée par des décisions de rationalisation des dépenses, dans l'objectif de limiter l'impact sur les frais de scolarité.

Elle indique que, pour les établissements conventionnés, un avenant à la convention sera proposé, avec une facturation de la contribution à compter du 1er juillet 2026, portant sur six mois à un taux de 35 %. Elle précise que, dans l'hypothèse d'une répercussion intégrale sur les droits de scolarité à partir de 2027, l'augmentation moyenne serait de 457 euros par an, avec toutefois des disparités importantes selon les établissements.

Mme SCHERER-EFFOSSE indique enfin que l'agence accompagnera les établissements lorsque l'impact sera particulièrement élevé et souligne que la hausse des frais de scolarité n'est pas inéluctable, d'autres leviers pouvant être mobilisés. Elle annonce l'organisation prochaine de webinaires à destination des établissements et précise que les équipes de l'agence resteront pleinement mobilisées pour accompagner et conseiller les organismes gestionnaires.

Le PRÉSIDENT remercie Mme SCHERER-EFFOSSE pour sa présentation. Il invite ensuite les membres du conseil à formuler leurs questions, observations ou critiques éventuelles sur les délibérations proposées et sur la présentation qui vient d'être faite. Il précise qu'il sera procédé à deux votes distincts, portant respectivement sur la première puis sur la seconde délibération.

Le PRÉSIDENT signale un point d'ordre préalable et indique que M. BULTOT porte désormais la procuration de M. RICOUT, afin d'assurer la transparence des votes. Il précise que, compte tenu de l'heure avancée, il propose de passer aux points soumis à délibération. Il suggère de traiter conjointement les points 2 et 3 pour la présentation, en précisant que les votes seront effectués de manière distincte. Il donne ensuite la parole à la directrice générale de l'Agence.

M. BULTOT (FAPEE) indique que, lors de la phase de consultation, il avait été demandé que les établissements puissent disposer d'éléments chiffrés précis sur l'impact des mesures établissement par établissement, soulignant qu'un débat sans données chiffrées reste difficile.

M. SOLDAT (FSU) précise que son intervention porte sur les points 2 et 3, en rappelant que les votes seront différenciés.

Il revient sur l'historique de la contribution financière, initialement fixée à 6 % pour les établissements en gestion directe et conventionnés, et à 2 % pour les établissements homologués, contribution annulée par le tribunal administratif de Paris au motif de l'absence de base juridique autorisant la création d'une ressource au profit de l'Agence. Il rappelle que le juge avait qualifié cette contribution de prélèvement obligatoire, compte tenu de son taux fixe, de son objet et de son assiette. Il indique qu'en réaction, le conseil d'administration du 29 novembre 2013 avait instauré un nouveau cadrage juridique, sans modification de fond. Il estime que la proposition actuelle demeure contestable, la PFC n'étant pas modifiée, tout en ajoutant une contribution destinée à financer la part patronale de la pension civile, ce qui conduit, selon lui, à un double paiement par les établissements. Il souligne également que la part censée être affectée à l'immobilier n'est pas respectée, et que les établissements en gestion directe sont contraints de mobiliser leurs fonds de réserve pour faire face à des dépenses non financées. Il conclut en indiquant que l'ensemble des acteurs y perd.

Le PRÉSIDENT propose de regrouper les questions avant d'y répondre.

M. COSTE (CFDT) indique que l'application différenciée des contributions, dès le 1er janvier pour les établissements en gestion directe et au 1er juillet pour les conventionnés, pénalise prioritairement les établissements relevant de l'Agence et les familles concernées. Il exprime une inquiétude particulière concernant les instituts régionaux de formation, notant l'absence d'éléments précis sur les transferts de trésorerie liés aux pensions civiles pour 2026 et 2027 et sur leur poids budgétaire. Il s'interroge sur les conséquences possibles sur les volumes de formation à venir.

Il alerte également sur l'inclusion des personnels D1 dans la facturation pour les établissements conventionnés, qui fragilise les équipes de direction. Il regrette la précipitation de la préparation des mesures et souligne l'écart entre les recettes attendues et les recettes réellement inscrites. Il interroge l'Agence sur la gestion des établissements refusant de signer les avenants et sur l'inscription de recettes incertaines au budget.

M. BEN CHEIKH demande s'il est possible d'identifier les établissements pour lesquels l'impact financier est le plus important et s'interroge sur un éventuel renoncement de l'Agence à l'utilisation du détachement comme outil de pilotage de la politique publique, citant notamment des situations spécifiques comme celle de Bamako.

Mme BETRENCOURT apporte une précision en indiquant que la page 9 du document mentionne une répartition de 29 millions d'euros pour les établissements en gestion directe et de 4 millions d'euros pour les instituts régionaux de formation.

Mme SCHERER-EFFOSSE indique que les conseils des affaires administratives et financières des instituts régionaux de formation, où siègent des représentants des personnels, seront informés des transferts. Elle précise que la question des détachés doit être analysée au regard des capacités financières de l'Agence, dans un contexte de réduction des moyens de subventionnement, ce qui peut conduire à une diminution du nombre de détachés sans pour autant les supprimer totalement.

M. BEN CHEIKH remercie pour la réponse et souligne que la facturation forfaitaire par nombre de détachés conduit à un renoncement de fait à cet outil de pilotage, qui permettait d'adapter la présence du réseau à des contextes sécuritaires, économiques ou politiques spécifiques, notamment dans des pays où les frais de scolarité ne peuvent être augmentés significativement.

Mme SCHERER-EFFOSSE rappelle la montée en puissance des instituts régionaux de formation et le développement de la formation des personnels de droit local, permettant de garantir la qualité de l'enseignement avec un nombre de détachés ajusté, à un coût moindre pour les établissements.

Le PRÉSIDENT invite les intervenants à la précision dans les justifications de vote, rappelant que les positions ont été largement exposées dans les déclarations liminaires.

M. BEN CHEIKH renouvelle sa demande de disposer d'éléments concrets sur les établissements les plus impactés.

Mme SCHERER-EFFOSSE indique que les chiffres disponibles constituent à ce stade un outil de travail interne et privilégie une approche en pourcentage, rappelant que l'augmentation moyenne est estimée à environ 8 %, compte tenu des disparités de niveaux de vie et de frais de scolarité.

M. BEN CHEIKH précise qu'il ne demande pas ces éléments pour conditionner son vote, mais afin de disposer d'une information minimale sur les impacts.

Le PRÉSIDENT indique que les informations détaillées seront communiquées aux établissements après le conseil d'administration, en fonction des demandes.

M. FECHTALI (UNAPE) soulève la question d'une possible injustice entre établissements.

Mme SCHERER-EFFOSSE réaffirme que l'approche en pourcentage permet une lecture plus juste des impacts que les montants bruts.

Mme CHAUDIN (FSU) rejoint les propos du député, en évoquant les enjeux d'attractivité et de sécurité, et interroge sur les conséquences concrètes d'un refus de signature des avenants par certains établissements.

M. FAURE (UNSA) alerte sur le risque que le renchérissement du coût des détachés conduise les établissements à supprimer ces postes au profit d'emplois de droit local, soulignant que le retrait des personnels détachés n'est pas toujours compatible avec les réalités locales, notamment dans certains pays sensibles.

M. COSTE (CFDT) revient sur les instituts régionaux de formation et exprime une inquiétude concernant l'impact financier des contributions sur leur capacité à assurer la formation, en particulier celle des personnels en contrat local, dans un contexte de transformation des emplois

M. EL ALAOUI (FCPE) interroge la direction sur la continuité des échanges et sur les projections envisagées. Il demande si une liste d'établissements particulièrement exposés existe et souligne la difficulté d'annoncer des chiffres globaux aux familles, dans la mesure où ceux-ci susciteraient inévitablement des inquiétudes locales. Il s'interroge enfin sur les modalités d'accompagnement prévues par zone géographique dans les situations les plus sensibles.

Mme GRILLO prend ensuite la parole et revient sur les propos de la directrice générale ainsi que sur les interventions de plusieurs administrateurs. Elle souligne que la mesure relative à la pension civile concerne indistinctement les personnels enseignants détachés et les personnels d'encadrement. Elle rappelle que l'un des succès majeurs de l'AEFE au cours des dernières années réside dans sa capacité à déployer des enseignants et des équipes de direction qualifiés, détachés depuis la France, contribuant ainsi à la qualité éducative reconnue du réseau. Elle insiste sur le fait que ces personnels représentent une aide financière significative pour les établissements, dans la mesure où leur coût n'est que partiellement supporté localement, tout en constituant une charge croissante pour l'Agence du fait du poids de la pension civile, aujourd'hui assumée intégralement par celle-ci. Elle précise que la mesure proposée vise un rééquilibrage progressif et plafonné, avec un phasage destiné à garantir visibilité et prévisibilité aux établissements.

Elle explique ensuite que les fiches d'impact élaborées par l'Agence reposent sur des hypothèses maximales et théoriques, construites à des fins internes de préparation du dialogue. Ces documents ne peuvent, selon elle, être diffusés tels quels, car ils ne traduisent pas une automaticité des effets et pourraient susciter des inquiétudes injustifiées. Elle insiste sur le fait que le dialogue va désormais s'ouvrir établissement par établissement, en tenant compte des contextes géographiques et des publics, afin d'affiner l'évaluation réelle des impacts. Elle précise que l'Agence reviendra vers les instances une fois ce travail engagé, afin de présenter un état des lieux fondé sur des éléments consolidés. Elle rappelle enfin que le conventionnement continue de constituer une aide financière nette pour les établissements, les rémunérations des personnels de direction et la part variable des enseignants demeurant prises en charge par l'Agence, et qu'il garantit l'accès à des personnels qualifiés. Elle indique que la responsabilité collective consiste désormais à engager un dialogue stratégique approfondi avec les établissements et leurs comités de gestion afin d'éclairer leurs décisions.

M. BEN CHEIKH réagit en soulignant que le conventionnement demeure nécessairement une aide nette, compte tenu de la raison d'être même de la subvention publique. Il exprime toutefois son inquiétude face à une possible remise en cause du caractère dérogatoire du conventionnement, qu'il considère comme l'outil central permettant de moduler la présence française à l'étranger en fonction des priorités de politique d'influence. Il alerte sur le risque d'une uniformisation des règles qui priverait le conventionnement de sa capacité à ajuster les moyens en fonction des contextes locaux et des objectifs stratégiques.

Mme GRILLO intervient pour indiquer que, selon elle, deux plans distincts sont confondus dans l'échange et que les propos de M. BEN CHEIKH ne portent pas sur les mêmes objets que ceux évoqués précédemment.

M. BEN CHEIKH précise alors que l'application uniforme d'un taux de participation à la pension civile, calculé en fonction du nombre de détachés, revient selon lui à affaiblir un outil essentiel de pilotage stratégique du réseau.

Le PRÉSIDENT indique que ces remarques sont bien prises en compte et qu'elles nourriront la poursuite des échanges.

M. BULTOT (FAPEE) prend la parole en fin de séquence.

Il rappelle le cadrage établi lors de la consultation préalable et demande une clarification formelle quant à l'affectation du nouveau prélèvement, afin de garantir qu'il vise bien à compenser le différentiel lié à la charge brute des pensions civiles et aux allocations correspondantes.

Mme SCHERER-EFFOSSE répond que cette affectation est bien confirmée.

M. SOLDAT (FSU) quitte l'instance à 17h30 et donne procuration à Mme CHAUDIN.

Mme CHAUDIN (FSU) interroge la direction sur l'hypothèse dans laquelle certains établissements refuseraient de signer les nouveaux avenants proposés.

Mme SCHERER-EFFOSSE indique avoir considéré que la réponse avait déjà été apportée par la directrice générale lors des échanges précédents, notamment lorsqu'il a été rappelé que l'ensemble de la démarche repose sur le dialogue. Elle précise que ce dialogue doit permettre, lorsque les établissements expriment la volonté, d'aboutir à des choix différenciés. Certains établissements peuvent ainsi décider de ne pas reconventionner dans les nouvelles conditions financières proposées et opter pour un autre modèle. Elle souligne que cette liberté de choix concerne également les établissements déjà conventionnés, lesquels procèdent à leurs propres calculs en fonction de leur modèle économique et peuvent estimer que l'aide apportée par le conventionnement n'est plus indispensable pour eux.

Elle ajoute toutefois que la grande majorité des établissements demeure engagée dans la poursuite du conventionnement et que le travail avec eux se poursuit afin de garantir la continuité du réseau. Elle précise enfin que les échanges menés par les chefs de secteur ont d'ores et déjà permis de constater que plusieurs établissements conventionnés comprennent la réforme et ont exprimé leur intention de signer un nouvel avenant à leur convention.

Mme GRILLO complète cette réponse en rappelant que la réflexion ne se limite pas à la seule délibération soumise au conseil. Elle insiste sur le fait que la réforme comporte une dimension structurelle plus large, qui ne peut être pleinement traitée dans le cadre d'un seul conseil d'administration et qui nécessite un temps de concertation plus long. Elle indique que les échanges ont fait apparaître une attente forte des établissements pour maintenir le principe même du conventionnement et de la contractualisation, tout en réfléchissant à ses modalités d'évolution. Elle souligne que, parallèlement aux mesures soumises au vote du conseil, un travail de fond est engagé afin d'adapter durablement le cadre du conventionnement. Elle précise que de nombreux établissements expriment leur souhait de conserver un lien avec l'Agence, ce qui constitue un élément central à intégrer dans les réflexions en cours sur l'évolution du dispositif.

Le PRÉSIDENT soumet la création d'une contribution à la part employeur de la pension civile pour les établissements en gestion directe au vote du conseil d'administration.

Le conseil d'administration adopte la délibération avec :

Pour : 18

Contre : 16

Abstentions : 0

Mme FAYET indique que la délibération est adoptée en application du droit prépondérant du PRÉSIDENT, conformément aux dispositions prévues par les textes, et notamment à l'article D.452-6 du Code de l'éducation.

M. BEN CHEIKH interpelle le PRÉSIDENT sur l'obligation qui lui est faite de recourir à sa voix prépondérante.

Le PRÉSIDENT répond qu'il applique strictement les textes en vigueur.

M. EL ALAOUI (FCPE) relève qu'il avait été indiqué précédemment que la neutralité devait prévaloir.

Le PRÉSIDENT précise que la neutralité s'applique au déroulement des débats. Il indique ensuite expliciter son vote, qu'il qualifie de vote de responsabilité. Il rappelle qu'il ne reçoit aucune injonction quant à son positionnement et souligne que sa responsabilité budgétaire est engagée. Il mentionne également son parcours professionnel, qui le rend particulièrement attentif à ces enjeux, et affirme agir en conscience et dans le cadre de ses responsabilités.

M. FECHTALI (UNAPE) estime que le débat apparaît biaisé au regard de la composition numérique du conseil d'administration et s'interroge sur le sens même du vote, qu'il considère comme perdu d'avance.

Le PRÉSIDENT répond que la composition du conseil d'administration est fixée par un texte réglementaire applicable à tous. Il précise que toute éventuelle modification relève des autorités politiques compétentes.

M. BEN CHEIKH souligne que la situation constitue néanmoins un signal fort.

Le PRÉSIDENT acquiesce et précise qu'il ne s'agit en aucun cas d'une situation de confrontation entre deux camps ni d'un quelconque triomphe. Il insiste sur le fait que les membres du conseil ne sont pas opposés les uns aux autres.

M. BEN CHEIKH ajoute que le nombre de votes contre constitue en lui-même un signal important, lequel devra être pris en compte pour la suite des travaux.

III. 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 dit « conventionnés » (Délibération)

M. Aurélien WARENBURG, pour la direction du budget, a donné son pouvoir à Mme GRILLO.

Le PRÉSIDENT soumet la 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 dit « conventionnés » au vote du conseil d'administration.

Le conseil d'administration adopte la délibération avec :

Pour : 18

Contre : 16

Abstentions : 0

Le PRÉSIDENT indique que la séance se prolonge depuis près de trois heures et propose l'instauration d'une pause de cinq minutes, afin de permettre aux membres de se dégourdir les jambes. Il précise que la présentation à venir est relativement longue et mentionne également la nécessité, pour lui, de passer un appel professionnel. Il suggère donc une interruption très brève, strictement limitée à cinq minutes, avant la reprise des travaux.

IV. Modalités de participation financière des établissements partenaires aux frais de fonctionnement du réseau (Délibération)

Reprise des travaux à 18h05.

Le PRÉSIDENT *procède à l'appel des membres présents.*

Le quorum est atteint.

Le Président note la présence de M. RICOUT revenu en séance, et M BULTOT ne porte donc plus sa procuration.

Mme SCHERER-EFFOSSE présente la délibération relative à la contribution des établissements partenaires.

Elle rappelle que, depuis une dizaine d'années, la part des établissements partenaires au sein du réseau s'est fortement accrue et qu'ils bénéficient, à l'exception de la mise à disposition de personnels détachés, de l'ensemble des services rendus par l'Agence. Elle insiste sur le fait que l'homologation constitue le socle du réseau et implique un travail constant de suivi administratif, pédagogique et financier.

Elle détaille les coûts assumés par l'Agence, notamment en matière d'infrastructures numériques, de formation, de ressources humaines, d'accompagnement pédagogique, d'orientation, d'organisation des examens, d'événements fédérateurs, de bourses scolaires et de subventions immobilières et sécuritaires. Elle souligne que la contribution actuelle des partenaires, fixée à 2 % du chiffre d'affaires, demeure largement inférieure au coût réel des services mobilisés. Elle expose enfin les orientations soumises à délibération, à savoir un relèvement progressif de la contribution, une entrée directe à 4 % pour les nouveaux partenaires à compter de 2026 et la fin progressive des exemptions, afin d'assurer un meilleur équilibre du réseau.

Le PRÉSIDENT remercie pour cette présentation.

M. MERRIAUX (MLF) intervient et s'interroge sur l'intégration de la messagerie AEFÉ dans le cadre de la politique de l'État plateforme, estimant qu'un avis de la DNUM serait utile, dès lors que les partenaires doivent pouvoir conserver leurs propres systèmes d'information. Il souligne que l'accès à certaines plateformes ministérielles ne nécessite pas l'usage d'une adresse AEFÉ. Il évoque ensuite la question de la refacturation des examens aux familles et exprime sa surprise d'apprendre que cette refacturation ne couvre pas le coût réel, alors même que les établissements présentent ces frais comme correspondants aux dépenses engagées. Il relève également la baisse significative des subventions, passées de plusieurs millions d'euros à 650 000 euros, et appelle à une objectivation des coûts, notamment par la mise en place d'une comptabilité analytique, qu'il estime nécessaire pour l'opérateur.

Mme CHAUDIN (FSU) indique que la présentation justifie pleinement, pour son organisation, l'augmentation de la contribution des établissements partenaires. Elle demande toutefois une estimation chiffrée globale des recettes attendues de cette hausse et s'étonne que certains établissements ne contribuent pas aujourd'hui. Elle souhaite connaître leur identité et les raisons de ces exemptions.

M. FAURE (UNSA) fait part du soutien de son organisation à la mesure proposée, qu'il qualifie de mesure d'équité dans un contexte financier contraint.

Il insiste néanmoins sur la question des exemptions encore existantes, notamment celle concernant les personnels détachés directement par le ministère de l'Éducation nationale, pour lesquels les établissements partenaires ne versent aucune contribution au titre des pensions. Il indique que ce sujet devra être examiné avec attention, notamment dans le cadre des travaux annoncés de la mission Cazebonne, et se dit attentif aux explications qui pourraient être apportées par les représentants du ministère.

M. COSTE (CFDT) estime que le renforcement de la participation des établissements partenaires constitue un premier pas positif, mais le juge insuffisant au regard des charges supportées par les EGD et les établissements conventionnés. Il souligne la disproportion persistante entre les contributions des partenaires et celles imposées aux autres composantes du réseau, alors même que les partenaires bénéficient pleinement de l'image et des services de l'AEFE. Il indique que la CFDT votera favorablement la mesure tout en appelant à un renforcement ultérieur afin de rééquilibrer les contributions au sein du réseau.

M. RICOUT (FAPEE) revient sur les disparités existantes entre les établissements partenaires. Il souligne que certains établissements ne contribuent pas, tandis que d'autres s'acquittent d'un forfait, et estime que la réforme prolonge ces inégalités au lieu d'y mettre fin.

Il considère que la mesure pénalise principalement les établissements à gestion parentale et à but non lucratif, qui contribuent aujourd'hui majoritairement à hauteur de 2 % et seraient appelés à contribuer à 4 %. Il indique que son organisation s'oppose à cette mesure, jugée inéquitable, et propose soit l'instauration d'un taux inférieur commun à tous, par exemple 3 %, soit une différenciation explicite entre établissements à but lucratif et établissements à but non lucratif, en rappelant l'investissement considérable des parents gestionnaires.

M. BEN CHEIKH exprime son inquiétude face à ce qu'il perçoit comme une uniformisation excessive. Il rappelle que la notion d'établissement partenaire recouvre des réalités très diverses, allant des établissements à gestion parentale à vocation sociale forte à des structures à but lucratif tenues de verser des dividendes à leurs actionnaires. Il cite plusieurs exemples d'établissements, notamment au Liban, qui assument une mission de mixité sociale tout en rencontrant de grandes difficultés financières. Il juge préoccupant que ces établissements soient traités de la même manière que des structures commerciales. Il souligne le déséquilibre entre les recettes attendues de la réforme et le coût global des dispositifs existants, et s'interroge sur l'urgence d'une réforme dont les gains financiers demeurent limités. Il insiste sur la nécessité de soutenir le modèle associatif, la gestion parentale et les établissements porteurs de mixité sociale, qu'il considère comme des piliers de la politique publique française d'enseignement à l'étranger. Il indique qu'en l'absence de différenciation explicite dans la délibération, il votera contre.

Mme SCHERER-EFFOSSE répond qu'il n'existe pas encore de nouveau texte d'accord de partenariat et précise qu'un nouvel accord global sera proposé au conseil d'administration de mars. Elle explique que cet accord portera sur l'ensemble des services rendus aux établissements partenaires et qu'aucune facturation ne pourra intervenir avant son adoption et sa mise en œuvre. Elle précise que les accords actuels demeureront applicables jusqu'à l'entrée en vigueur du nouveau cadre, lequel sera mis en place de manière progressive.

Mme GRILLO précise que l'objectif de la mesure n'est pas de faire financer les établissements à la place de l'État ni de créer une opposition entre les différents types d'établissements. Elle rappelle que la contribution demandée vise uniquement à faire participer les établissements partenaires au fonctionnement du réseau et aux services rendus par l'Agence, selon une logique de juste coût. Elle souligne que la hausse envisagée est progressive, modérée et lissée dans le temps afin de permettre son anticipation.

Elle indique que la réforme s'inscrit dans une dynamique globale de clarification du rôle de l'Agence et de cohérence entre les services rendus et les contributions demandées, dans le cadre d'un dialogue continu avec les établissements.

Mme CHAUDIN (FSU) indique ne pas avoir obtenu de réponse précise à sa question et demande quels sont aujourd'hui les établissements qui ne contribuent pas et pour quelles raisons.

Mme SCHERER-EFFOSSE précise qu'il s'agit d'un choix politique, lié notamment à la relation particulière entre la France et certains pays, comme le Liban, où les établissements partenaires sont exemptés de cette contribution.

Mme GRILLO complète en indiquant que ces situations dérogatoires relèvent de l'histoire du réseau et de considérations politiques spécifiques. Elle rappelle que le fonctionnement du réseau repose en partie sur du « sur-mesure », ce qui peut complexifier les dispositifs, mais constitue aussi une réalité structurelle. Elle souligne que l'objectif d'une réforme est précisément de questionner la pertinence actuelle de ces dérogations, de manière cohérente, maîtrisée et progressive, sans nier les spécificités existantes.

Mme CHAUDIN (FSU) précise qu'elle ne porte aucun jugement de valeur et souhaite uniquement s'assurer que tous les interlocuteurs évoquent bien les mêmes établissements.

Mme CONWAY-MOURET interroge la présidence sur la portée du vote à venir.

Elle demande si le principe soumis inclut la possibilité de différenciations tenant compte de la vocation sociale ou non lucrative de certains établissements. Elle indique que cette clarification est déterminante pour son vote, tout en affirmant son attachement au principe d'une contribution équitable de l'ensemble des établissements membres du réseau.

Mme SCHERER-EFFOSSE répond que le vote porte sur un principe général d'augmentation et de généralisation de la contribution, tout en précisant que les modalités concrètes de mise en œuvre feront l'objet de travaux ultérieurs.

Le PRÉSIDENT indique que l'article 2 de la délibération pose un principe sans exclure la possibilité de différenciations ou de dérogations fondées sur des motifs explicités ultérieurement. Il souligne que le texte prévoit une obligation pour l'Agence de soumettre les modalités d'application à un prochain conseil d'administration, dans un cadre de dialogue transparent. Il estime que la rédaction actuelle est de nature à répondre aux interrogations exprimées.

Mme CONWAY-MOURET remercie le PRÉSIDENT pour ces précisions et indique que cette clarification est essentielle compte tenu de la portée engageante du vote. Elle conclut en indiquant que le principe d'une contribution des établissements partenaires au réseau lui paraît désormais clair et acceptable.

M. BEN CHEIKH précise son interrogation sur l'article 2 de la délibération. Il rappelle que le texte prévoit une augmentation graduelle de la participation des établissements à compter du 1er septembre 2026, avec une progression annuelle de 0,5 % jusqu'à l'atteinte d'une cible fixée à 4 % pour les établissements actuellement contributeurs à hauteur de 1 % ou 2 %. Il souligne que, pour les établissements dont l'accord prévoit une participation forfaitaire par élève, la délibération prévoit une majoration annuelle équivalente à un quart du montant en vigueur jusqu'à un doublement de la contribution. Il indique que, hormis le cas spécifique des établissements du Liban, aucune autre marge de discussion ne lui semble apparaître dans la rédaction actuelle. Il exprime son doute quant à l'existence réelle d'une flexibilité d'interprétation, estimant que le chemin semble clairement tracé, et précise qu'il cherche uniquement à comprendre la portée exacte du texte.

Le PRÉSIDENT répond que la formulation évoque une augmentation graduelle « dans l'objectif d'atteindre la cible », ce qui, selon son interprétation, n'implique pas nécessairement que l'ensemble des établissements atteigne cette cible de manière uniforme et automatique.

Mme SCHERER-EFFOSSE indique que la rédaction laisse volontairement place à une interprétation et affirme que l'Agence utilisera cette marge d'interprétation. Elle précise que la délibération donne à l'Agence la possibilité d'agir dans ce cadre.

M. BEN CHEIKH observe que le texte ne prévoit de différenciation qu'en fonction des modalités de contribution existantes et non en fonction du statut, des missions ou du modèle économique et social des établissements. Il souligne qu'aucun objectif politique explicite n'est fixé à ce stade et estime que cette absence de cadrage constitue le point central de son questionnement.

Le PRÉSIDENT reconnaît la légitimité de cette interrogation, qu'il indique avoir été exprimée par plusieurs membres. Il propose que cette question soit explicitement mentionnée au procès-verbal, afin que la différenciation en fonction du modèle économique et social des établissements soit identifiée comme un paramètre à discuter ultérieurement. Il précise, à titre personnel, qu'il soutient une interprétation souple de la délibération, qui ne rigidifie pas son application, sous réserve d'un consensus sur ce point.

Il ajoute qu'il n'est plus possible de modifier formellement la délibération à ce stade, faute d'une communication préalable adaptée, mais propose d'inscrire clairement dans le procès-verbal que l'article concerné ne doit pas être interprété comme un schéma rigide et prédéterminé.

Il précise que la délibération doit être comprise comme un principe général appelant un travail ultérieur, notamment pour tenir compte de la diversité de la nature des établissements concernés. Il demande si cette formulation convient.

Mme CONWAY-MOURET confirme que cette précision répond pleinement à sa demande, qu'elle juge essentielle compte tenu de l'importance de l'interprétation de la délibération.

Le PRÉSIDENT remercie Mme CONWAY-MOURET et souligne l'importance de cette clarification interprétative. En l'absence d'autres questions, il annonce la mise au vote de la délibération numéro 30. Il signale toutefois une correction rédactionnelle mineure à apporter, précisant que les modalités devront être soumises par la directrice générale au conseil d'administration, et non simplement fixées ultérieurement. Il rectifie immédiatement la formulation en ce sens.

Le PRÉSIDENT soumet la délibération n°30 - 2025.

Le conseil d'administration adopte la délibération avec :

Pour : 28

Contre : 4 (MLF ; FAPEE 2 ; UNAPE)

Abstentions : 2 (M. Ben Cheïkh, M. le Gleut)

V. Budget initial 2026 (Délibération)

Le PRÉSIDENT indique que le budget initial 2026 est présenté par Mme BETRENCOURT. Il précise que ce budget intègre les délibérations précédemment adoptées et qu'il est établi en l'état actuel des connaissances, sans préjudice des travaux ultérieurs susceptibles de conduire à des budgets rectificatifs. Il souligne qu'il s'agit d'un budget initial construit sur les données disponibles à ce stade et donne la parole à Mme BETRENCOURT.

Mme BETRENCOURT présente le budget 2026 comme un budget de transition, marqué par la mise en œuvre progressive de la nouvelle contribution en deux phases, en 2026 puis en 2027. Elle rappelle la forte contrainte budgétaire pesant sur l'agence, avec une baisse de 24 millions d'euros de la subvention pour charge de service public sur le programme 185 et une baisse de 1,8 million d'euros de l'aide à la scolarité. Elle indique qu'une augmentation de quatre points de la pension civile représente près de 10 millions d'euros, entraînant une hausse apparente de la masse salariale de 7 millions d'euros. Elle précise que cet effet prix masque un effet volume négatif de 3 millions d'euros et que, sans l'augmentation de la pension civile, la masse salariale serait en diminution.

Elle indique également une baisse du plafond d'emplois de l'État de 18 ETPT, fixé à 5 561 ETPT pour 2026, ainsi que l'intégration d'un schéma d'emploi de 100 ETPT supplémentaires à la rentrée scolaire 2026, ne comptant que pour quatre mois sur l'exercice. Elle évoque une faible augmentation des droits de scolarité et précise que la nouvelle contribution vise avant tout à garantir un niveau suffisant de trésorerie pour les services centraux de l'agence.

Mme BETRENCOURT présente ensuite le plan prévisionnel de trésorerie, élaboré avec la tutelle à l'automne. Elle indique que, sans mesure nouvelle, la trésorerie des services centraux aurait atteint un niveau critique, avec des mois identifiés comme incapables d'assurer la paie du mois suivant, en particulier en mars et avril 2026. Elle souligne que la nouvelle contribution permet de sécuriser cette situation.

Elle expose la synthèse des recettes, en soulignant la baisse des subventions d'État, la relative stabilité des autres financements publics et l'augmentation des recettes propres, lesquelles représentent désormais 58 % des recettes totales de l'agence. Elle précise que la variation entre le budget rectificatif 2 de 2025 et le budget initial 2026 s'élève à 18 millions d'euros.

Mme BETRENCOURT détaille ensuite la contribution pension civile. Elle indique que, pour 2026, 15 millions d'euros seront facturés aux établissements conventionnés, mais que seuls 11,4 millions d'euros sont inscrits en recettes encaissées, compte tenu des délais de recouvrement. Elle précise que les montants concernant les EGD et les IRF correspondent à des transferts de trésorerie internes et non à des recettes budgétaires. Elle indique que la contribution représente 29,2 millions d'euros pour les EGD et 4,2 millions d'euros pour les IRF, correspondant à la part de pension civile applicable aux personnels détachés.

Elle rappelle que cette contribution repose sur une participation progressive des établissements au coût de la pension civile de leurs propres détachés, avec un taux de 35 % en 2026 et de 50 % en 2027. Elle précise que la contribution s'applique aux EGD et aux IRF dès le 1^{er} janvier 2026 par transfert de trésorerie, et aux établissements conventionnés à compter du 1^{er} juillet 2026.

Sur les dépenses, Mme BETRENCOURT indique que la masse salariale globale atteint 670,6 millions d'euros, en augmentation apparente de 7 millions, mais qu'une fois neutralisé l'effet pension civile, elle est en baisse. Elle précise que les coûts employeurs dans les EGD augmentent d'environ 2,2 %, ce qu'elle qualifie d'augmentation modérée. Elle évoque une hausse des dépenses de fonctionnement des services centraux, qui masque des efforts de réduction significatifs, mais souligne l'augmentation importante des dépenses liées à la mobilité des personnels, conséquence directe de la réforme statutaire.

Elle précise que la baisse apparente des crédits d'intervention liés à l'aide à la scolarité s'explique par la reprise de charges à payer votées en juillet, et que la baisse réelle est limitée à 1,7 million d'euros. En investissement, elle indique un maintien des investissements des services centraux et une augmentation significative dans les EGD, liée à la reprogrammation d'opérations immobilières décalées du budget rectificatif précédent.

Mme BETRENCOURT présente ensuite les principaux investissements, notamment à Alger, Bruxelles, Barcelone, Buenos Aires, Londres, Rabat et Tunis, précisant que plusieurs opérations entrent en phase de travaux, justifiant des décaissements importants en 2026. Elle détaille la budgétisation des emplois, avec notamment 905 personnels D1 et D2, 4 205 D3/résidents sous plafond, 264 hors plafond, 241 personnels du siège et 4 892 personnels de droit local dans les EGD.

Elle rappelle l'évolution du taux de pension civile, qui atteint 195 millions d'euros en 2026, soit 29 % de la masse salariale sous plafond, en soulignant l'accélération de cette progression depuis 2025. Elle présente enfin la situation financière prévisionnelle, avec un solde budgétaire négatif de 58,9 millions d'euros, principalement lié aux investissements, un résultat comptable déficitaire de 33,8 millions, un fonds de roulement estimé à 260 millions d'euros et une trésorerie globale de 224 millions d'euros, dont environ 54 millions pour les services centraux. Elle précise que ce montant permet d'assurer environ un mois de paie d'avance. Elle conclut en indiquant que le BR1 intégrera des ajustements, tout particulièrement en recettes, les établissements n'ayant pas encore pu modifier leurs budgets compte tenu des délais très récents de notification.

M. BEN CHEIKH interroge Mme BETRENCOURT sur une augmentation de 24 % observée à Moscou, qu'il associe à une hausse des droits de scolarité.

Mme BETRENCOURT précise qu'il ne s'agit pas d'une augmentation des droits de scolarité, mais d'une hausse du chiffre d'affaires, liée à un effet volume et à un effet prix.

M. BEN CHEIKH demande comment une augmentation globale de 26 % s'explique concrètement.

Mme BETRENCOURT indique que cette hausse se décompose en 24 % d'effet prix et 2,5 points liés à l'évolution des effectifs.

M. BEN CHEIKH interroge sur la situation de Marrakech et confirme que l'investissement prévu dans un EGD permet mécaniquement d'obtenir des remontées financières.

Mme BETRENCOURT confirme ce point, sous réserve toutefois que les travaux se déroulent conformément au calendrier prévu.

M. BEN CHEIKH souligne une augmentation de 28 % des remontées pour Marrakech.

Mme BETRENCOURT précise que, pour Moscou, une part significative de l'évolution observée relève des effets de change. Elle explique que l'analyse des augmentations de chiffre d'affaires des établissements nécessite de distinguer trois composantes : pour l'effet prix l'augmentation réelle des tarifs, l'effet change qui n'est pas toujours favorable ainsi que l'effet volume lié aux variations d'effectifs. Elle indique que cette situation concerne également Buenos Aires, où la conversion en euros amplifie mécaniquement les augmentations affichées.

Mme CHAUDIN (FSU) remercie la direction des affaires financières pour la présentation et souligne la charge de travail importante qui pèse actuellement sur ce service. Elle formule ensuite plusieurs remarques de fond. Elle rappelle que la situation budgétaire s'est dégradée et s'écarte des principes de la loi, dans la mesure où la masse salariale n'est plus couverte par la subvention de l'État. Elle s'interroge sur la possibilité d'une augmentation de la masse salariale des EGD limitée à 7 millions d'euros, alors que quatre points de cotisation pension représentent un coût de 10 millions d'euros, et questionne implicitement l'absence d'évolution de carrière des personnels.

Elle souligne ensuite que la nouvelle contribution présentée comme une mesure de sauvetage génère 11,5 millions d'euros de recettes nouvelles, tandis que, dans le même temps, les subventions de l'État diminuent de 26,5 millions d'euros. Elle estime que l'opérateur est ainsi sommé de fournir un effort considérable tout en étant fragilisé par les choix budgétaires de l'État, ce qu'elle qualifie de contradiction majeure. Elle dénonce une baisse supplémentaire de la subvention qu'elle juge scandaleuse, au regard de la place stratégique de l'opérateur.

Poursuivant son propos, elle attire l'attention sur la page 12 du document budgétaire, qui annonce la fermeture de 107 postes d'enseignement de catégorie D3 à la rentrée 2026. Elle insiste sur le fait qu'il s'agit bien de fermetures, qui fragilisent le réseau, et rappelle l'opposition constante de la FSU à ces suppressions massives, tout en indiquant que l'organisation syndicale restera vigilante quant au ciblage exclusif des postes vacants.

Elle aborde enfin la question de l'enveloppe ISVL, diminuée de 4,5 millions d'euros du fait de l'impact de la protection sociale complémentaire, pour atteindre un montant de 47,6 millions d'euros. Elle rappelle que les précédentes réformes de l'ISVL avaient respecté les règles de fonctionnement de l'opérateur public, notamment le dialogue social et le passage en instance. Elle dénonce, en revanche, une réforme découverte incidemment au détour de quelques lignes du budget initial, sans concertation préalable, qu'elle juge indigne.

Sur le fond, elle estime que le principe retenu est injuste et potentiellement non réglementaire, l'employeur faisant financer la PSC par les personnels détachés et résidents via une ponction sur l'ISVL.

Elle cite l'article 4 du décret encadrant l'ISVL pour rappeler que cette indemnité est fixée par arrêté conjoint et ajustée selon des critères précis, et souligne que la mesure ne concerne ni les personnels D1 ni D2, ce qui pose un problème manifeste d'équité.

Elle dénonce l'absence totale de dialogue social, de groupes de travail et de consultation du CSA, en contradiction avec les textes réglementaires, notamment le décret relatif aux comités sociaux d'administration. Elle conclut en qualifiant la mesure d'injuste, non concertée et inapplicable, et indique que la FSU se réserve la possibilité d'un recours contentieux.

M. COSTE (CFDT) ouvre les échanges en interrogeant l'écart constaté concernant le lycée de Varsovie : un bail évoqué en juillet pour un montant de 132 000 euros apparaît, dans les documents transmis en novembre, à hauteur de 905 000 euros. Il demande si cette augmentation significative est intégrée au budget initial. Il poursuit en formulant une critique globale du budget, qu'il estime sacrifier les postes de détachés, avec la fermeture annoncée d'environ une centaine de postes, ainsi que dix postes en services centraux malgré des situations de sous-effectif. Il dénonce une logique strictement comptable.

Il s'attarde ensuite sur la protection sociale complémentaire : selon lui, le dispositif masque une inégalité majeure. Les enseignants détachés voient leur ISVL diminuer de 4,5 millions d'euros, tandis que les cadres et formateurs bénéficient d'une augmentation de 1,1 million d'euros sans réduction équivalente. Il estime que cette situation constitue une rupture d'égalité, un détournement de finalité de la PSC et une confusion juridique au regard du décret de 2002. Il alerte enfin sur les risques contentieux pour l'Agence, tant en matière de rappels de salaires que d'attractivité et de recrutement, et annonce que la CFDT votera contre le budget tout en se réservant la possibilité d'accompagner des recours.

M. FAURE (UNSA) indique partager le constat général de tension budgétaire et commence par saluer le travail de la direction des affaires financières et de ses agents, réalisé dans un contexte de sous-effectif. Il précise que l'UNSA ne souhaite pas mettre en cause les services, mais désigne l'État employeur comme responsable principal, en raison de la non-compensation du coût réel des pensions. Il annonce un vote contre, motivé par des choix politiques.

Il souligne également que la PSC, telle qu'appliquée, s'apparente à une régression sociale contraire à l'esprit de la loi, point qui devra selon lui être débattu dans d'autres instances.

Le PRÉSIDENT prend la parole pour rappeler que l'ensemble des observations est bien enregistré. Il précise que le conseil d'administration n'est pas le lieu du dialogue social détaillé, mais celui du vote des grandes masses budgétaires : autorisations d'emplois, autorisations budgétaires, équilibre financier et situation patrimoniale. Il souligne que le conseil ne valide pas ligne par ligne l'ensemble du document budgétaire. Il rappelle également que des budgets rectificatifs interviendront et que le budget présenté s'inscrit dans un cadre évolutif, comparable à celui d'un budget d'État.

Il insiste sur la gravité de la situation financière : un déficit budgétaire proche de 59 millions d'euros et un niveau de trésorerie à fin 2026 situé à la limite des ratios prudentiels. Il souligne la nécessité de réformes structurelles au-delà de la réponse conjoncturelle apportée, et appelle à la responsabilité collective face à une situation qu'il qualifie de sérieuse sur les plans comptable, patrimonial et budgétaire. Il remercie la direction des affaires financières pour un travail conduit dans des délais contraints et souligne l'importance de la démarche de budgétisation verte, qu'il juge vertueuse et cohérente avec les engagements climatiques de l'Agence. Il propose enfin de procéder au vote.

M. BEN CHEIKH indique partager la gravité du diagnostic posé et exprime l'espoir que les autorités budgétaires nationales mesurent également la situation. Il se déclare favorable au passage au vote.

Le PRÉSIDENT conclut en indiquant que les autorités budgétaires sont conscientes de la situation financière générale, tant au niveau de l'Agence que du contexte national, et confirme la mise aux voix du budget.

Le PRÉSIDENT soumet la délibération sur le budget initial au vote du conseil d'administration en considérant la demande d'intégration des correctifs.

Le conseil d'administration adopte la délibération avec :

Pour : 18

Contre : 16 (M. Le Gleut ; M. Ben Cheïkh ; M. Merriaux ; FSU 3 ; UNSA 1 ; CFDT 1 ; Mme Conway-Mouret 2 ; AFE ; Mme Montinard ; FAPEE 2 ; UNAPE ; FCPE)

Abstentions : 0

Le PRÉSIDENT constate que la délibération est adoptée par application de la voix prépondérante du Président, conformément aux textes en vigueur.

VI. Indemnités des missions dans le cadre de déplacements temporaires effectués à l'étranger pour participation aux actions des plans régionaux de formation (Délibération)

Une note a été transmise.

Le PRÉSIDENT indique ensuite que le conseil passe au dernier point inscrit à l'ordre du jour, relatif aux indemnités dans le cadre des déplacements temporaires. Il rappelle qu'une note écrite a été communiquée en amont et propose de ne pas procéder à une présentation orale, compte tenu de l'avancement de la séance et de la fatigue des participants. Il s'assure qu'aucune question n'est soulevée par les membres du conseil.

Constatant l'absence de demande d'intervention, il soumet la délibération correspondante, identifiée comme la délibération n° 32, au vote. Il demande s'il y a des votes contre ou des abstentions. En l'absence d'opposition ou d'abstention, il constate que la délibération est adoptée à l'unanimité.

Le PRÉSIDENT soumet la délibération 32 relative aux indemnités des missions dans le cadre de déplacements temporaires effectués à l'étranger pour participation aux actions des plans régionaux de formation au vote du conseil d'administration.

Le conseil d'administration adopte la délibération avec :

Contre : 0

Pour : 33

Abstentions : 0

Le PRÉSIDENT déclare alors la clôture de ce conseil d'administration exceptionnel, et précise que la prochaine séance se tiendra le 11 mars.

La séance est levée à 19h25

Le Président
du Conseil d'Administration de l'AEFE



Cyrille PIERRE

