



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

# Réforme du modèle économique de l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger

JUIN 2026

Nicolas LEFEVRE  
Prosper POT

Caroline FERRARI  
Christophe MUSITELLI

Valérie LACOR  
Philippe REYMOND

**IGF**

INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES



MINISTÈRE  
DE L'EUROPE  
ET DES AFFAIRES  
ÉTRANGÈRES

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Inspection générale  
des affaires étrangères

**IGÉSR**

INSPECTION GÉNÉRALE  
DE L'ÉDUCATION, DU SPORT  
ET DE LA RECHERCHE





**RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Inspection générale  
des finances**

**IGF N° 2026-E-020-03**

**Inspection générale des  
affaires étrangères**

**N° 2026-0201490**

**Inspection générale de  
l'éducation, du sport et de  
la recherche**

**IGÉSR N° 25-26 149A**

## **RAPPORT**

# **RÉFORME DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DE L'AGENCE POUR L'ENSEIGNEMENT FRANÇAIS À L'ÉTRANGER**

Établi par

**NICOLAS LEFEVRE**

Inspecteur des finances

**PROSPER POT**

Inspecteur des finances  
adjoint

**CAROLINE FERRARI**

Inspectrice des affaires  
étrangères

**CHRISTOPHE MUSITELLI**

Inspecteur des affaires  
étrangères

**VALÉRIE LACOR**

Inspectrice générale de  
l'éducation, du sport et  
de la recherche

**PHILIPPE REYMOND**

Inspecteur général de  
l'éducation, du sport et  
de la recherche

**- JUIN 2026 -**



## INTRODUCTION

**L'Agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE) est l'établissement public administratif, sous tutelle du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, qui coordonne le réseau des établissements d'enseignement français à l'étranger.**

L'AEFE est chargée d'une double mission :

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

**À la rentrée 2025-2026, ce réseau comprend 612 établissements homologués répartis dans 138 pays, dans lesquels exercent plus de 40 000 personnels et sont scolarisés plus de 400 000 élèves.** Ce réseau, l'un des plus étendus au monde, constitue un instrument essentiel de l'influence culturelle et de la diplomatie de la France. Son budget consolidé annuel s'élève à 1,2 Md€.

**L'AEFE recouvre trois catégories d'établissements aux logiques juridiques et financières distinctes :** 68 établissements en gestion directe (EGD), dont le budget est intégré à celui de l'AEFE, 155 établissements conventionnés liés par une convention financière et 389 établissements partenaires, plus autonomes. La concentration géographique du réseau est forte : le Liban, le Maroc et l'Espagne représentent à eux seuls près d'un tiers des effectifs scolarisés.

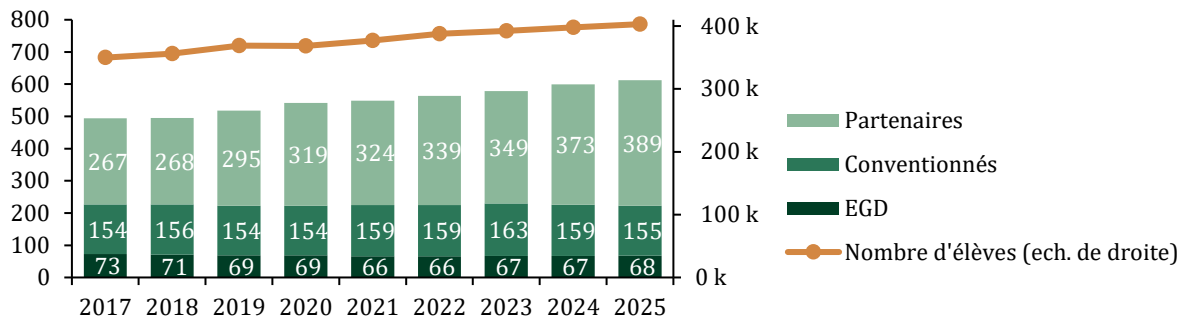
**Le statut de l'établissement conditionne l'affectation des titulaires de l'éducation nationale dans le réseau de l'enseignement français à l'étranger :**

- ◆ les personnels titulaires détachés par le ministère de l'éducation nationale à l'AEFE peuvent exercer uniquement dans les EGD et les établissements conventionnés, avec un contrat signé entre l'agent et l'AEFE ;
- ◆ les personnels titulaires détachés par le ministère de l'éducation nationale dans un établissement (dits « *détachés directs* ») ne peuvent exercer que dans un établissement partenaire, avec un contrat signé entre l'agent et l'établissement ;
- ◆ les titulaires en disponibilité peuvent exercer dans l'ensemble des établissements, avec un contrat signé entre l'agent et l'établissement.

**En 2018, le président de la République a fixé un objectif de doublement des effectifs scolarisés dans le réseau à l'horizon 2030. Cette ambition stratégique dite « Cap 2030 » constitue depuis une boussole de développement pour l'AEFE et les postes diplomatiques.** Cette politique de la demande a produit d'incontestables résultats en termes de croissance du nombre d'établissements et d'élèves (+117 établissements homologués et +47k élèves depuis 2018, cf. graphique 1). Elle a toutefois été conduite sans maîtrise suffisante de ses effets sur les équilibres financiers des établissements existants.

## Rapport

Graphique 1 : Évolution du nombre d'établissements et d'élèves dans le réseau de l'AEFE



Source : Mission, d'après des données AEFE.

**L'origine de la présente mission est la dégradation financière structurelle de l'AEFE** qui a conduit à l'adoption de mesures d'urgence lors du conseil d'administration de décembre 2025. Ces mesures ont suscité une vive réaction d'opposition des communautés éducatives. Face à un déséquilibre financier croissant que les instruments de pilotage existants n'avaient ni anticipé ni corrigé à temps, le cabinet du Premier ministre a mandaté l'Inspection générale des affaires étrangères (IGAE), l'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR) et l'Inspection générale des finances (IGF) pour **conduire un diagnostic financier objectif et formuler des propositions sur le modèle économique de l'AEFE**.

Concernant les aides à la scolarité, la mission n'est pas revenue sur les conclusions du rapport de l'IGF et de l'IGAE en date de mars 2024. Ainsi, aucune proposition formulée par la mission ne concerne directement les aides à la scolarité.

La mission s'est appuyée sur une consultation étendue des parties prenantes, associant les services centraux de l'AEFE, les directions d'administration centrale compétentes (direction générale de la mondialisation et direction des affaires financières du ministère des affaires étrangères, direction du budget, directions générales des ressources humaines et de l'enseignement scolaire et délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération du ministère de l'éducation nationale), les postes diplomatiques et les communautés éducatives.

Des déplacements ont été conduits en Espagne, en Italie et au Sénégal, au sein des trois types d'établissements et d'instituts régionaux de formation, permettant d'appréhender la diversité des situations locales. Enfin, les inspections ont rencontré à intervalles réguliers Madame la sénatrice Samantha Cazebonne, également chargée par le Premier ministre d'une mission sur l'AEFE, afin de se coordonner avec elle. **La mission remercie l'ensemble des services et personnes rencontrés pour la qualité de leurs contributions et leur disponibilité.**

Le présent rapport est structuré en trois parties :

- ◆ la première partie présente **le diagnostic financier de l'AEFE** et établit la réalité de la dégradation en cours ;
- ◆ la deuxième partie développe **les propositions de rééquilibrage du modèle économique**, organisées autour de trois leviers : la maîtrise de la masse salariale, la rationalisation du système de contributions des établissements et la restitution à ces derniers des outils opérationnels leur permettant de gérer leur équilibre de manière autonome ;
- ◆ la troisième partie traite **des adaptations institutionnelles indispensables** : réforme de la gouvernance de l'AEFE, recentrage de la tutelle sur le pilotage stratégique et renforcement des relations avec le ministère de l'éducation nationale.

**L'analyse de la situation financière est détaillée dans une présentation annexée au présent rapport. Chacune des quatorze propositions de la mission fait, en outre, l'objet d'une fiche action** qui détaille le constat à l'origine de la proposition et formule des pistes de mise en œuvre opérationnelle. Ces fiches sont également annexées au présent rapport.

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>1. LA SITUATION FINANCIÈRE DE L'AEFE S'EST NETTEMENT DÉGRADÉE EN 2025, ET LE DÉFICIT POURRAIT DÉPASSER 100 M€ EN 2032</b> .....	<b>1</b>
1.1. Le budget de l'AEFE recouvre les services centraux et les EGD et s'établit à 1,18 Md€ en 2025, en augmentation depuis 2021 .....	1
1.2. La contribution des établissements au réseau repose sur un système complexe et peu lisible, notamment en raison de dérogations et d'une carence de comptabilité analytique.....	2
1.3. La situation financière de l'AEFE s'est très nettement dégradée en 2025 et l'excédent budgétaire observé en fin d'année ne doit pas masquer une situation toujours fragile.....	3
1.4. La projection de la situation financière de l'AEFE sur des hypothèses prudentes met en évidence un déficit de plus de 100 M€ en 2032.....	5
<b>2. RÉÉQUILIBRER LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DE L'AEFE : MAÎTRISER LES CHARGES, OPTIMISER LES RECETTES, REDONNER DES MARGES AU RÉSEAU AFIN DE LIBÉRER UNE MARGE BUDGÉTAIRE DE 150 M€ ENVIRON</b> .....	<b>6</b>
2.1. Maîtriser la masse salariale et le coût de la politique de formation .....	6
2.2. Rééquilibrer et clarifier le système de contributions des établissements .....	11
2.3. Redonner des marges opérationnelles au réseau : allocation des emplois, dialogue de gestion et investissement.....	14
2.4. Les mesures documentées par la mission permettent de libérer environ 150 M€ de marge budgétaire.....	17
<b>3. ADAPTER LA GOUVERNANCE DE L'AEFE ET SES RELATIONS AVEC SA TUTELLE ET LE MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE POUR ACCOMPAGNER LA RÉFORME</b> .....	<b>18</b>
3.1. Refondre la gouvernance et l'organigramme de l'AEFE .....	18
3.2. Recentrer la tutelle du ministère des affaires étrangères autour du pilotage stratégique .....	19
3.3. Formaliser le rôle du ministère de l'éducation nationale sur les enjeux pédagogiques, de formation et de ressources humaines.....	20
3.4. Renforcer l'efficacité du dispositif d'homologation.....	20
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>22</b>

## 1. La situation financière de l'AEFE s'est nettement dégradée en 2025, et le déficit pourrait dépasser 100 M€ en 2032

L'AEFE connaît une dégradation financière structurelle aux causes clairement identifiées : des charges de personnel qui croissent mécaniquement, une subvention en baisse pour retrouver un niveau d'avant Covid, et aucune action correctrice suffisante engagée ni sur l'efficacité ni sur les tarifs avant des mesures prises en urgence fin 2025. La trésorerie est tendue et l'investissement immobilier est à l'arrêt.

### 1.1. Le budget de l'AEFE recouvre les services centraux et les EGD et s'établit à 1,18 Md€ en 2025, en augmentation depuis 2021

D'un point de vue administratif et budgétaire, l'AEFE recouvre les services centraux et les EGD (68 établissements en 2025) et les instituts régionaux de formation (IRF, 16 en 2025). Il convient tout d'abord de noter que la mission n'a pu obtenir de l'AEFE une comptabilité analytique fiable qu'à partir de 2021, année à partir de laquelle les flux budgétaires internes entre les services centraux et les EGD ont cessé d'être comptabilisés dans le budget général de l'agence.

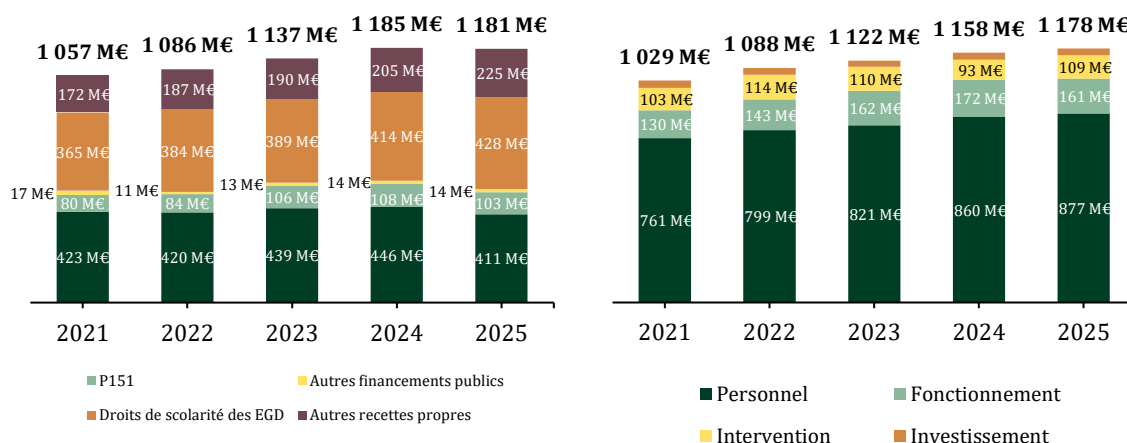
En 2025, le budget consolidé de l'AEFE s'établit à 1,18 Md€ :

- ◆ 45 % des recettes proviennent de l'État et 55 % de recettes propres (qui proviennent en majorité des frais de scolarité dans les EGD) ;
- ◆ 74 % des charges sont des dépenses de personnel (877 M€).

Entre 2021 et 2025 (cf. graphique 2) :

- ◆ les recettes augmentent de 12 % entre 2021 et 2024, mais diminuent légèrement en 2025, uniquement en raison d'une diminution de la subvention pour charges de service public (SCSP) du programme 185, qui passe de 446 M€ à 411 M€ (-8 %) ;
- ◆ les dépenses sont plus dynamiques que les recettes entre 2021 et 2025, elles augmentent continuellement (de 14 % au total). Les dépenses d'intervention et d'investissement restent stables, alors que les dépenses de personnel et de fonctionnement sont dynamiques (respectivement +15 % et +24 %).

Graphique 2 : Évolution des principaux postes de recettes (à gauche) et de dépenses (à droite) de l'AEFE entre 2021 et 2025



Source : Comptes financiers 2021-2025 de l'AEFE.

## 1.2. La contribution des établissements au réseau repose sur un système complexe et peu lisible, notamment en raison de dérogations et d'une carence de comptabilité analytique

Les établissements versent aux services centraux des **contributions** en fonction de leur statut :

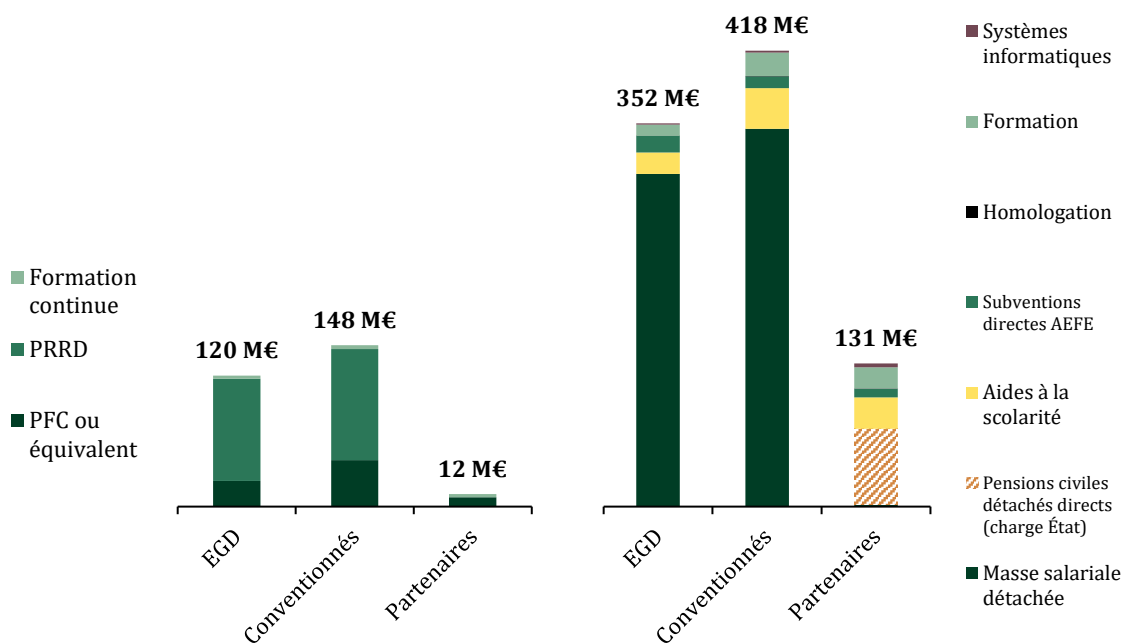
- ◆ les EGD et les établissements conventionnés versent une participation financière complémentaire (PFC, 6 % assise sur les frais d'écolage avec un abattement de 6 %), une participation à la rémunération des résidents et des détachés (PRRD, variable d'un établissement à l'autre) et une participation à la formation continue ;
- ◆ les établissements partenaires versent une participation au fonctionnement (2 % des frais d'écolage) et une participation à la formation continue.

Chaque établissement bénéficie de **prestations** de la part de l'AEFE ou de l'État, notamment :

- ◆ pour l'ensemble des établissements : des subventions directes, le système d'aides à la scolarité, les différents applicatifs informatiques ;
- ◆ pour les EGD et les établissements conventionnés uniquement : le paiement de la masse salariale des détachés AEFE dans ces établissements ;
- ◆ pour les partenaires uniquement : les enseignants détachés directs par le ministère de l'éducation nationale dans ces établissements ont la possibilité de continuer à payer la cotisation agent au compte d'affectation spéciale des pensions (CAS pensions). Dans ce cas, personne ne prend en charge la cotisation employeur, ce qui se traduit par une moindre recette dans le budget général de l'État. Or, la présence de ces détachés directs constitue un gage pédagogique et un facteur d'attractivité pour les parents d'élèves, et n'est possible que dans un établissement homologué. Par conséquent, le montant de ces contributions employeur au CAS pensions non-prises en charge doit être considéré comme une prestation dont bénéficient les établissements partenaires.

Il est alors possible de calculer le rapport entre le montant des prestations reçues et le montant des contributions versées (cf. graphique 3).

**Graphique 3 : Contributions versées par les établissements aux services centraux (à gauche) et montant des prestations dont bénéficient les établissements (à droite)**



Source : Mission, à partir des comptes financiers de l'AEFE et des données relatives aux établissements.

**Pour 1 € de contribution versé, chaque établissement bénéficie de la part de l'AEFE ou de l'État de prestations équivalentes à :**

- ◆ 2,9 € si c'est un EGD ;
- ◆ 2,8 € si c'est un établissement conventionné ;
- ◆ 11,3 € si c'est un établissement partenaire, et 5,3 € hors charge de la contribution employeur au CAS pensions, supportée par l'État.

**Ce système de contributions est grevé par de nombreuses exceptions, qui diminuent le montant finalement payé aux services centraux.** Par exemple, le montant total théorique de contribution des établissements partenaires au fonctionnement du réseau est de 27,2 M€<sup>1</sup>, mais le montant réellement facturé de 8,5 M€ (31 % du montant théorique).

En outre, l'absence de comptabilité analytique en coûts complets rend illisible, notamment pour les établissements, la destination de leurs contributions. En particulier, les budgets des instituts régionaux de formation (IRF) excluent les 36 M€ de rémunération des formateurs D2, rendant opaque le service rendu par l'AEFE en matière de formation (en sus des contributions versées par les établissements).

### **1.3. La situation financière de l'AEFE s'est très nettement dégradée en 2025 et l'excédent budgétaire observé en fin d'année ne doit pas masquer une situation toujours fragile**

**En 2025, la situation de l'AEFE s'est fortement dégradée, en raison d'un effet ciseau lié à une diminution de la SCSP concomitante à une augmentation régulière des dépenses.** Ces dernières sont très rigides car 74 % relèvent de la masse salariale, qui tend à augmenter (+115 M€ entre 2021 et 2025, +3,6 %/an) alors que le nombre d'élèves dans les EGD et conventionnés est stable depuis 2017. Trois facteurs expliquent le niveau et l'évolution de la masse salariale :

- ◆ l'allocation des moyens humains sensiblement plus favorable qu'en France : le ratio moyen heures d'enseignement par élève (H/E)<sup>2</sup> atteint 1,40 en moyenne dans les établissements en gestion directe (EGD) et conventionnés contre 1,18 à 1,26 à date en France, et la proportion d'agrégés parmi les personnels enseignants détachés est deux fois supérieure à celle observée dans l'éducation nationale française ;
- ◆ dans le réseau, 2 259 enseignants titulaires résidents sont détachés et ont la particularité d'être reconduits automatiquement et tacitement, sans limitation de durée. La masse salariale correspondant à ces effectifs, d'un montant de 260 M€, est stable malgré la baisse des effectifs sous l'effet du GVT. Parmi eux, environ 1 000 sont détachés depuis plus de 15 ans dans le réseau : leur coût par ETPT est 15 à 20 % supérieur à celui d'un D3 récemment recruté dans le réseau ;
- ◆ la rémunération des personnels d'encadrement et de formation (D1-D2) détachés dans le réseau est élevée (182 k€ par équivalent temps plein annuel travaillé, [ETPT]) et en augmentation (+10 % depuis 2021). La part indemnitaire de cette rémunération est particulièrement élevée : 67 % de la rémunération brute.

---

<sup>1</sup> 2 % des frais d'écologie pour l'année 2024.

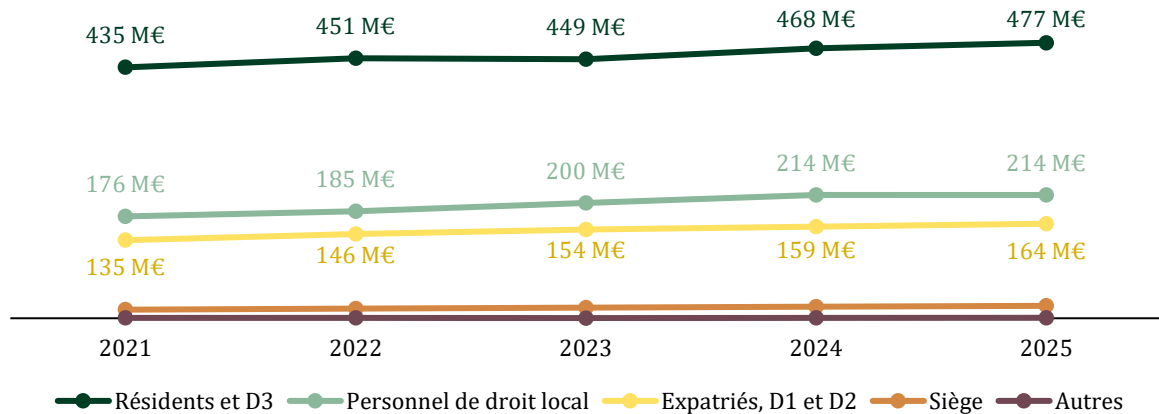
<sup>2</sup> Le H/E est le rapport entre le nombre total d'heures d'enseignement dispensées et le nombre d'élèves. Plus il est élevé, plus la situation est favorable, car chaque élève recevra un plus grand nombre d'heures d'enseignement.

## Rapport

S'agissant de la contribution de l'AEFE au CAS pensions, le montant de cette contribution rapporté à la masse salariale totale est passé de 25 % en 2009 à 22 % en 2026<sup>3</sup>, malgré la hausse du taux (passé de 60 % en 2009 à 82 % en 2026). L'augmentation de cette contribution est donc surtout liée à l'augmentation de la masse salariale de l'AEFE.

Il apparaît également que la masse salariale des personnels de droit local dans les EGD connaît une progression soutenue (+22 %), alors même que les effectifs n'ont augmenté que de manière limitée (+4 %).

**Graphique 4 : Évolution de la masse salariale de l'AEFE par catégorie de personnel (2021-2025)**



*Source : Document relatif aux dépenses de masse salariale par année, transmis par l'AEFE. Note : les personnels de droit local mentionnés ici n'opèrent que dans les EGD, qui sont les seuls établissements à être intégrés au budget de l'AEFE.*

### S'agissant des recettes :

- ◆ la SCSP a diminué de 35 M€ en 2025, et à nouveau de 18 M€ en 2026, pour s'établir à 393 M€ et revenir à un niveau pré-covid en euros courants (381 M€ en 2019). Par ETPT détaché dans le réseau, la SCSP s'élève à 66 k€ (contre 61 k€ en 2019) ;
- ◆ les frais de scolarité dans les EGD ont augmenté de 16 % entre 2021 et 2024. Cette hausse est hétérogène en fonction des établissements, et devrait être amenée à s'accroître à la suite de l'entrée en vigueur des mesures d'urgence votées en décembre 2025.

**La situation de trésorerie de l'AEFE est tendue.** Les services centraux disposaient fin 2025 de 75 M€, soit l'équivalent de 1,5 mois de masse salariale, un niveau insuffisant au regard des exigences de gestion prudente. La trésorerie des EGD s'élève à 253 M€, mais est inégalement répartie entre établissements et ne fait l'objet d'aucun fléchage spécifique vers l'investissement, ce qui en limite substantiellement l'utilité opérationnelle.

**L'investissement immobilier est bloqué dans les EGD.** L'absence de schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) en vigueur paralyse toute dynamique d'investissement immobilier. Plusieurs contraintes s'ajoutent : l'emprunt est interdit aux organismes divers d'administration centrale (ODAC), les avances de l'Agence France Trésor (AFT) pour financer des opérations demeurent limitées et 90 M€ restent à exécuter au titre des SPSI 1 et 2 (sur un total de 319 M€ votés pour ces deux schémas). L'acceptabilité des hausses récentes des frais d'écolage est par conséquent fragilisée, faute de contreparties visibles pour les familles.

En décembre 2025, en réponse immédiate aux déséquilibres constatés, ont été votés l'entrée en vigueur d'une contribution des EGD et des établissements conventionnés à la part employeur des pensions civiles et le relèvement de la contribution des partenaires à 4 % des frais d'écolage (sur quatre ans).

<sup>3</sup> Budget prévisionnel pour 2026.

Ces mesures :

- ◆ **ont suscité de vives tensions avec les communautés éducatives et ont fragilisé le dialogue institutionnel et la confiance des acteurs de terrain ;**
- ◆ **s'avèrent insuffisantes pour assurer la soutenabilité du modèle :**
  - à court terme, la situation financière s'annonce très dégradée en 2026. Plusieurs encaissements, initialement budgétés en 2026, sont survenus en fin d'année 2025, résorbant facialement le déficit. Il convient donc d'ôter ces encaissements des recettes prévues pour 2026, année durant laquelle l'entrée en vigueur des mesures d'urgence ne sera que partielle ;
  - à moyen et long terme, la pérennité du modèle ne semble pas assurée (cf. 1.4).

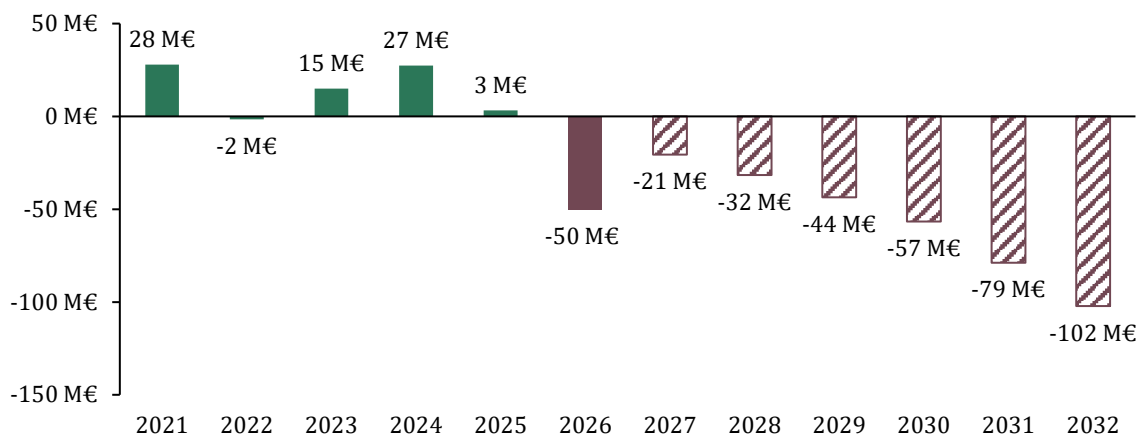
**1.4. La projection de la situation financière de l'AEFE sur des hypothèses prudentes met en évidence un déficit de plus de 100 M€ en 2032**

Pour analyser l'évolution attendue de la situation financière de l'AEFE, la mission a retenu les hypothèses suivantes :

- ◆ stabilité du nombre d'élèves et d'établissements dans le réseau<sup>4</sup> ;
- ◆ inflation à 1,5 %<sup>5</sup> ;
- ◆ entrée en vigueur des mesures d'urgence avec un taux de recouvrement de 75 %, conformément aux hypothèses retenues par l'AEFE ;
- ◆ SCSP, droits de scolarité, PFC, PRRD, autres recettes propres et dépenses de fonctionnement stables en euros constants ;
- ◆ autres financements publics et aides à la scolarité stables (en recettes et en dépenses) ;
- ◆ masse salariale en augmentation de +3,6 % par an (taux observé depuis 2021) ;
- ◆ montant d'investissement porté à 45 M€ par an (dans le cadre d'un SPSI).

**Sous toutes ces hypothèses, la mission estime que le déficit se dégradera fortement à partir de 2028, après une amélioration brève en 2027 liée à l'entrée en vigueur des mesures d'urgence (cf. graphique 5). En 2032, le déficit projeté est de 102 M€.**

**Graphique 5 : Évolution projetée du déficit de l'AEFE entre 2027 et 2032**



Source : Mission.

<sup>4</sup> Compte tenu de l'impossibilité de chiffrer l'impact budgétaire d'un élève ou d'un établissement supplémentaire, notamment compte tenu des différents statuts d'établissement.

<sup>5</sup> Correspond au taux de croissance annuel moyen (TCAM) de l'indice des prix à la consommation depuis quinze ans.

## **2. Rééquilibrer le modèle économique de l'AEFE : maîtriser les charges, optimiser les recettes, redonner des marges au réseau afin de libérer une marge budgétaire de 150 M€ environ**

**Les causes de la situation financière de l'AEFE appellent des mesures structurelles portant simultanément sur les deux composantes du déséquilibre : une masse salariale croissant mécaniquement et un système de contribution des établissements caractérisé par sa complexité et l'existence de nombreux régimes dérogatoires.**

La mission formule des propositions organisées selon trois axes :

- ◆ maîtriser les charges de personnel (cf. 2.1) ;
- ◆ rationaliser et clarifier les contributions (cf. 2.2) ;
- ◆ restituer aux établissements les outils opérationnels leur permettant de piloter leur équilibre de manière autonome, efficace et transparente (cf. 2.3).

### **2.1. Maîtriser la masse salariale et le coût de la politique de formation**

**La masse salariale de l'AEFE s'élève à 877 M€ en 2025, soit 74 % du total des dépenses de l'agence. Elle a progressé de 15 % depuis 2021, à un rythme moyen de 3,6 % par an, sous l'effet combiné de trois facteurs : une allocation des moyens humains généreuse, le poids croissant d'une population de résidents anciens dont le détachement est renouvelé automatiquement et tacitement sans limitation de durée et le maintien de structures indemnitaires élevées pour les personnels d'encadrement et de formation.**

La masse salariale représente aujourd'hui la contrainte financière principale de l'agence et appelle des décisions de fond, dont les effets seront certes différés mais dont l'engagement immédiat est indispensable à la crédibilité du plan de redressement.

#### **2.1.1. Harmoniser et rationaliser l'allocation des détachés dans le réseau en responsabilisant les établissements au moyen d'outils de pilotage**

**Les moyens alloués par l'Éducation nationale, via l'AEFE, aux EGD apparaissent globalement plus favorables que ceux dont disposent les établissements publics en France métropolitaine.**

En 2026, l'indicateur heures d'enseignement/élèves, dit H/E (taux d'encadrement), s'établit en moyenne à 1,18 au collège et à 1,26 au lycée au sein de l'éducation nationale en France. Plus cet indicateur est élevé, plus la situation est favorable, car chaque élève recevra un plus grand nombre d'heures d'enseignement. Dans les EGD et les établissements conventionnés de l'AEFE, ce ratio atteint toutes choses égales par ailleurs 1,40 en moyenne, avec des situations extrêmes où cet indicateur peut atteindre 2,20 dans certains établissements. L'indicateur H/E montre que les EGD sont dans une situation plus favorable que la moyenne hexagonale, et c'est aussi vrai pour les établissements conventionnés.

Le nombre médian d'élèves par enseignant détaché AEFE est de 39 dans les EGD et de 45 dans les établissements conventionnés. La dispersion est considérable : dans les EGD, le nombre d'élèves par titulaire varie de 23 à 71, avec un écart-type de 12.

La proportion d'enseignants agrégés chez les personnels détachés constitue un second facteur de surcoût injustifié. La mission dénombre 646 agrégés parmi les personnels enseignants détachés dans le réseau, soit une proportion de 13 %, contre 7 % dans l'éducation nationale française pour une répartition par niveau d'enseignement comparable.

**Proposition n° 1 : Harmoniser et rationaliser l'affectation des détachés dans le réseau en responsabilisant davantage les établissements au moyen d'outils de pilotage (indicateurs cibles et nombre d'élèves par enseignant titulaire détaché) et d'un dialogue de gestion annuel pour les EGD**

**La mission propose de fixer un nombre maximum d'enseignants détachés AEFÉ par établissement, en fonction de son statut et de son nombre d'élèves.** Pour les EGD, la cible retenue est de 40 élèves par enseignant détaché AEFÉ. Pour tous les autres établissements, la cible est de 50 élèves par enseignant détaché AEFÉ.

L'entrée en vigueur de ces cibles entraînerait une diminution de 20 % du nombre d'enseignants titulaires détachés dans les EGD et de 19 % dans les établissements qui sont actuellement conventionnés, **générant pour les services centraux de l'AEFE des économies de l'ordre de 35 à 48 M€<sup>6</sup>** à horizon 2032 en fonction des choix réalisés par les établissements en matière de remplacement.

**S'agissant des enseignants agrégés, la mission recommande de ramener progressivement à 7 % leur proportion parmi les enseignants titulaires détachés, ce qui permettrait de réaliser environ 13 M€<sup>7</sup> d'économies annuelles à horizon 2032.**

**Ces plafonds ne constituent pas des normes rigides et seront adaptés au sein des dialogues de gestion (cf. 2.3.1) qui tiendront compte d'autres indicateurs,** notamment le ratio H/E (avec une cible de 1,20 à 1,30), les spécificités locales de chaque établissement, ses perspectives d'évolution d'effectifs et les contraintes du marché local de l'emploi enseignant. Ce processus associera la direction de l'établissement, l'AEFE et le poste diplomatique.

### **2.1.2. Appliquer les dispositions du droit commun en mettant fin au caractère automatique du renouvellement tacite du détachement des résidents**

**À la rentrée 2025, 2 259 agents bénéficient du statut de résident et du renouvellement tacite et automatique de leur détachement, sans limitation de durée.** Leur masse salariale représente 260 M€. Cette situation est le produit d'une pratique ancienne qui ne repose sur aucun texte juridique et que les lignes directrices de gestion ministérielles du ministère de l'éducation nationale n'ont jamais consacrée. Le glissement vieillesse-technicité (GVT) structurellement plus élevé chez les résidents anciens accentue ce biais coûteux : les résidents dont la durée de contrat est supérieure à quinze ans coûtent 15 % à 20 % de plus par ETPT que les D3 récemment recrutés.

Les modalités de recrutement constituent des leviers d'économie pour les établissements. La mission a mis en évidence qu'un détaché AEFÉ est plus coûteux qu'un personnel enseignant de droit local titulaire de l'éducation nationale (dont la rémunération brute totale correspond généralement à la rémunération brute indiciaire du détaché AEFÉ), lui-même plus coûteux qu'un personnel de droit local non titulaire (dont la rémunération dépend principalement du contexte local). Ce constat peut être nuancé dans certaines situations, en fonction du taux de PRRD de l'établissement et du niveau de rémunération locale.

**Proposition n° 2 : Appliquer les dispositions du droit commun en mettant fin au caractère automatique du renouvellement tacite du détachement des résidents**

---

<sup>6</sup> En euros courants avec une hypothèse d'inflation de +1,5 % par an.

<sup>7</sup> *Idem.*

## Rapport

**La mission recommande de ne pas renouveler le détachement des résidents lorsque le besoin pédagogique ne se justifie plus**, cette modalité serait analysée dans le cadre du dialogue de gestion établissement-AEFE-poste (cf. 2.3.1). Elle recommande également de modifier l'instruction générale de l'AEFE relative au recrutement des personnels d'enseignement pour la rentrée 2027, afin de rendre obligatoire un avis motivé du chef d'établissement pour toute demande de renouvellement de détachement.

### **Proposition n° 3 : Refondre la procédure locale de recrutement en déchargeant les commissions consultatives paritaires locales de leur rôle dans la procédure de recrutement**

La procédure de recrutement des personnels d'enseignement détachés (D3) est organisée localement par les services de coopération et d'action culturelle (SCAC) des postes diplomatiques qui réunissent plusieurs fois par année scolaire les commissions consultatives paritaires locales (CCPL), dont l'avis est obligatoire avant toute proposition de recrutement transmise par le chef d'établissement à la direction générale de l'AEFE.

La mission n'a pas été en mesure d'objectiver le rôle réel de ces commissions, dont l'implication varie sensiblement d'un pays à l'autre. En outre, les échanges menés par la mission, en particulier avec les établissements visités et les postes diplomatiques, ont permis de mettre en évidence que la participation de ces CCPL au processus de recrutement entraîne des lourdeurs administratives et peut, dans certains cas, favoriser des considérations autres que les seuls besoins pédagogiques.

L'AEFE avait tenté de les supprimer à la suite de la réforme statutaire de 2022 ; le Conseil d'État, saisi en référé, a rétabli en août 2022 leur caractère obligatoire sur le fondement de l'article L. 452-5 du code de l'éducation. La mission recommande de maintenir les CCPL comme instance de dialogue social, tout en les déchargeant de leur rôle dans la procédure de recrutement et d'affectation, dans la logique de la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique. Cette évolution suppose une expertise juridique préalable soigneuse pour éviter toute nouvelle suspension contentieuse.

### **2.1.3. Réformer les rémunérations des personnels d'encadrement et de formation**

**La part indemnitaire représente en moyenne 67 % de la rémunération brute des personnels d'encadrement (D1) et de formation (D2).** L'essentiel de cette part indemnitaire est portée par l'indemnité géographique et de fonctions spécifiques (IGFS, 59 % de la rémunération brute). En France, la part indemnitaire des personnels de direction est comprise entre 26 et 34 %.

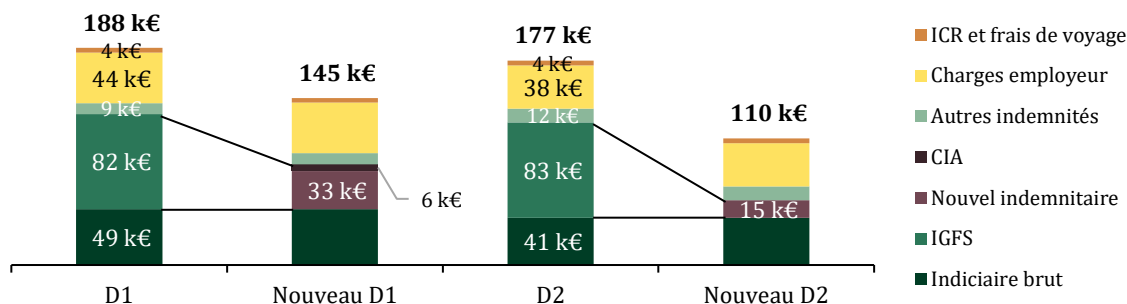
Cette spécificité n'est pas justifiée par la nature des fonctions exercées, mais constitue un héritage du statut d'expatrié dont la structure indemnitaire a été partiellement transposée aux nouveaux statuts D1 et D2 lors de la réforme de 2022.

### **Proposition n° 4 : Réformer les rémunérations des personnels d'encadrement et de formation (réduire la part indemnitaire, aligner le barème des majorations familiales et intégrer une part variable liée à la performance dans la rémunération des personnels des services centraux)**

**La mission propose de ramener la part indemnitaire des D1 à 50 % de leur rémunération brute et celle des D2 à 40 %.** Pour cela, la mission propose de substituer à l'IGFS une indemnité calée sur le barème de l'ICCVL applicable aux personnels d'enseignement, qui représenterait 40 % de la rémunération brute des D1 et 22 % de la rémunération brute des D2, le montant des autres indemnités restant identique (cf. graphique 6).

## Rapport

**Graphique 6 : Proposition d'un nouveau régime indemnitaire pour les D1 et les D2, intégrant une part variable liée à la performance**



*Source : Mission. Légende : complément indemnitaire annuel (CIA) ; indemnités de changement de résidence (ICR). Note : pour calculer la nouvelle rémunération, la mission a conservé l'indiciaire brut et les autres indemnités identiques. L'enveloppe CIA + nouvel indemnitaire doit alors représenter 40 % de la rémunération brute employé pour les D1 et 20 % pour les D2. Les charges employeurs sont proratisées sur le nouveau montant brut global.*

**La masse salariale de ces personnels est portée par l'agence**, à l'exception du paiement d'une partie de la part employeur de leur pension civile qui est désormais imputée aux établissements. **Ainsi, cette réforme permettrait une diminution globale de la masse salariale de 53 M€<sup>8</sup> en 2032 (année d'effet complet de cette mesure), avec une montée en charge à partir de 2027 au fur et à mesure des fins de contrat des D1 et D2 actuels.**

Conformément à l'avis rendu par le Conseil d'État en juin 2025 relativement au barème des majorations familiales et de l'avantage familial, qui impose une modification de ces dispositions dans un délai de neuf mois, la mission recommande d'aligner le barème des majorations familiales des D1 et des D2 sur celui de l'avantage familial applicable aux D3, en le conditionnant à la scolarisation des enfants dans un établissement du réseau AEFÉ. Cette mesure générerait environ 10 M€ d'économies<sup>9</sup> et renforcerait la cohérence de la politique de valorisation du réseau.

Enfin, la mission recommande d'intégrer une part variable liée à la performance dans la rémunération des personnels des services centraux et des D1.

### **2.1.4. Augmenter le taux de la part salarié de la contribution aux pensions civiles pour les détachés directs de l'éducation nationale dans les établissements non-EGD**

Un agent public détaché sur contrat à l'étranger peut cotiser volontairement au régime de retraite de la fonction publique par une cotisation salariale, mais aucune cotisation employeur n'est versée au CAS Pensions, cette charge étant implicitement supportée par le budget général de l'État.

**Le détachement direct de titulaires de l'éducation nationale dans les établissements non-EGD crée donc une anomalie budgétaire. Ils sont 2 359 pour l'année scolaire 2025-2026.** Cette situation n'affecte pas directement le budget de l'AEFE, mais elle crée une rupture d'égalité de traitement entre statuts et transfère une charge non assumée au budget général de l'État.

<sup>8</sup> En euros courants avec une hypothèse d'inflation de +1,5 % par an.

<sup>9</sup> Chiffrage effectué par la direction des affaires financières du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères.

**Un moyen de le corriger est d'augmenter le taux de cotisation salariale**, puisqu'il n'est pas possible d'instaurer un taux employeur pour ces personnels ayant signé un contrat avec un établissement basé à l'étranger. Il convient de préciser que d'autres agents publics de l'État sont dans cette situation.

**Proposition n° 5 : Augmenter le taux de la part salarié de la contribution aux pensions civiles pour les détachés directs de l'éducation nationale dans les non-EGD**

### 2.1.5. Adapter la formation dispensée par l'AEFE à l'évolution de son modèle économique

**Le réseau des instituts régionaux de formation (IRF) comprend 16 établissements placés sous l'autorité de l'AEFE. Il est animé par 301 personnels de formation (D2) dont la masse salariale de 36 M€<sup>10</sup> est intégralement absente des budgets des IRF.** La mission a établi que les budgets des IRF, présentés à l'équilibre, ont en réalité un déficit de 34 M€ au total en 2025, une fois intégrée une partie de la rémunération des formateurs.

Dans le réseau, le nombre moyen de jours de formation par enseignant en 2025 est de 2,9 dans les EGD, de 3,1 dans les établissements conventionnés et de 1,5 dans les établissements partenaires<sup>11</sup>(sans pouvoir distinguer premier et second degré). En France, chaque enseignant du premier degré a bénéficié en moyenne de 3,9 jours de formation par an, et chaque enseignant du second degré de 3,1 durant l'année scolaire 2023-2024<sup>12</sup>. Ainsi, les enseignants dans les EGD et les établissements conventionnés sont en moyenne légèrement moins formés que les enseignants français, et ceux des établissements partenaires nettement moins.

**Proposition n° 6 : Adapter la formation des enseignants à l'évolution du modèle économique de l'AEFE : intégrer une quote-part de la rémunération des formateurs aux budgets des IRF, adopter des budgets des IRF à l'équilibre et expérimenter une mutualisation de la formation avec les académies françaises pour les zones européennes les plus proches de la France**

La mission formule plusieurs recommandations à ce titre :

- ◆ les budgets des IRF doivent être établis en coûts complets, intégrant une quote-part de rémunération des formateurs D2 (20 % de leur rémunération serait imputée au budget de l'IRF), et votés à l'équilibre, ce qui générerait 5 M€<sup>13</sup> de recettes supplémentaires pour les services centraux<sup>14</sup> (une fois leur rémunération réformée, cf. 2.1.3 et 11 M€ si leur rémunération n'est pas réformée) ;
- ◆ les décisions relatives aux formats de formation (présentiel, hybride ou distanciel) doivent s'appuyer sur une analyse coût-efficacité systématique, dont les résultats sont partagés avec les communautés éducatives ;

---

<sup>10</sup> La masse salariale totale des D2 est de 54 M€, mais ces personnels ont également une charge d'enseignement, estimée à un tiers de leur charge totale, ce qui laisse 36 M€ de masse salariale à imputer aux IRF.

<sup>11</sup> Données sur le nombre de jours de formations et le nombre d'enseignants fournies par l'AEFE (direction de direction de l'enseignement, de l'orientation et de la formation et direction des ressources humaines). Il convient de noter que les établissements partenaires peuvent également recourir à des modes de formation hors-AEFE.

<sup>12</sup> Note d'information n° 25.65, direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance, novembre 2025.

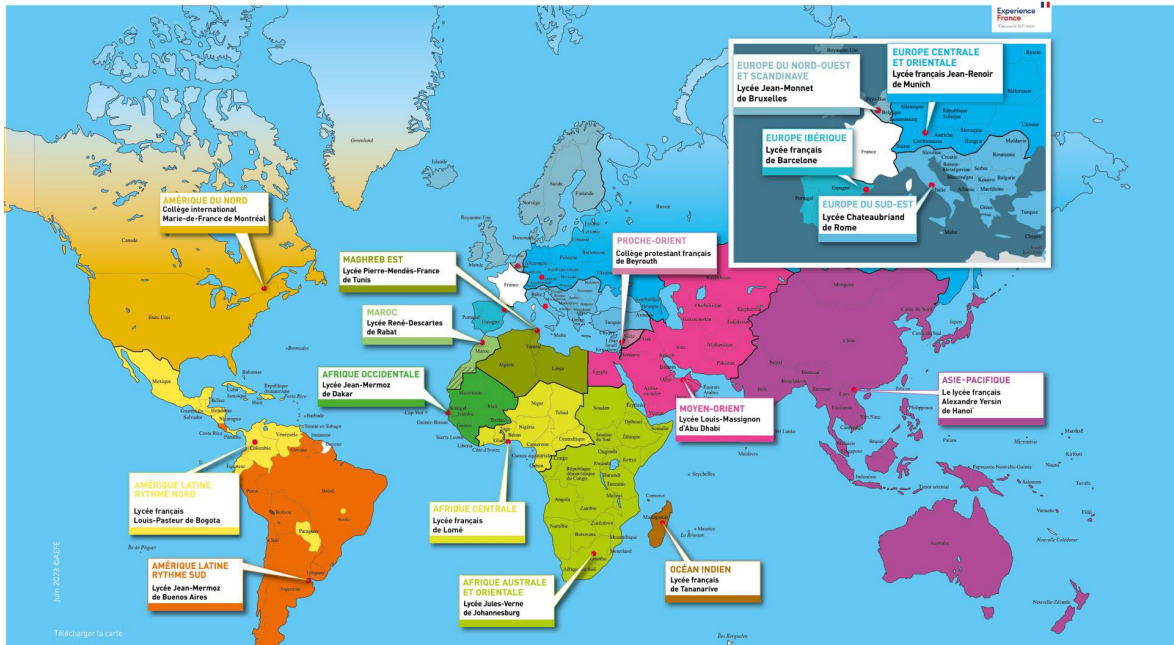
<sup>13</sup> En euros courants avec une hypothèse d'inflation de +1,5 % par an.

<sup>14</sup> Pour atteindre un budget à l'équilibre, chaque IRF devra fixer une contribution aux établissements de sa zone. Une partie d'entre eux étant des établissements conventionnés ou partenaires, donc hors du budget de l'AEFE, cette nouvelle contribution générera des recettes supplémentaires pour l'agence.

## Rapport

- ◆ pour les zones européennes les plus proches de la France (la zone Europe Ibérique et la zone Europe du Nord et Scandinave, cf. figure 1), la mission propose d'expérimenter une mutualisation de la formation avec les académies françaises, permettant de réduire les coûts tout en consolidant le lien institutionnel avec l'Éducation nationale.

Figure 1 : Carte des zones IRF et de la localisation des IRF



Source : AEFÉ.

L'AEFE doit être davantage vigilante à l'allocation des formations en fonction du statut des établissements, en particulier pour augmenter la durée de formation annuelle moyenne d'un enseignant dans un établissement partenaire, tout en tenant compte d'éventuelles spécificités locales, notamment l'appartenance à un autre réseau de formation.

En outre, compte tenu de l'augmentation probable de la part d'enseignants non-titulaires, et par conséquent des besoins en formation, il est indispensable de pérenniser et d'adapter l'offre de formation à ces profils. Le ministère de l'éducation nationale devrait également voir son rôle de supervision de l'offre de formation renforcé (cf. 3.3).

## 2.2. Rééquilibrer et clarifier le système de contributions des établissements

### 2.2.1. Un système de contribution des établissements complexe avec de nombreuses situations dérogatoires

**Le système actuel de contribution des établissements au fonctionnement du réseau repose sur quatre mécanismes distincts, dont l'application est rendue complexe par la multiplicité des dérogations et des régimes particuliers** : les taux et les assiettes varient selon les zones géographiques, selon le statut des établissements au sein d'une même zone, et parfois d'un établissement à l'autre au sein d'un même statut.

**La participation financière complémentaire (PFC) est due par les EGD et les conventionnés** au titre du fonctionnement des services centraux. Elle est de 6 % et est assise sur les frais d'écolage avec un abattement de 6 %. Son produit recouvré en 2025 s'élève à 66 M€ dont 24 M€ pour les EGD et 42 M€ pour les conventionnés.

## Rapport

**Les établissements partenaires s'acquittent d'une contribution au fonctionnement du réseau** dont les modalités varient selon les accords (cf. 1.2). Certains appliquent un taux de 1 % ou 2 % du chiffre d'affaires, d'autres un forfait par élève, et certains établissements ne sont liés par aucun accord.

**La contribution à la formation continue est due par l'ensemble des établissements, versée aux IRF.** Ces participations obéissent à des règles très hétérogènes selon les zones et, au sein d'une même zone selon les statuts. Le régime dominant est un prélèvement sur la masse salariale, à un taux qui varie de 0,8 % à 1,1 %. D'autres régimes prévoient par exemple la participation des établissements sur un coût moyen par stagiaire ou sous forme de forfait par élève. Son produit total en 2025 s'élève à 9,8 M€, dont 3,1 M€ pour les EGD, 3,6 M€ pour les conventionnés et 3,1 M€ pour les partenaires.

**La participation à la rémunération des résidents et détachés (PRRD) est facturée aux EGD et aux établissements conventionnés.** Son assiette comprend le traitement indiciaire, les primes, l'avantage familial et les charges patronales hors pensions civiles, auxquels s'ajoute l'ISVL facturée à 100 %. Le taux moyen affiché est de 57 % hors ISVL et de 63 % avec ISVL. Rapporté à l'ensemble des éléments de rémunération, le taux réel de participation des établissements à la masse salariale totale des personnels détachés s'établit à 30 %, l'AEFE prenant à sa charge les 70 % restants. Ce taux réel varie de 3 % au Proche-Orient à 43 % en Europe du Nord-Ouest et Scandinavie. Le montant total de PRRD facturé en 2025 est de 195 M€, dont 94 M€ pour les EGD et 102 M€ pour les conventionnés.

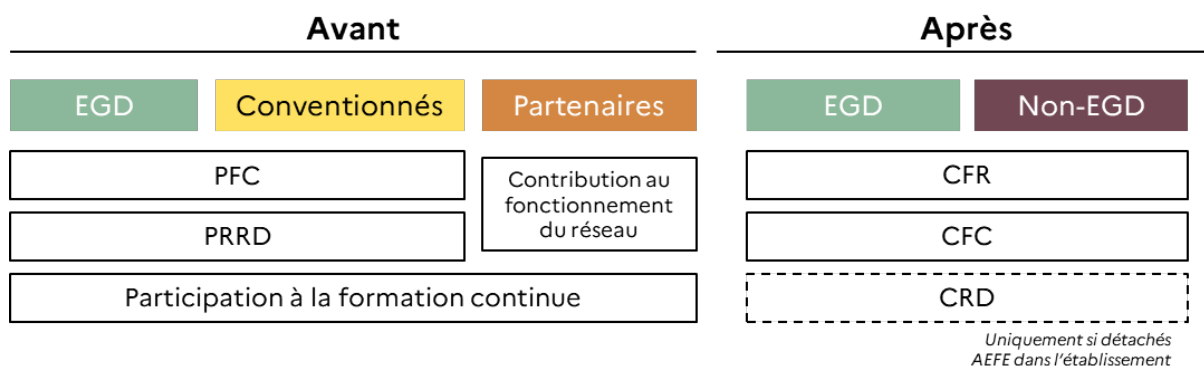
### 2.2.2. Une refonte du système de contribution doit permettre de gagner en lisibilité et en équité pour contribuer à un meilleur pilotage budgétaire de l'AEFE

**La mission propose de substituer à ces mécanismes trois contributions lisibles et uniformes. L'objectif serait de viser une entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> septembre 2027.**

La nouvelle direction générale aura la charge de présenter la nécessité d'adapter le modèle de contributions à la suite de sa prise de fonction (juin 2026) et de conduire les consultations et concertations nécessaires (juin 2026 – octobre 2026) pour une adoption du système retenu au conseil d'administration de fin d'année 2026. Le premier semestre 2027 serait consacré à la révision des conventions et accords de partenariat.

**Proposition n° 7 : Adopter des règles claires et transparentes sur les contributions des établissements à l'AEFE, le cas échéant différenciées selon les contextes locaux**

Figure 2 : Présentation de la réforme des contributions proposée par la mission



Source : Mission.

## Rapport

**La contribution au fonctionnement du réseau (CFR) fusionne la PFC et la contribution des partenaires.** Son assiette est le montant annuel des frais d'écolage. Son taux est de 5 % pour les EGD (ce qui représente une légère baisse par rapport à la PFC actuelle, ces flux étant par ailleurs internes à l'AEFE) et de 3 % pour l'ensemble des établissements non-EGD, sans exception. L'impact net pour l'AEFE (hors flux budgétaires internes) est de +19 M€<sup>15</sup> en 2032 par rapport à la situation actuelle :

- ◆ pour les conventionnés, ce taux est inférieur au taux actuel de PFC (5,6 %<sup>16</sup>). Pour les partenaires, la CFR représente une hausse de 32 M€ par rapport à leur contribution actuelle, après suppression des régimes d'exception dont bénéficiaient certains d'entre eux (le taux normal est actuellement de 2 %) ;
- ◆ pour les partenaires, la mission recommande de mettre en avant que ce taux de 3 % constitue une atténuation des mesures d'urgence votées fin 2025 (le taux cible avait été fixé à 4 %), et de leur communiquer explicitement la balance coûts/bénéfices de leur appartenance au réseau. Il convient donc de noter que cette proposition a un impact de -16 M€ en 2032 par rapport à la situation où la mesure d'urgence visant les partenaires serait entrée en vigueur (avec un taux de recouvrement de 75 %).

**La contribution à la formation continue (CFC) formalise une contribution déjà existante mais peu lisible.** Une fois les budgets des IRF établis en coûts complets avec intégration de la quote-part de rémunération des D2 (à hauteur de 20 %), chaque IRF fixe le taux de la CFC nécessaire pour équilibrer son budget réel. Cette mécanique responsabilise les IRF sur leur gestion, permettrait de générer environ 5 M€ par an de recettes supplémentaires (*cf. supra*), et rend transparents les liens entre contribution des établissements et services de formation effectivement rendus.

**La fin des exceptions non justifiées est requise pour ces deux contributions :** toute dérogation à l'un des taux de contribution doit faire l'objet d'une délibération annuelle explicite du conseil d'administration, sans reconduction automatique possible.

**La contribution à la rémunération des détachés (CRD) se substitue à la PRRD.** Son assiette est unifiée sur l'ensemble de la masse salariale des personnels détachés dans l'établissement, quel que soit leur statut (D1, D2, résidents, D3), y compris les pensions civiles. **Deux options de différenciation sont proposées pour tenir compte des contraintes locales d'un réseau présent dans plus de 130 pays :** la première applique un taux uniforme assorti de la possibilité pour le conseil d'administration de voter un taux réduit pour des pays en situation difficile et la seconde instaure trois zones géographiques aux taux distincts.

Par rapport à la situation où la mesure d'urgence de compensation par les établissements de la contribution de l'AEFE au CAS pensions serait entrée en vigueur avec un taux de recouvrement de 75 %, les recettes supplémentaires générées en 2032<sup>17</sup> sont de :

- ◆ 17 M€ pour la première option ;
- ◆ 15 M€ pour la deuxième option.

L'intégration d'une partie de la rémunération des D2 au budget des IRF d'une part, et des D1 et de D2 au budget des établissements d'autre part, incitera les chefs d'établissement à suivre et maîtriser l'allocation de ces ressources.

---

<sup>15</sup> En euros courants avec une hypothèse d'inflation de +1,5 % par an.

<sup>16</sup> Pour rappel, la PFC est de 6 % assise sur les frais d'écolage avec un abattement de 6 % (*cf.* 1.2).

<sup>17</sup> En euros courants avec une hypothèse d'inflation de +1,5 % par an.

### 2.3. Redonner des marges opérationnelles au réseau : allocation des emplois, dialogue de gestion et investissement

**Les réformes de charges (cf. 2.1) et de contributions (cf. 2.2) posent le nouveau cadre financier. Elles n'auront cependant leur plein effet que si chaque établissement dispose effectivement des leviers lui permettant d'atteindre son propre équilibre.** Cette section décrit le fonctionnement concret de ces leviers : un dialogue de gestion annuel articulant ressources humaines, tarification et investissement, une relance de la politique immobilière via l'adoption du SPSI 3, une règle tarifaire lisible pour les EGD et un système d'allocation des emplois rénové pour les non-EGD.

#### 2.3.1. Un dialogue de gestion et de performance annuel EGD-services centraux associant le poste diplomatique

**La mission propose de structurer le dialogue de gestion annuel entre chaque EGD et les services centraux de l'AEFE en y associant le poste diplomatique,** pour en faire le mécanisme opérationnel central de la réforme : il traduit les décisions structurelles de la réforme en décisions annuelles, établissement par établissement, dans une **logique de responsabilisation.**

Le dialogue portera principalement sur trois volets articulés permettant d'élaborer le budget de l'établissement :

- ◆ **les emplois** : fixation du plafond d'enseignants titulaires détachés AEFE en fonction du nombre d'élèves (cible de 40 élèves par titulaire), ajustable au regard de l'indicateur d'encadrement H/E (cible de 1,20 à 1,30), des réalités locales et des besoins pédagogiques (cf. 2.1.1) ;
- ◆ **l'investissement** : programmation pluriannuelle des opérations immobilières de l'EGD dans le cadre du SPSI 3, en cohérence avec la trésorerie disponible et les autres dispositifs de financement (cf. 2.3.2) ;
- ◆ **les tarifs** : vérification que les frais de scolarité envisagés permettent d'atteindre l'équilibre budgétaire après épuisement des marges sur la maîtrise des charges, en particulier celles rattachées aux effectifs de détachés (cf. 2.3.3).

#### 2.3.2. Relancer l'investissement immobilier : SPSI 3 et dispositifs de financement

**L'investissement immobilier dans les EGD est à l'arrêt depuis plusieurs années, faute de SPSI approuvé et de solution de financement crédible.** Cette situation affecte l'attractivité du réseau et entraîne également des conséquences opérationnelles, dans la mesure où l'absence de SPSI approuvé ne permet pas d'engager des travaux, y compris dans les établissements disposant des ressources de trésorerie nécessaires à leur financement.

**L'attractivité du réseau est en jeu** : dans un contexte de concurrence accrue avec les établissements internationaux privés, le cadre bâti constitue un critère de sélection déterminant pour les familles non françaises, dont les droits de scolarité plus élevés représentent une recette cruciale pour les EGD.

**L'acceptabilité des hausses de droits de scolarité est également en cause** : la revalorisation de 32 % des droits par élève entre 2017 et 2024 est d'autant moins acceptée par les communautés éducatives qu'aucune contrepartie visible en termes d'infrastructures ne l'accompagne.

## Rapport

**Enfin, la sécurité et la conformité réglementaire des bâtiments imposent des interventions qui ne peuvent être différées :** certaines opérations recensées dans le projet de SPSI 3 répondent à des obligations de mise aux normes dont le report fait peser un risque juridique et de réputation sur l'AEFE, et pourrait compromettre le renouvellement de l'homologation de certains établissements.

**Proposition n° 8 : Relancer l'investissement immobilier dans les EGD de manière compatible avec le modèle économique de l'AEFE**

**La mission recommande d'adopter rapidement le SPSI 3 pour la période 2025-2029, sous réserve de la mise en œuvre des mesures de redressement recommandées par la mission.** Le projet élaboré par la sous-direction de l'immobilier chiffre les besoins prioritaires à 230 M€ sur cinq ans (environ 46 M€ par an), dont 90 M€ de reprogrammation des chantiers en cours des SPSI 1 et 2 (sur un total de 319 M€ initialement votés) et 140 M€ pour 25 nouvelles opérations identifiées comme prioritaires. Cette trajectoire est soutenable dans le cadre du modèle économique rénové.

**La mission insiste sur la nécessité d'engager sans attendre les opérations de mise en sécurité et de mise aux normes les plus critiques, dont le report n'est pas acceptable indépendamment du calendrier d'adoption du SPSI.** Si l'adoption du SPSI 3 et la mise en place des financements étaient retardées, l'AEFE, la direction du Budget, la tutelle et le conseil d'administration devront identifier sans délai une solution permettant d'engager ces opérations prioritaires à caractère sécuritaire.

**Le financement du SPSI pourra reposer sur trois leviers complémentaires :**

- ◆ la trésorerie propre des EGD doit être mobilisée prioritairement : les 253 M€ de trésorerie présents dans le réseau, dont la disponibilité effective varie selon les contraintes de transfert de capitaux propres à chaque pays, constituent la ressource la plus immédiate et la moins coûteuse ;
- ◆ pour les opérations emblématiques et structurantes dont le montant dépasse la capacité d'autofinancement annuel des EGD, la mission propose un fonds d'amorçage à conditions bonifiées, mobilisable *via* le programme 824 (compte de concours financiers) ou par une nouvelle ligne d'avances AFT, remboursable sur les ressources propres des EGD concernés ;
- ◆ à terme, les EGD disposant d'une capacité contributive suffisante pourront fixer leurs droits de scolarité à un niveau légèrement supérieur à l'équilibre pour constituer des provisions immobilières ou rembourser les avances (*cf.* 2.3.3).

### 2.3.3. La règle tarifaire des EGD : les écolages comme variable d'ajustement finale

**La principale cause d'inacceptabilité des hausses tarifaires intervenues ces dernières années tient à leur absence de lisibilité pour les familles :** les augmentations d'écolages n'ont pas été justifiées par des améliorations perceptibles de la qualité du service éducatif ou du cadre de vie scolaire.

**Proposition n° 9 : Adopter une règle tarifaire pour les EGD claire et lisible permettant de produire un budget à l'équilibre et de flécher des excédents vers le financement de projets immobiliers**

**La mission propose un principe directeur clair : les frais de scolarité constituent la dernière variable d'ajustement, après optimisation des effectifs de détachés AEFE au regard des indicateurs de pilotage et de la répartition entre détachés et personnels locaux.**

**Le tarif fixé dans le cadre du dialogue de gestion doit permettre de produire un budget à l'équilibre (avec l'application des nouvelles contributions).** Une hausse au-delà de l'équilibre est possible si, et seulement si, elle est fléchée vers une opération immobilière précisément identifiée dans le SPSI 3 et communiquée aux familles en toute transparence. Si l'opération concernée n'est pas réalisée dans le calendrier annoncé, l'établissement est tenu d'appliquer un tarif inférieur à l'équilibre jusqu'à restitution de la somme perçue.

Si la mission n'a pas formulé de proposition sur les aides à la scolarité, elle tient à souligner que toute hausse de tarifs, à enveloppe d'aides constante (P151), aura pour effet mécanique de réduire le nombre de bénéficiaires ou de réduire la part prise en charge par les aides.

### **2.3.4. L'ensemble des non-EGD pourraient désormais demander à bénéficier de détachés AEFÉ ou recruter des détachés directs, sans toutefois pouvoir cumuler les deux statuts au sein d'un même établissement**

Aujourd'hui, les détachés AEFÉ (D1, D2, D3 et résidents) ne peuvent exercer que dans les EGD et les établissements conventionnés, mais pas dans les établissements partenaires. Ces derniers peuvent uniquement recruter des personnels titulaires de l'éducation nationale « *détachés directs* » (ou en disponibilité, comme l'ensemble des établissements).

Or, la mission considère que certains partenaires devraient pouvoir bénéficier de détachés AEFÉ sur des fonctions d'encadrement, de formation ou d'enseignement, en particulier dans certains pays qui souffrent de difficultés de recrutement.

**Proposition n° 10 : Permettre à l'ensemble des établissements qui ne sont pas des EGD de bénéficier de détachés AEFÉ sur des fonctions d'encadrement, de formation et d'enseignement et autoriser le détachement direct dans ces établissements, sans possibilité de cumuler ces deux statuts au sein d'un même établissement**

L'ensemble des établissements non-EGD pourront ainsi formuler chaque année une demande de détachement, instruite par l'AEFE (*cf.* proposition n° 1) sur la base de critères objectifs et quantitatifs : effectifs scolarisés, priorité stratégique définie par la cartographie du réseau, viabilité du vivier local d'enseignants qualifiés, santé financière de l'établissement.

Dans la limite d'un plafond dépendant du nombre d'élèves (cible de 50 élèves par titulaire pour les conventionnés actuels), l'AEFE autorise ou non le détachement, sous réserve de l'accord du ministère de l'éducation nationale et dans le cadre du plafond d'emplois de l'AEFE. La possibilité de ne demander que le détachement d'un personnel de direction (D1), sans enseignants détachés (D3), est maintenue, permettant à l'AEFE de conserver un levier de pilotage qualitatif sur les établissements non-EGD.

**En parallèle, la mission recommande d'autoriser le détachement direct de personnels titulaires du ministère de l'éducation nationale dans l'ensemble des établissements non-EGD.** Ce dispositif offre en effet un coût complet inférieur de 23 % à celui d'un D3 et de 33 % à celui d'un résident.

**Enfin, la coexistence de personnels détachés AEFÉ et de personnels détachés directs au sein d'un même établissement est exclue, afin d'éviter tout risque de requalification.**

**Cette proposition, couplée à celle sur les contributions, revient à progressivement mettre fin à la distinction entre établissements conventionnés et partenaires.** *In fine*, le réseau sera constitué des EGD et des autres établissements. Ces derniers seront libres de demander ou non à bénéficier de détachés AEFÉ. Dans le cas où un établissement verrait sa demande acceptée par l'AEFE, il devra s'acquitter de la CRD correspondante. Cependant, il n'y aura pas d'autre différence entre ces établissements.

## Rapport

### 2.4. Les mesures documentées par la mission permettent de libérer environ 150 M€ de marge budgétaire

Au total, la mission a chiffré l'impact budgétaire de huit mesures qu'elle propose. Ces mesures peuvent constituer une réduction des dépenses de l'agence (réforme de la rémunération des D1 et des D2), ou porter sur les flux budgétaires entre les établissements et l'AEFE, et se traduire, *in fine*, par une augmentation des recettes de l'agence.

La mission recommandant que l'entrée en vigueur de ces mesures soit fixée au 1<sup>er</sup> septembre 2027, l'année 2028 sera la première année pleine d'entrée en vigueur de ces mesures : environ 60 M€ de marge budgétaire (économies et recettes supplémentaires) pourraient être atteints cette année-là. **En 2032, le total de marge attendue est d'environ 150 M€** (cf. tableau 1). Il convient également de noter que les mesures portant sur la rémunération des D1 et de D2 pourraient avoir un effet dès 2027, les contrats débutant au 1<sup>er</sup> septembre 2027 (3 M€ d'économies entre septembre et décembre).

**Tableau 1 : Chiffrage des principales mesures de la mission (en M€ courants)**

Prop	Mesure	2028	2032
1	[EGD] Plafonnement du nombre d'enseignants détachés AEFE	5*	20*
1	[Non-EGD] Conditionnement de l'affectation de détachés AEFE à l'étude d'indicateurs et à l'accord de l'agence	5	22
1	Réduction de la part d'agrégés dans les enseignants détachés AEFE	3	13
4	Réforme de la rémunération des D1	6	30
4	Réforme de la rémunération des D2	4	23
7	Contribution au fonctionnement du réseau	18	19
7	Contribution à la formation continue	5	5
7	Contribution à la rémunération des détachés	15**	16**
<b>Total</b>		<b>61</b>	<b>147</b>

*Source : Mission. Note : les montants sont présentés en euros courants, c'est-à-dire qu'ils prennent en compte une inflation annuelle de 1,5 % ; \*le chiffrage présenté correspond à la moyenne entre les deux scénarios de choix des établissements pour remplacer les détachés AEFE ; \*\*le chiffrage présenté correspond à la moyenne entre les deux options présentées par la mission.*

### 3. Adapter la gouvernance de l'AEFE et ses relations avec sa tutelle et le ministère de l'éducation nationale pour accompagner la réforme

Les mesures financières et opérationnelles décrites dans la partie précédente ne produiront leurs effets qu'à la condition que l'AEFE soit dotée d'une architecture institutionnelle adéquate.

Les travaux de la mission ont mis en évidence trois fragilités structurelles qui doivent être traitées de manière concomitante :

- ◆ **une gouvernance interne qui dilue les responsabilités** et prive l'agence d'une ligne hiérarchique unifiée sur ses ressources (cf. 3.1) ;
- ◆ **une relation de tutelle plus tournée vers la gestion au quotidien que vers l'anticipation stratégique**, qui n'a pas permis de prendre toute la mesure de la dégradation financière en cours (cf. 3.2) ;
- ◆ **des liens avec le ministère de l'éducation nationale qui demeurent essentiellement réglementaires**, alors même que 5 500 ETPT de l'éducation nationale sont déployés dans le réseau et que les enjeux de qualité pédagogique et de formation des personnels sont prioritaires pour la mission de l'AEFE (cf. 3.3).

#### 3.1. Refondre la gouvernance et l'organigramme de l'AEFE

Le conseil d'administration de l'AEFE, fort de plus de trente membres, fonctionne davantage comme une tribune d'expression des parties prenantes que comme un organe de décision stratégique. Les décisions effectives sont prises en amont, entre les représentants des administrations de tutelle, puis ratifiées en séance. Cette organisation déresponsabilise les membres et prive le conseil d'administration de son rôle de délibération réelle.

L'organigramme des services centraux présente une fragilité symétrique et systémique : les fonctions ressources (ressources humaines, finances, immobilier) sont réparties dans trois chaînes hiérarchiques distinctes, alors même que leur pilotage intégré est le principal déterminant des équilibres financiers de l'agence.

**Proposition n° 11** : Restructurer la gouvernance de l'AEFE autour d'un conseil d'administration resserré, d'un espace consultatif des parties prenantes et d'une direction générale organisée en deux directions générales adjointes, chargées du pédagogique et des ressources

La mission recommande de ramener la composition du conseil d'administration à **13 membres** : le président (avec voix prépondérante) nommé par l'État, 6 représentants de l'État (3 membres du ministère des affaires étrangères, 2 du ministère de l'éducation nationale et 1 du ministère de l'économie et des finances), 2 parlementaires, 2 représentants des personnels et 2 personnalités qualifiées. Cette réforme nécessite une modification législative.

En contrepartie de la réduction du conseil d'administration, la mission propose de créer un comité consultatif des parties prenantes, réuni annuellement, qui permettrait d'associer les communautés éducatives à la réflexion stratégique de l'agence, sans alourdir le processus décisionnel.

**La mission recommande de restructurer la direction générale autour de deux directions générales adjointes (DGA) renforcées :**

- ◆ la **DGA Pédagogique** serait chargée de l'enseignement, de l'homologation, de la formation et du pilotage pédagogique du réseau (inspection et évaluation) ;
- ◆ la **DGA Ressources-Secrétariat général** regrouperait les ressources humaines, les finances, le contrôle de gestion, l'immobilier et les systèmes d'information, réunissant ainsi dans une seule ligne hiérarchique l'ensemble des fonctions dont l'articulation conditionne le pilotage budgétaire consolidé. Cette réorganisation est le préalable indispensable à la mise en place d'une comptabilité analytique en coûts complets et à la pleine efficacité des dialogues de gestion.

**3.2. Recentrer la tutelle du ministère des affaires étrangères autour du pilotage stratégique**

**La crise de décembre 2025 qui a pris de court la tutelle comme l'opérateur, peut s'expliquer par plusieurs facteurs.** Il n'y a pas eu d'action suffisamment volontariste sur la maîtrise des charges, notamment en matière de ressources humaines. Les objectifs de doublement des effectifs fixés par Cap 2030 ont exercé une pression en faveur du développement du réseau qui a absorbé une grande partie de l'attention de la tutelle comme de l'opérateur. Les effets financiers induits sur les établissements déjà en place n'ont pas été systématiquement évalués.

**Proposition n° 12 : Recentrer le rôle de la tutelle du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères sur le pilotage stratégique, incluant la signature d'un contrat d'objectifs et de moyens, le renforcement de l'appui des services de coopération et d'action culturelle des ambassades, l'élaboration d'une nouvelle cartographie des pays prioritaires dans le réseau, ainsi que l'élaboration d'une feuille de route à destination de la direction générale**

**La mission relève qu'aucun contrat d'objectifs et de moyens n'est en vigueur à l'AEFE. Elle recommande d'en négocier un sans délai, qui constituerait le vecteur naturel de traduction des orientations issues de la présente mission :** objectifs de maîtrise de la masse salariale, cibles d'allocation des moyens RH par catégorie d'établissement, objectifs de recettes tirées des contributions et des droits de scolarité, trajectoire d'investissement immobilier, et articulation des responsabilités respectives de l'AEFE, du ministère des affaires étrangères et du ministère de l'éducation nationale sur les enjeux pédagogiques et de formation.

**La mission recommande par ailleurs de mieux s'appuyer sur les services de coopération et d'action culturelle (SCAC) des ambassades,** qui constituent des capteurs de terrain précieux et restent aujourd'hui sous-exploités dans les remontées stratégiques. Une feuille de route entre le ministère des affaires étrangères et l'AEFE devrait formaliser les modalités de coordination et de remontée d'information entre l'agence et les postes.

**La mission recommande à la tutelle de définir sans délai une nouvelle cartographie des pays prioritaires dans le réseau,** permettant de réconcilier l'ambition stratégique de Cap 2030 et la contrainte financière. Cette cartographie identifierait les géographies où le déploiement de personnels titulaires est stratégiquement justifié, et constituerait la boussole de référence pour le système d'allocation des emplois (cf. 2.3.1 et 2.3.4). Elle orienterait également les décisions d'investissement immobilier inscrites au SPSI 3 (cf. 2.3.2).

**Enfin, la mission recommande que le nouveau directeur général et les DGA reçoivent des instructions claires et réalistes dès leur prise de fonctions, comportant un volet explicite sur le renforcement des marges de manœuvre accordées aux EGD.**

### 3.3. Formaliser le rôle du ministère de l'éducation nationale sur les enjeux pédagogiques, de formation et de ressources humaines

Les relations entre l'AEFE et le ministère de l'éducation nationale se limitent aujourd'hui à la mise en œuvre d'obligations réglementaires et d'actes de gestion : détachements, organisation des examens, procédures d'homologation des établissements. Il n'existe ni convention-cadre formalisée, ni instance de pilotage partagé, ni objectifs communs de qualité pédagogique. Cette situation est paradoxale : le ministère de l'éducation nationale demeure l'employeur d'origine de l'ensemble des personnels titulaires détachés dans le réseau et l'AEFE a précisément pour mission de dispenser un enseignement conforme aux programmes et aux principes pédagogiques définis par ce ministère, sans qu'il existe pour autant de visibilité structurée sur les orientations pédagogiques de l'agence ni sur les plans de formation des personnels.

**Proposition n° 13 : Formaliser le rôle du ministère de l'éducation nationale sur les enjeux pédagogiques et de formation, harmoniser les indicateurs de résultats, coordonner les politiques RH et aligner les politiques de formation des personnels, notamment non titulaires et locaux, avec les priorités nationales**

La mission recommande de formaliser le rôle du ministère de l'éducation nationale sur les questions pédagogiques, de formation et d'évaluation, en intégrant un volet correspondant dans le contrat d'objectifs et de moyens. Un comité de pilotage réunissant régulièrement la direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO), l'AEFE et, associant la direction générale de la mondialisation (DGM), la direction des relations européennes et internationales et de la coopération (DREIC) et l'IGÉSR, serait chargé d'assurer la cohérence entre les priorités du plan national de formation, les politiques linguistiques et les résultats des élèves. Des indicateurs de résultats (taux de réussite, taux d'accès, taux de mentions) des collèges (IVAC) et des lycées (IVAL) permettraient d'objectiver les effets des politiques pédagogiques.

S'agissant de la formation des personnels non titulaires, vivier principal du Cap 2030, la mission recommande d'aligner les plans régionaux de formation des IRF sur les priorités du ministère de l'éducation nationale, d'évaluer ces formations conjointement avant chaque nouveau cycle et d'explorer des dispositifs complémentaires comme les programmes de master MEEF à distance ou le rapprochement des IRF avec les Écoles académiques de la formation continue (EAFC). La formation des enseignants locaux dans le cadre de la coopération éducative au sein des pays des différentes zones définies par le MEAE constitue un enjeu stratégique.

Sur le plan des ressources humaines, la mission recommande d'anticiper et de suivre les réintégrations dans l'éducation nationale, de renforcer la visibilité de la plateforme Talents *via* les portails académiques et d'améliorer l'interopérabilité des outils de gestion entre la DGRH du MEN, la DE, la DREIC et l'AEFE.

### 3.4. Renforcer l'efficacité du dispositif d'homologation

L'homologation est la procédure par laquelle les ministres chargés de l'éducation nationale et des affaires étrangères certifient qu'un établissement situé à l'étranger dispense un enseignement conforme aux principes, aux programmes et à l'organisation pédagogique applicables en France. Elle constitue un levier central de la qualité du réseau, un gage de continuité du parcours des élèves et un facteur d'attractivité pour les familles. Le réseau homologué est également celui dont la responsabilité du ministère de l'éducation nationale est engagée en matière d'examens, de diplomation et de continuité des études dans l'enseignement supérieur français.

**Le développement du réseau sous l'impulsion de Cap 2030 a accru mécaniquement la charge liée à l'homologation.** La campagne 2025-2026 prévoit 256 missions d'inspection, majoritairement assurées par les inspecteurs de l'AEFE, 31 l'étant par l'IGÉSR.

**Le taux d'établissements placés en suivi d'homologation ou sous observation est passé de 8,6 % il y a dix ans à 20,7 % pour la campagne 2025-2026.** Cette hausse s'explique pour une large part par l'intégration dans le réseau, sous l'impulsion de Cap 2030, d'établissements dont le niveau de conformité aux exigences d'homologation nécessite un suivi renforcé.

Une tension structurelle s'est progressivement installée entre deux missions que l'AEFE assume de fait de manière cumulative : l'homologation qui relève d'une procédure réglementée et engage la responsabilité du ministère chargé de l'éducation nationale, et l'accompagnement, qui s'apparente à de la formation et du conseil au bénéfice des établissements.

Une nouvelle plateforme d'homologation a été lancée en mars 2025, ce qui constitue une avancée réelle, mais ses fonctionnalités restent limitées : elle ne dispose pas encore d'interface avec l'application MAGE de l'AEFE et n'intègre pas les données relatives à la formation des IRF.

### **Proposition n° 14 : Simplifier la procédure d'homologation et mieux distinguer les missions d'homologation et d'accompagnement des établissements**

**La mission formule des recommandations selon trois axes :**

- ◆ **simplifier la procédure d'homologation.** Il s'agit de définir un socle d'homologation clair, piloté par le ministère de l'éducation nationale (DGESCO, DREIC, IGÉSR), distinguant ce qui relève des exigences nationales impératives de ce qui relève des adaptations réglementaires locales ou de l'expérimentation pédagogique. Les trames et supports utilisés par les différents acteurs du processus (établissements, AEFE, DREIC, IGÉSR) doivent être harmonisés. Les SCAC doivent être systématiquement mobilisés pour la validation des éléments relevant de la réglementation locale (bâtiminaire, effectifs, droit du travail). La procédure de renouvellement devrait être allégée pour les établissements présentant un historique satisfaisant, en s'appuyant sur une actualisation documentaire plutôt que sur une inspection systématique. L'AEFE devrait prendre en charge le versement des frais de mission pour toute inspection d'homologation, avec recouvrement auprès des établissements pour les premières demandes et les demandes d'extension, y compris lorsqu'elles mobilisent des inspecteurs hors-AEFE ;
- ◆ **mieux distinguer certification et accompagnement.** L'homologation doit être recentrée sur sa mission de certification, en distinguant explicitement ce qui relève du suivi au titre de la procédure réglementée et ce qui relève de l'accompagnement pédagogique (qui s'apparente à de la formation). La mission recommande de développer une culture de l'auto-évaluation dans les établissements, avec obligation d'intégrer un état de la formation au dossier d'homologation. L'homologation doit devenir la priorité affichée des missions des inspecteurs de l'Agence, ce qui suppose que les activités d'accompagnement soient clairement identifiées et budgétées séparément, notamment au sein des IRF ;
- ◆ **renforcer l'efficacité globale du dispositif.** La mission recommande de positionner l'IGÉSR sur le contrôle, le suivi et l'expertise de l'homologation, ainsi qu'en appui systématique au pilotage pédagogique des EGD. Elle recommande d'étudier la faisabilité d'un passage à une périodicité de renouvellement de six ans au lieu de cinq, en contrepartie du développement effectif de l'auto-évaluation dans les établissements. Elle recommande enfin de renforcer le vivier des inspecteurs en sollicitant, sur avis de l'IGÉSR, des IA-IPR affectés dans les académies françaises pour les missions qui le requièrent.

## CONCLUSION

**Le présent rapport présente un diagnostic documenté de la situation financière de l'AEFE, et un ensemble de mesures structurelles cohérentes.** Les économies sur la masse salariale libèrent de la capacité d'investissement et de formation. La réforme des contributions simplifie et équilibre les flux financiers du réseau. Les leviers opérationnels restitués aux établissements leur permettent de gérer leur équilibre de manière autonome et lisible pour les familles. La réforme de gouvernance dote l'ensemble du système des moyens de piloter les transitions.

**La mission identifie six principaux points d'arbitrage qui commandent la réussite du plan :**

- ◆ l'adoption des mesures de **réforme des rémunérations D1/D2**, dont les effets complets ne se matérialiseront qu'à l'horizon 2032 mais dont l'engagement immédiat est nécessaire pour la crédibilité du plan ;
- ◆ l'adoption de règles claires et transparentes sur les contributions des établissements à l'AEFE, le cas échéant différenciées selon les contextes locaux ;
- ◆ l'entrée en vigueur des **plafonds de détachés** dans les EGD et les conventionnés ;
- ◆ la **fin du caractère automatique du renouvellement tacite du détachement des résidents** : cette mesure est la plus sensible politiquement car elle sera perçue comme une atteinte à des droits acquis et devra être conduite avec pédagogie et dialogue ;
- ◆ la **relance de l'investissement immobilier** ;
- ◆ la **réforme du conseil d'administration et de la gouvernance**.

**L'enjeu d'acceptabilité est réel.** Les mesures proposées impliquent des arbitrages sensibles pour certaines catégories de personnels, notamment les résidents dont le renouvellement ne serait pas reconduit.

**La mission est convaincue que ces efforts peuvent être rendus acceptables** si, et seulement si, trois conditions sont réunies :

- ◆ les **efforts sont équitablement répartis** entre toutes les catégories d'acteurs et accompagnés d'une **communication transparente** vis-à-vis des communautés éducatives ;
- ◆ l'ajustement tarifaire des droits de scolarité, qui constitue l'ultime levier pour équilibrer le budget des établissements, est rendu **lisible, traçable et prévisible** pour les familles ;
- ◆ l'**investissement immobilier** financé par les hausses tarifaires est effectivement réalisé dans les délais annoncés.

C'est précisément la logique du système proposé par la mission : des contributions lisibles, des dialogues de gestion ouverts, des tarifs fléchés vers des investissements identifiés, et une gouvernance efficace.

**Ce plan de redressement permettrait à l'AEFE de stabiliser durablement son modèle économique et de poursuivre sa mission de service public** d'enseignement français à l'étranger dans des conditions de soutenabilité retrouvées.

**Les économies proposées par la mission s'élèvent à environ 150 M€ en 2032. Le déficit projeté par la mission à cet horizon, avant réforme, est inférieur (environ 100 M€).** Toutefois, les fortes incertitudes sur l'évolution des charges et des recettes, ainsi que la capacité à mettre en œuvre l'ensemble des mesures dans leur intégralité, imposent de prendre une marge de sécurité afin d'éviter de reproduire une situation similaire à celle vécue fin 2025.

## PROPOSITIONS

Proposition n° 1 : Harmoniser et rationaliser l'affectation des détachés dans le réseau en responsabilisant davantage les établissements au moyen d'outils de pilotage (indicateurs cibles et nombre d'élèves par enseignant titulaire détaché) et d'un dialogue de gestion annuel pour les EGD

Proposition n° 2 : Appliquer les dispositions du droit commun en mettant fin au caractère automatique du renouvellement tacite du détachement des résidents

Proposition n° 3 : Refondre la procédure locale de recrutement en déchargeant les commissions consultatives paritaires locales de leur rôle dans la procédure de recrutement

Proposition n° 4 : Réformer les rémunérations des personnels d'encadrement et de formation (réduire la part indemnitaire, aligner le barème des majorations familiales et intégrer une part variable liée à la performance dans la rémunération des personnels des services centraux)

Proposition n° 5 : Augmenter le taux de la part salarié de la contribution aux pensions civiles pour les détachés directs de l'éducation nationale dans les non-EGD

Proposition n° 6 : Adapter la formation des enseignants à l'évolution du modèle économique de l'AEFE : intégrer une quote-part de la rémunération des formateurs aux budgets des IRF, adopter des budgets des IRF à l'équilibre et expérimenter une mutualisation de la formation avec les académies françaises pour les zones européennes les plus proches de la France

Proposition n° 7 : Adopter des règles claires et transparentes sur les contributions des établissements à l'AEFE, le cas échéant différenciées selon les contextes locaux

Proposition n° 8 : Relancer l'investissement immobilier dans les EGD de manière compatible avec le modèle économique de l'AEFE

Proposition n° 9 : Adopter une règle tarifaire pour les EGD claire et lisible permettant de produire un budget à l'équilibre et de flécher des excédents vers le financement de projets immobiliers

Proposition n° 10 : Permettre à l'ensemble des établissements qui ne sont pas des EGD de bénéficier de détachés AEFE sur des fonctions d'encadrement, de formation et d'enseignement et autoriser le détachement direct dans ces établissements, sans possibilité de cumuler ces deux statuts au sein d'un même établissement

Proposition n° 11 : Restructurer la gouvernance de l'AEFE autour d'un conseil d'administration resserré, d'un espace consultatif des parties prenantes et d'une direction générale organisée en deux directions générales adjointes, chargées du pédagogique et des ressources

Proposition n° 12 : Recentrer le rôle de la tutelle du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères sur le pilotage stratégique, incluant la signature d'un contrat d'objectifs et de moyens, le renforcement de l'appui des services de coopération et d'action culturelle des ambassades, l'élaboration d'une nouvelle cartographie des pays prioritaires dans le réseau, ainsi que l'élaboration d'une feuille de route à destination de la direction générale

Proposition n° 13 : Formaliser le rôle du ministère de l'éducation nationale sur les enjeux pédagogiques et de formation, harmoniser les indicateurs de résultats, coordonner les politiques RH et aligner les politiques de formation des personnels, notamment non titulaires et locaux, avec les priorités nationales

Proposition n° 14 : Simplifier la procédure d'homologation et mieux distinguer les missions d'homologation et d'accompagnement des établissements

## Rapport

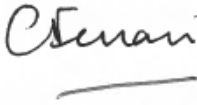
À Paris, le 2 juin 2026  
Les membres de la mission,

L'inspecteur  
des finances,



Nicolas Lefevre

L'inspectrice des affaires  
étrangères,



Caroline Ferrari

L'inspectrice générale de  
l'éducation, du sport et de  
la recherche,



Valérie Lacor

L'inspecteur des  
finances adjoint,



Prosper Pot

L'inspecteur des affaires  
étrangères,



Christophe Musitelli

L'inspecteur général de  
l'éducation, du sport et  
de la recherche,



Philippe Reymond