

Lettre de mission, du premier ministre à Mme Cazebonne

Le Premier Ministre

Paris, le 15 JAN. 2026

Madame la Sénatrice

En accueillant 400 000 élèves dont 120 000 Français dans 612 établissements implantés dans 138 pays, l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE) joue un rôle majeur au service de la France, dans sa double mission de service public pour nos compatriotes à l'étranger et de relais de notre diplomatie d'influence.

Cependant, comme vous le savez, trente-cinq ans après sa création, l'Agence, arrive au bout d'un cycle. Son modèle est fragilisé par des faiblesses internes, en particulier, son modèle économique, dans le contexte des bouleversements de l'ordre mondial, avec notamment la montée en puissance de réseaux concurrents.

Dans ce contexte, le ministère de l'Europe et des affaires étrangères a mis en place en septembre 2025 un groupe de travail interministériel, associant le ministère de l'action et des comptes publics, le ministère de l'éducation nationale, ainsi que l'Agence. Son mandat est de proposer des mesures d'urgence et de proposer une réforme globale du modèle de l'Agence.

Les grandes orientations d'une réforme à venir sont de garantir la pérennité, la qualité, la lisibilité, l'équité du modèle économique de l'Agence et de ses liens avec son réseau. De premières mesures d'urgence ont été adoptées lors du conseil d'administration du 18 décembre 2025.

Ces mesures doivent maintenant être complétées par une réforme structurelle.

Au-delà de la maîtrise des coûts, cette réforme doit s'attacher à affermir la place du réseau de l'AEFE dans un environnement où sa position stratégique pourrait à terme être contestée. Elle devra repenser le modèle de fonctionnement de l'Agence et l'adapter aux défis présents et futurs. Si ses paramètres font l'objet de nombreuses propositions, un travail de clarification des options et de concertation me paraît nécessaire. En effet, seule une réforme profonde et systémique, lisible, juste, et partagée par tous les acteurs du réseau de l'enseignement français à l'étranger peut entraîner l'adhésion et l'engagement indispensables.

C'est pourquoi, comme me l'ont proposé M. Jean-Noël BARROT, ministre de l'Europe et des affaires étrangères, M. Edouard GEFFRAY, ministre de l'éducation nationale, et Mme Eléonore CAROIT, ministre déléguée auprès du ministre de l'Europe et des affaires étrangères, chargée de la francophonie, des partenariats internationaux et des Français de l'étranger, j'ai l'honneur de vous confier une mission pour une durée de six mois afin d'accompagner cette réforme.

De votre mission, nous attendons des propositions concrètes et opérationnelles.

Celles-ci viseront d'abord à énoncer une véritable ambition stratégique, fondée sur une analyse du contexte concurrentiel et des ressources incomparables dont dispose l'agence, en identifiant les leviers de développement des réseaux concurrents et ceux qui, d'entre eux, peuvent être raisonnablement transposés à l'agence.

Cette ambition devra cependant s'attacher à sécuriser un modèle économique soutenable, équitable, lisible et prévisible, à la fois pour les familles et pour l'attractivité du réseau à l'international. A cet égard, nous serons attentifs aux recommandations que vous pourrez formuler pour accompagner la mise en œuvre des premières mesures d'urgence et les compléter ou les faire évoluer. Ces recommandations devront s'inscrire dans un cadre budgétairement neutre.

Par ailleurs, elle visera à l'évolution des statuts et des modèles d'établissements existants, pour mieux répondre aux besoins du réseau tout en diminuant la charge budgétaire de l'Agence. En vous appuyant sur une cartographie des établissements selon leur situation statutaire, financière, et pédagogique, vous évaluerez l'impact des mesures proposées sur leurs modèles économiques. Vous identifierez des pistes d'amélioration possibles pour chaque catégorie d'établissement, les établissements en gestion directe (EGD), les établissements conventionnés et partenaires, par exemple en termes de flexibilité du pilotage, d'évolutions pour répondre aux attentes de familles, ou encore d'accompagnement. Vous porterez un regard évaluatif sur ces pistes en adoptant une analyse des risques qu'elles emportent, dans un cadre pondérant leurs potentiels effets d'expansion comme d'attrition du réseau.

Vous examinerez le renouvellement de la politique des ressources humaines, pour continuer à garantir la qualité de l'offre éducative du réseau en vous attachant à concilier les impératifs de soutenabilité financière pour l'Etat et les établissements, la protection des droits sociaux des personnels et le maintien de l'attractivité des filières afin de garantir la qualité des recrutements. Elles incluront une analyse du modèle actuel de détachement et ses perspectives d'évolution.

Enfin vous proposerez des évolutions afin d'optimiser et de pérenniser le pilotage financier et des ressources humaines de l'Agence, l'amélioration et l'objectivation de l'appui au réseau et des services rendus, en analysant sa valeur perçue et sa traduction financière, ainsi que la qualité de l'offre pédagogique et de l'innovation.

Au-delà de ces quatre principaux volets, vous pourrez formuler toutes propositions que vous jugerez pertinentes pour la réussite de cette réforme.

En application de l'article L.O. 144 du code électoral, un décret vous nommera parlementaire en mission auprès de M. Edouard GEFFRAY, ministre de l'éducation nationale et de M. Jean- Noël BARROT, ministre de l'Europe et des affaires étrangères.

Pour mener à bien vos travaux, vous vous appuierez sur le groupe de travail interministériel coordonné par la direction générale de la mondialisation du ministère de l'Europe et des affaires étrangères sur l'Agence, ainsi que sur un groupe composé d'inspecteurs issus de l'inspection générale des finances (IGF), de l'inspection générale des affaires étrangères (IGAE) et de l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR).

Vous veillerez à élaborer vos propositions dans le respect des règles d'indépendance, d'impartialité et d'objectivité qui s'imposent au titre de la loi n° 2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique, et à m'informer des éventuelles mesures prises à cet effet.

De larges consultations auprès de toutes les parties prenantes (ministères concernés, AEFE, représentants du personnel, représentants des familles et des comités de gestion, élus, opérateurs et associations partenaires), pourront être utiles afin d'identifier les points de convergence. Des contributions spécifiques pourront être demandées et annexées à votre rapport.

Vous pourriez présenter votre programme de mission (objectifs, calendrier d'auditions, premières orientations de travail) d'ici la mi-janvier et un rapport préliminaire avec des propositions opérationnelles et hiérarchisées à la mi-avril 2026. Des points d'étape bimensuels pourront être réalisés.

Je souhaite pouvoir disposer de votre rapport définitif mi-juin 2026.

Je vous remercie par avance de votre contribution à la réforme structurelle et consensuelle de l'Agence et je vous prie d'agréer, Madame la Sénatrice, l'expression de mes respectueux hommages.

Sébastien LECORNU