



**LYCÉE
FRANÇAIS
SAINT LOUIS**
STOCKHOLM

PROCÈS VERBAL

Conseil d'administration : 2026-01

Date : 2026-01-19

Lieu : Résidence de France

Numéro d'immatriculation : 902004-1852

Liste de présence

Membres titulaires présents :

- Guillaume Lefebvre, Président, membre coopté
- Eva Höglund, Vice-présidente, membre coopté
- Erik de Rouville, membre coopté
- Stéphanie Cozon, membre élu des personnels
- Anne Ruchaud, membre élu des personnels
- Olivier Cureau, membre élu des personnels
- Marion Grönberg, membre élu des parents d'élèves
- Jérôme Chappert, Trésorier, membre élu des parents d'élèves

Absent et excusé :

- Hervé Brice, membre élu des parents d'élèves

Personnalités membres de droit avec voix consultative :

- Denis Ravaille, Proviseur et Chef d'Établissement AEFE
- Katarina Koto, Proviseure Förskola et Skolchef Förskola et Fritidshem
- Olivier Priou, Consul de France
- Sophie Maysonnave, Conseillère de coopération et d'action culturelle à l'Ambassade de France

Personnalités invitées avec voix consultative :

- Fabrice Palhies, Directeur de l'Élémentaire
- Txomin Diaz, DAF
- Mona-Marleen Antonson, DRH

Personnalité invitée :

Guillaume Raboutot, Attaché de coopération pour le français à l'Institut français de Suède

Rédaction du protocole :

Sophie Pier Federici, Chargée de communication

JL
JC

SC
SC

GL
GL

1. Ouverture de séance

Le Président, M. Guillaume Lefebvre, ouvre la séance à 09h30.

L'ensemble des membres donne son accord pour que la réunion soit enregistrée, étant précisé que cet enregistrement est strictement destiné à la rédaction du procès-verbal.

Le Président remercie Madame la COCAC et Monsieur l'Ambassadeur pour leur accueil à la Résidence de France à l'occasion de cette première réunion de l'année, et adresse ses meilleurs vœux à l'ensemble des membres.

2. Adoption de l'ordre du jour

L'ordre du jour est établi.

3. Élection de scrutateurs

Le CA désigne Mme Stéphanie Cozon et M. Jérôme Chappert.

4. Approbation des procès-verbaux de la réunion du Conseil d'administration du 19 novembre 2025 (2025-07) et la réunion Ad Hoc le 3 décembre 2025

Les procès-verbaux des réunions tenues les 19 novembre et 3 décembre 2025 sont adoptés à l'unanimité.

Le président rappelle ses propos élogieux précédents et souligne que l'obtention de tous les feux verts lors de la révision comptable est un élément particulièrement remarquable. Il précise que cette appréciation est partagée par plusieurs membres autour de la table, compte tenu des conclusions positives des commissaires aux comptes tant sur la production comptable que sur la fiabilité et la sécurité des dispositifs, notamment en matière de contrôles permanents.

Il estime que ces résultats constituent un très bon indicateur de résilience comptable, indépendamment de la situation générale par ailleurs.

5. Rapports

a) Rapport du Proviseur AEFE

Le proviseur AEFE prend la parole et présente ses excuses pour le retard quant à la mise à disposition de certains documents. En l'absence de support visuel durant la réunion, il invite les membres présents à intervenir et à poser des questions si certains points nécessitent des précisions supplémentaires.

Concernant son rapport, il précise avoir fait le choix de prioriser certains éléments, compte tenu du volume d'informations qu'il contient.

Il souligne que le fonctionnement administratif est globalement satisfaisant : les instances fonctionnent correctement, malgré des sièges vacants, et aucune difficulté particulière n'est relevée concernant



l'organisation des examens. Les inscriptions sont terminées et le calendrier des examens est quasiment finalisé, y compris dans des aspects habituellement longs à stabiliser. Cela témoigne de l'efficacité du travail d'harmonisation mené au niveau de la zone. Il mentionne toutefois un élément susceptible de perturber la communauté éducative : malgré les démarches entreprises par le LFSL ; le poste diplomatique et le rectorat de Lille, il n'a pas été possible d'éviter la programmation des épreuves écrites du Diplôme National du Brevet (élèves de 3^e) les 18 et 19 juin, alors que le 19 juin est le vendredi de Midsommar, car ce calendrier concerne des élèves de très nombreux pays du globe. Cette situation pourrait poser des difficultés, tant pour la mobilisation des surveillants que pour la présence des candidats. Le Proviseur indique ne pas être en mesure d'anticiper précisément les impacts, tout en exprimant l'espoir qu'aucun élève ne renoncera à se présenter. Il rappelle que le DNB n'étant ni obligatoire pour l'entrée en seconde ni indispensable pour l'orientation vers les lycées suédois, un risque d'absentéisme ne peut être totalement écarté. Hormis ce point, l'organisation des examens est jugée satisfaisante et conforme aux attentes.

S'agissant de la planification annuelle concernant le travail de qualité et le plan d'égalité de traitement, il indique que le plan pour 2025-2026 a été présenté au Comité d'Éducation à la Santé, à la Citoyenneté et à l'Environnement (CESCE) lors de sa séance du mois de janvier et qu'il devrait être entériné par le Conseil d'Établissement au mois de février. Les actions de sensibilisation et la planification associées sont d'ores et déjà mises en œuvre.

Enfin, le proviseur AEFE indique qu'un point spécifique sera consacré lors de ce conseil à la visite de renouvellement de l'homologation, qui s'est déroulée dans de très bonnes conditions.

Sur le plan pédagogique et éducatif, le proviseur AEFE indique que les mois de novembre et décembre ont, comme chaque année, été particulièrement denses. Il précise que les actions liées à la « Semaine Nobel » se sont étendues sur une période plus longue, notamment en raison des visites organisées à l'école élémentaire. Cette semaine, organisée en lien étroit avec l'association des parents d'élèves, a été marquée par la venue de personnalités de premier plan. Le proviseur AEFE souligne en particulier l'intervention de M. Philippe Aghion dans la Aula, à l'occasion de laquelle l'établissement a également accueilli des élèves de la Franska Skolan. Cet événement, organisé au LFSL, a contribué de manière significative au rayonnement de l'établissement et a été rendu possible grâce au soutien de l'Ambassade et de l'Institut, qui sont remerciés à ce titre. Il rappelle également la tenue des spectacles de fin d'année ainsi que d'autres événements structurants pour le réseau, notamment la relance des dispositifs d'échanges ADN-AEFE. À ce sujet, il indique que quatre élèves de seconde bénéficieront cette année d'un échange.

Le Proviseur AEFE évoque ensuite une période plus dense qu'à l'accoutumée sur le plan de la vie scolaire, en particulier au second degré. Il précise que le nombre d'incidents n'a pas été supérieur à celui observé les années précédentes sur la même période, traditionnellement marquée par une fatigue accrue des élèves et des personnels. En revanche, la gravité et l'impact de certains incidents ont été plus importants, comme en atteste son rapport, et ont conduit à des échanges avec différentes autorités et partenaires suédois. Certaines situations ont eu un retentissement important au sein de la communauté éducative. Elles sont, pour certaines, toujours en cours de traitement. L'analyse menée à partir de ces événements est intégrée au travail engagé depuis six mois sur la réécriture du règlement intérieur, ainsi qu'à la planification des actions de sensibilisation. À ce titre, le programme d'éducation



à la vie affective, relationnelle et à la sexualité, mis en œuvre depuis la rentrée, est pleinement intégré à cette démarche. Une analyse approfondie sera poursuivie afin de déterminer si ces situations relèvent d'un phénomène conjoncturel ou s'inscrivent dans la durée.

Enfin, le proviseur AEFÉ fait un point sur le travail mené en matière d'orientation, sujet central sur la période considérée. Des actions ont été mises en place dès la classe de cinquième, dans une logique de découverte de soi et du monde professionnel. À mesure de l'avancée vers le lycée, l'accompagnement s'oriente davantage vers les stratégies de choix de parcours et d'admission dans l'enseignement supérieur, en France ou localement. Les élèves ont notamment bénéficié de dispositifs d'information tels que des interventions spécifiques, un salon virtuel pour les études en France, la participation au salon Saco-mässan ainsi que de réunions d'information systématiques à destination des familles. L'objectif de ces actions, menées de manière anticipée par rapport aux années précédentes, est double : réduire l'anxiété des élèves et des familles face aux choix d'orientation et permettre à l'établissement de recenser plus tôt les intentions des familles afin d'anticiper plus efficacement les effectifs et l'organisation du lycée pour la rentrée.

Dans le cadre du pilotage pédagogique, deux points supplémentaires relevant du domaine éducatif ont été évoqués. Le premier concerne l'absentéisme important observé à l'occasion du pont du 5 janvier 2026. À cette occasion, des pratiques variables ont été observées de la part des familles. Or, dans le contexte suédois, les obligations des élèves et des familles en matière de scolarisation ainsi que le rôle de l'école dans le contrôle et le respect de cette obligation sont plus stricts qu'en France. Si certaines familles préviennent formellement l'établissement en cas d'absence ponctuelle, d'autres ne le font pas. L'établissement a toutefois une obligation d'alerte, y compris auprès des services sociaux, lorsque des absences deviennent répétées ou problématiques. Dans ce cadre, un travail est engagé par l'équipe de direction afin de formaliser et harmoniser la procédure relative aux absences dans le cadre des règlements intérieurs pour la rentrée scolaire 2026 : toute absence ponctuelle anticipable devra faire l'objet d'un accord écrit préalable et les modalités de suivi pédagogique seront systématiquement précisées. Cette formalisation permettra également de rappeler aux familles le caractère impératif de l'obligation scolaire. Le second point concerne deux situations juridiques complexes impliquant des familles franco-suédoises qui sont présentées par le proviseur AEFÉ.

Concernant le pilotage des ressources humaines, des ressources financières et sur le plan logistique, le proviseur AEFÉ invite les administrateurs à se reporter aux rapports spécifiques. Il attire leur attention sur un point particulier concernant le second degré, à savoir la question des remplacements des enseignants dans l'impossibilité d'assurer leurs cours. Pour des raisons stratégiques, le LFSL cherche à garantir des remplacements aussi efficaces et continus que possible, notamment en cas d'absences liées à des congés maladie ou à des formations. Toutefois, si la mise en place d'un remplacement est généralement assurée, la qualité pédagogique des activités proposées dans ce cadre demeure un enjeu. Cette situation génère de la frustration chez les élèves, les équipes pédagogiques et parfois les familles. Une réflexion est en cours afin d'améliorer la cohérence et la pertinence pédagogique des remplacements.

S'agissant des questions financières, il précise que le compte rendu de la dernière subvention versée par l'AEFE dans le cadre du projet de l'annexe (partie sécurité) a été transmis et que le dossier est désormais finalisé.



Concernant le projet *"Un an à Stockholm"*, les travaux n'ont pas connu d'avancée significative. Ce projet vise l'accueil, pour une durée d'un à trois ans, d'élèves de lycée accueillis dans une famille d'accueil car venant sans leur famille, sur le modèle du lycée de Dublin. Les équipes rencontrent actuellement des difficultés à intégrer ce projet dans leur fonctionnement quotidien. Si son lancement reste envisagé, y compris sous un format expérimental, il sera nécessaire d'identifier des ressources spécifiques afin d'en initier la mise en œuvre.

Sur le volet sécurité, le proviseur AEFE indique que l'établissement a réalisé l'exercice annuel obligatoire du PPMS, portant sur le risque d'intrusion. L'exercice s'est déroulé de manière satisfaisante et les bilans sont positifs. Il souligne que les procédures liées à la sécurité ont connu une évolution très favorable sur les trois dernières années, même si des axes d'amélioration subsistent. L'exercice PPMS relatif aux risques majeurs liés à des événements exceptionnels est quant à lui programmé en mars.

Il aborde enfin les questions immobilières en indiquant qu'elles font l'objet d'un point spécifique à l'ordre du jour.

Est ensuite abordée par le proviseur AEFE la préparation de la rentrée 2026-2027. Il indique que la préparation du calendrier scolaire 2026-2027 ne soulève pas de difficulté particulière. Sur le plan budgétaire, l'établissement poursuit la démarche engagée l'année précédente, avec pour objectif l'adoption du budget au conseil planifié fin mars, afin de disposer d'un cadre budgétaire stabilisé permettant de répondre aux besoins identifiés, notamment en matière de structures pédagogiques, en connaissance de cause. La question des droits de scolarité, centrale sur ce point, sera abordée à l'occasion du point spécifique prévu à l'ordre du jour.

S'agissant des prévisions d'effectifs et des structures pédagogiques (groupes, classes), une démarche en deux temps est mise en place. Les familles des élèves de troisième, seconde et première ont été sollicitées afin d'exprimer leurs intentions préliminaires avant le 7 janvier. Quelques retours sont encore attendus, mais une première synthèse pourra être réalisée très en amont des années précédentes. L'objectif est de pouvoir arrêter les grandes orientations relatives à l'offre de formation entre fin janvier et début février, en amont de la phase de réinscription. Les données actualisées figurent dans le rapport transmis. Pour le lycée, les prévisions d'effectifs demeurent globalement conformes aux projections de novembre, avec un effectif stable en seconde. Un point de vigilance est toutefois identifié concernant le niveau Première. Au niveau du collège, un léger enjeu sur les effectifs est signalé, notamment en 4^e : la prévision affiche une baisse très limitée (-3 élèves), ce qui reste globalement stable à moyen terme. Enfin, l'analyse des intentions préliminaires fait apparaître un faible nombre de candidatures pour le double parcours SAM en classe de première (un seul élève à ce stade). Cette situation pourrait conduire à la non-ouverture de ce parcours à la rentrée prochaine, décision qui pourrait être annoncée dès la fin du mois de janvier. Une telle communication anticipée permettrait d'informer clairement les familles et les équipes au moment des réinscriptions, dans une logique de transparence. Les ajustements définitifs des structures pédagogiques interviendront après les conseils de classe et la phase de réinscription. Le proviseur conclut son intervention en ouvrant un temps d'échanges et de questions.

Concernant l'obligation scolaire (skolplikt) et le pont du 5 janvier, Mme Marion Grönberg estime pertinent de prévoir une communication à destination des familles, notamment en vue des prochaines vacances d'hiver. En effet, elles ont été réduites à une semaine et demie, ce dont toutes les familles ne



se sont pas rendu compte immédiatement. La semaine principale correspondant à celle des vacances des écoles publiques de Stockholm et certaines se retrouvent donc confrontées à des tarifs particulièrement élevés. Il apparaît que plusieurs familles envisagent alors de partir la deuxième semaine, bien que celle-ci ne corresponde pas au calendrier officiel.

Dans ce contexte, le proviseur AEFÉ indique qu'il est important que l'école assume pleinement le rôle que lui confie la réglementation et anticipe ces situations. À titre d'exemple, une famille a récemment contacté l'école pour une absence prévue du 26 décembre 2026 au 27 janvier 2027, liée à un déplacement professionnel. Le conseil a délégué au proviseur AEFÉ et à la proviseure de la Förskola la capacité d'apporter une réponse à ce type de demande. Sur le plan pédagogique, les absences ponctuelles d'une à deux journées peuvent être rattrapées par l'élève. En revanche, les absences systématiques, notamment liées à des départs anticipés ou des retours différés de vacances, peuvent poser des difficultés. Il est donc nécessaire de fixer un cadre clair à ce sujet. Il indique qu'un document formalisant la procédure de demande anticipée a été produit. Par ailleurs, un rappel aux familles sur l'obligation scolaire pourrait être envisagé. Enfin, il est prévu d'intégrer cette procédure au règlement intérieur, à compter de l'année scolaire prochaine.

Le Président prend ensuite la parole à la suite de la présentation du rapport du proviseur AEFÉ. Il suggère pour commencer qu'une nouvelle communication, écrite ou orale, soit adressée à la Chambre de commerce franco-suédoise (CCFS) ainsi qu'aux Conseillers du Commerce Extérieur (CCE) français, afin de rappeler que le LFSL est très ouvert à l'accueil d'élèves du collège et du lycée, notamment de familles de futurs expatriés. Il rappelle qu'à une période encore récente, les capacités d'accueil du lycée étaient insuffisantes pour répondre à la demande des familles expatriées, alors que la situation tend aujourd'hui à s'inverser. Or, pour les familles nouvellement arrivées, l'accès à un établissement français constitue un élément déterminant, en particulier pour les réseaux des CCE, qui regroupent des représentants de grandes entreprises françaises et jouent également un rôle de diplomatie économique. Le président souligne son expérience personnelle à ce sujet. Il estime qu'une telle communication — voire une courte intervention ciblée — serait bien accueillie par les interlocuteurs concernés. Cette démarche pourrait rassurer les entreprises et les familles plusieurs mois en amont d'une expatriation, en leur permettant de confirmer rapidement à leur siège qu'il n'y a pas de difficulté concernant la scolarisation, d'autant plus que la période actuelle (mi-janvier) s'y prête particulièrement. Le président se déclare disposé à participer à cette démarche, y compris sous la forme d'une lettre cosignée, mettant en avant son rôle de représentation du Lycée. Il fait également le lien avec les actions de communication déjà menées.

Il donne ensuite la parole à la proviseure de la Förskola.

b) Rapport de la Proviseure de la Förskola

La Proviseure de la Förskola rappelle que l'établissement se caractérise par un fort plurilinguisme. Le suédois est la principale langue familiale mais, au total, 17 autres langues sont représentées au sein des différents cadres familiaux. Outre le français et le suédois, les langues les plus couramment parlées sont l'arabe, l'anglais, l'espagnol et l'italien.



Elle évoque ensuite un projet de formation continue, proposé par l'organisation patronale à laquelle l'établissement adhère. Cette formation, intitulée « *Pas à pas vers une organisation apprenante* », débutera à la mi-février. Elle vise à favoriser la diffusion des nouvelles connaissances au sein des équipes, plutôt qu'une formation isolée sans impact sur les pratiques professionnelles. Deux membres de l'équipe y participeront, ce qui suscite un fort enthousiasme.

Enfin, elle indique qu'un suivi de l'évaluation du travail systématique de qualité a été réalisé à la fin de l'année civile précédente. Le rapport sera abordé plus en détail lors de la réunion du groupe de travail dédié afin d'en analyser les résultats et l'atteinte des objectifs.

Une question est posée concernant les langues parlées au sein des familles : la Provisure précise que, dans la grande majorité des cas, au moins l'une des langues français/suédois est parlée à la maison. Les situations où ni le français ni le suédois ne sont utilisés sont rares, bien que quelques cas existent, notamment au sein de familles diplomatiques.

Aucune autre question n'étant soulevée, il est proposé de passer au point suivant.

c) Rapport Périscolaire – Fritids

Le président passe la parole au directeur de l'élémentaire qui présente un état des lieux du périscolaire-Fritids. Il indique que le nouveau Biträdande Rektor Fritidshem travaille, depuis sa prise de fonction, à renforcer la cohésion des équipes, en étant très présent sur le terrain. Des difficultés subsistent toutefois concernant les remplacements et la gestion des absences du personnel, ce qui nécessite une réflexion sur les modalités de recrutement et d'accompagnement.

Il est également fait état de quelques incidents et accidents récents, principalement liés à un non-respect du protocole d'accueil individualisé. Cette situation conduit à une réflexion sur l'amélioration de la communication entre les équipes pédagogiques, en particulier lors de la présence de remplaçants, afin de garantir une meilleure transmission et mise à jour des informations essentielles.

Par ailleurs, un retour est fait sur une réclamation précédemment évoquée, exprimée par une famille à l'occasion des vacances de la Toussaint. Un travail a été conduit auprès de la famille, de l'élève et de l'équipe concernée par le Biträdande Rektor Fritidshem sur la réponse apportée et l'accompagnement de l'équipe va se poursuivre. La famille a depuis exprimé sa satisfaction quant aux mesures prises.

Concernant le suivi de la qualité du travail et l'évaluation de l'atteinte des objectifs, il indique que les objectifs fixés ont été atteints. Dans un contexte de communication renforcée et de coopération entre les équipes autour d'un projet commun, certains objectifs ont été redéfinis afin d'aller plus loin. Un nouvel objectif a également été identifié : favoriser la participation active des élèves, notamment par la mise en place de conseils d'élèves, afin qu'ils puissent exprimer leurs avis et proposer des activités.

Un membre du Conseil souligne que les remontées de plaintes, remarques ou réclamations, bien que traitées avec sérieux et rigueur, doivent aussi être analysées comme des indicateurs du climat général. Rapportées à l'ensemble de la communauté, leur nombre reste limité et ne doit pas être surinterprété, même si l'objectif demeure de les réduire autant que possible. Il est réaffirmé que chaque signalement



fait l'objet d'un travail approfondi et que les personnels sont encouragés à en rendre compte afin de permettre un suivi adapté.

Il est ensuite proposé de passer à l'ordre du jour suivant et le président passe la parole à la DRH.

d) Rapport RH

La DRH présente les points centraux de son rapport. Concernant les recrutements au cours de l'année scolaire 2025-2026, elle informe les administrateurs de la publication d'une annonce pour le recrutement probable d'un responsable informatique à compter de mai 2026. Plusieurs situations de remplacement et de congés sont également présentées : recrutement d'une enseignante remplaçante en mathématiques au second degré de janvier aux vacances d'hiver, proposition d'un poste d'agent d'accueil à temps plein suite à un abandon de poste, prolongation d'un remplacement à temps partiel au Fritids, départ prochain en congé parental d'une AESH avec remplacement envisagé en interne, congé partiel, sans solde et pour études, d'un infirmier scolaire sans remplacement prévu, et congé à temps plein de la coordinatrice d'événements avec redistribution des missions en interne.

Elle présente également les premières anticipations de recrutements pour la rentrée 2026, liées notamment au probable départ du technicien informatique et aux mouvements du personnel détaché. En EPS, à la suite de la fin de détachement de l'enseignante en poste, un candidat classé second par la CCPL a accepté le poste, sous réserve de l'accord de détachement du ministère. En SES, une éventuelle vacance de poste est envisagée : en cas de vacance, selon la décision de l'AEFE, le poste pourra être maintenu ou transformé en contrat local. Il est enfin prévu de solliciter les personnels en contrat local afin d'anticiper d'éventuels départs et d'adapter la préparation de la rentrée.

Concernant le travail sur l'environnement de travail, la DRH présente l'actualisation du plan de prévention et d'action contre les traitements offensants et la discrimination, réalisée par un groupe de membres du personnel volontaires et devant être adoptée à l'issue de la commission de dialogue social de janvier. Elle fait également état des résultats des rondes de sécurité et de l'inspection de Miljöförvaltningen, ayant révélé des anomalies mineures, dont une partie est déjà résolue, les autres faisant l'objet de suivis avec la Fondation ou le propriétaire des locaux. Enfin, la DRH informe de l'avancement de la cartographie annuelle des salaires du personnel recruté localement, dont les résultats seront présentés aux représentants syndicaux, ainsi que des évolutions à venir liées à la directive européenne sur la transparence salariale.

De manière générale, les situations portées à la connaissance du Conseil dans le cadre de son rôle de supervision ou du compte rendu des délégations concernent notamment les absences de longue durée, dont quelques éléments sont présentés.

e) Rapport Financier

Il est ensuite proposé de passer à l'ordre du jour suivant et le président passe la parole au DAF.

Ce dernier présente un point d'étape sur la situation financière du lycée. Le résultat constaté à ce stade fait apparaître un résultat opérationnel en ligne avec les prévisions du début de l'année scolaire. Des écarts entre recettes et dépenses prévus au budget sont observés, principalement liés à des effets de



saisonnalité. Une dégradation du résultat est néanmoins anticipée à l'horizon de la clôture de l'exercice, avec un atterrissage estimé à environ -0,5 MSEK à fin juillet (+1,033 MSEK prévu au budget), notamment en raison des effectifs réels inférieur aux effectifs prévus, au premier effet de la nouvelle contribution de l'AEFE en juillet 2026 et de la réception tardive de la facture définitive de la rémunération des détachés de l'AEFE pour l'ensemble de l'année civile 2025. La partie correspondant à la période janvier-juillet 2025 (exercice fiscal 24-25) est comptablement clôturée et aura donc un impact sur l'exercice fiscal 25-26.

Afin de limiter autant que faire se peut ce résultat, plusieurs leviers sont actionnés, en particulier une gestion prudente des engagements financiers non encore actés. Cela inclut la limitation des remplacements de personnel en congé lorsque le fonctionnement du service le permet, le report de certains projets et la réorganisation interne des missions. Malgré ces ajustements, la situation financière reste maîtrisée et compatible avec les capacités de la Fondation à ce stade de l'exercice.

Le président rappelle que, malgré les tensions évoquées, la gestion de la trésorerie demeure saine et que l'établissement n'a, à ce jour, jamais eu recours à une ligne de trésorerie bancaire. Il souligne toutefois l'impact négatif du redéploiement budgétaire lié aux travaux de rénovation de l'annexe. Dans un contexte général contraint, il invite néanmoins à conserver une approche mesurée et à garder le recul nécessaire.

Le Conseil passe ensuite à un point d'information présenté par le Provisur portant sur la situation financière globale de l'AEFE et ses conséquences pour la Fondation et le LFSL.

6. Points d'information

a) Situation AEFE et impact conventionnement

Le proviseur AEFE rappelle que la situation de l'AEFE s'inscrit dans le contexte budgétaire contraint de l'État français, ayant entraîné une diminution progressive de la subvention allouée à l'AEFE pour sa mission de service public. Une réforme du modèle économique de l'AEFE a été engagée par sa tutelle (le ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères) en juillet 2025, avec une perspective de baisse de subvention de 63 M€ sur deux ans (2025 et 2026), pour un montant initial d'environ 400 M€ au global. Parallèlement, l'AEFE fait face à une augmentation annuelle significative de ses charges, notamment liée à la hausse importante de la part employeur des cotisations pour pensions civiles, qui atteindra 84 % du salaire brut des personnels expatriés en 2026. Cette double évolution crée un effet ciseaux entre baisse des recettes et hausse des dépenses.

Sans mesure correctrice, les projections faisaient apparaître une situation de trésorerie critique pour l'AEFE à l'horizon décembre 2026, incompatible avec les exigences prudentielles. Dans ce contexte, la tutelle de l'AEFE a privilégié une réforme structurelle plutôt que des ajustements financiers ponctuels. Plusieurs groupes de travail ont été constitués à cet effet. De premières évolutions ont été présentées lors du conseil d'administration de l'AEFE du 27 novembre dernier, puis entérinées lors de celui du 18



décembre, tout en précisant que les travaux se poursuivent avec un horizon de réflexion fixé à la fin de l'année scolaire. Ainsi, le proviseur AEFÉ rappelle que la réforme du modèle économique de l'AEFE inclut également une réflexion autour du cadre RH, portant sur le statut du personnel détaché, les modalités d'organisation, les détachements sans limite de durée, ainsi que la carte des emplois. Cette partie de la réflexion n'est pas encore finalisée, et d'autres annonces sur l'évolution du cadre RH pourraient être faites dans les six prochains mois. Le budget alloué pour l'action éducative et culturelle pour 2026, incluant les bourses, est estimé à environ 500 M€, soit 12 % du budget de l'action extérieure de l'État français. La directrice générale de l'AEFE a souligné que cet apport atteste d'un engagement fort de l'État envers le réseau, malgré le fait que le soutien sera moindre.

Les aspects économiques de la réforme concernent l'ensemble des établissements, qu'ils soient partenaires, en gestion directe (EGD) ou conventionnés, comme le LFSL, de même que les services du siège. Pour les établissements partenaires, elle se traduit par une augmentation du taux de participation ; pour les établissements en gestion directe ou conventionnés, une contribution spécifique nouvelle est mise en place. Le proviseur AEFÉ rappelle que le Conseil d'administration de l'AEFE a la responsabilité, selon le code de l'Éducation et les conventions signées par les établissements, de déterminer les modalités de financement du réseau, et, donc, de fixer le montant et la nature des contributions dues par ces derniers. Une troisième contribution va donc être mise en place dans le cadre de la réforme du modèle économique de l'AEFE pour les établissements conventionnés. Cette contribution est assise sur le nombre de personnel détaché (enseignants, CPE, direction), à l'exception des formateurs dont l'employeur principal est l'Institut Régional de Formation (IRF). Elle est calculée à partir du coût moyen dans le réseau de la part employeur de la cotisation pour pension civile, par catégorie de personnel : pour les encadrants 38 736 €, pour les enseignants et CPE 34 750 € annuellement. Un taux de 35 % sur le montant de cette cotisation devra être pris en charge par chaque établissement à compter du 1^{er} juillet 2026 puis de 50% à compter du 1^{er} janvier 2027, afin d'atteindre un partage équilibré entre l'AEFE et l'organisme gestionnaire bénéficiaire. Pour le LFSL, la contribution est due à compter du 1^{er} juillet 2026, soit sur six mois pour le budget à venir à un taux de 35%, puis s'applique sur l'ensemble de l'année civile à partir de 2027, à un taux de 50%. Le directeur de l'élémentaire et le proviseur AEFÉ sont concernés par cette facturation.

Pour donner du contexte, le proviseur AEFÉ indique qu'en moyenne, les frais de scolarité dans le réseau de l'enseignement français à l'étranger s'élèvent à 6 940 € par an et par élève. Si la nouvelle contribution était intégralement répercutée sur les frais de scolarité, l'AEFE estime que cela représenterait une augmentation de 457 € par élève en moyenne et par an. Cependant, il a été précisé que l'objectif politique est de ne pas transférer l'intégralité de ce surcoût aux familles, afin d'éviter des effets pervers sur le calcul des bourses et de limiter les effets d'éviction. Des leviers tels que la carte des emplois du personnel détaché (nombre de personnel) peuvent être mobilisés pour répartir les coûts de manière plus équilibrée.

Trois impacts principaux pour la Fondation sont soulignés :

- Le Conseil d'administration de l'AEFE est responsable de l'organisation des flux financiers entre l'établissement et l'organisme gestionnaire, ce qui implique de modifier la convention en



vigueur pour intégrer la nouvelle contribution. Un avenant à la convention a été transmis à la Fondation par l'AEFE, modifiant l'article 12 pour formaliser cette contribution. Sa signature est nécessaire avant le 30 juin 2026 afin de permettre la facturation de la contribution à compter de juillet 2026. En l'absence de signature de cet avenant, l'AEFE serait dans l'obligation de dénoncer la convention, interrompant ainsi la relation conventionnelle et le flux de contributions. Le conseil s'interroge sur les conséquences d'un éventuel refus de signature de l'avenant à la convention AEFE. Il est précisé que ne pas signer reviendrait à déconventionner l'établissement pour la rentrée 2027 selon l'AEFE. L'établissement ne pourrait continuer à fonctionner avec l'ancien cadre conventionnel.

- Le deuxième impact concerne le montant de la nouvelle contribution à payer, de l'ordre de plusieurs millions de couronnes par an.
- Que la facture AEFE augmente, l'aide nette de l'AEFE au LFSL reste positive, ce qui permet de maintenir un soutien financier effectif à l'établissement. À environnement inchangé, l'aide nette de l'AEFE au LFSL devrait restée de l'ordre de 2000€ par élève et par an une fois intégrée la nouvelle contribution. Le proviseur AEFE souligne également que l'établissement bénéficie de la flexibilité induite par son budget construit sur une année scolaire et non une année civile : il est possible d'anticiper les impacts de cette nouvelle contribution et de les intégrer à l'élaboration budgétaire, contrairement à d'autres établissements du réseau fonctionnant sur des budgets assis sur une année civile et qui doivent dès à présent intégrer ces données dans leur budget.

Les membres du Conseil demande des précisions sur la notion d'aide nette. Le proviseur AEFE explique que l'aide nette est la différence entre les coûts assumés par l'AEFE pour aider au fonctionnement du LFSL (masse salariale, bourses, subventions, ...) et les montants refacturés par l'AEFE au LFSL, le tout rapporté au nombre d'élèves. L'analyse présentée montre qu'en intégrant les nouvelles contributions, l'aide nette reste positive pour le LFSL, avec un montant moyen par élève d'environ 1 952 € pour l'année 2027-2028, légèrement inférieur aux niveaux observés depuis 2009, mais supérieur à la période antérieure à 2009. Cette évolution traduit une augmentation du coût net pour l'établissement, mais avec le maintien d'un soutien conséquent de l'AEFE (supérieur aux droits de scolarité par élève par exemple).

Des leviers d'action ont été identifiés pour accompagner la situation financière. Au niveau des recettes, il est possible d'agir sur l'évolution des droits de scolarité, les effectifs accueillis via l'attractivité de l'établissement constituant néanmoins le levier principal ; la diversification des sources de financement, via le périscolaire payant, le mécénat, le parrainage ou des projets spécifiques générant des ressources supplémentaires, peut également être envisagée, bien que certaines pistes soient plus difficiles à mobiliser dans le contexte local. Concernant l'adaptation des dépenses, plusieurs pistes ont été identifiées : optimisation des structures pédagogiques (via la densification des classes), ajustement de l'offre de formation selon les capacités locales, réévaluation des missions de support à l'enseignement et des fonctions administratives pour optimiser la masse salariale sans affecter la qualité de la formation, optimisation des dépenses de fonctionnement (révision des contrats et abonnements, voyages pédagogiques, matériel scolaire, ...), carte des emplois du personnel détaché (avec la possibilité



de ne pas remplacer certains détachements arrivant à terme ou en cas de départ à la retraite, en respectant les contrats et le calendrier, ce qui permet de réduire la refacturation AEFE).

Le proviseur AEFE indique que le maniement de ces leviers doit rester assis sur des délibérations collectives et être planifié, avec un suivi précis des impacts sur les parties prenantes. Les projections sont en cours pour identifier les postes de dépenses pouvant être optimisés.

Le président souligne la solidité de la gestion du LFSL, le bon résultat des audits récents et l'intérêt de rester lycée conventionné, tant pour les raisons financières que pour la reconnaissance institutionnelle. Enfin, il rappelle que, pour l'année scolaire 2026-2027, la contribution s'appliquera sur 35 % du coût moyen pour le premier semestre et 50 % pour le second, ce qui permet une transition progressive et maîtrisée.

Le Conseil discute ensuite de l'impact potentiel des détachements sur l'organisation et l'offre pédagogique du LFSL. Il a été rappelé que, à court terme, le pilotage est surtout possible via la masse salariale locale, car les modifications immédiates des postes détachés sont limitées. À moyen terme, la carte des emplois du personnel détaché peut être ajustée : par exemple, lorsqu'un détachement arrive à terme, il est possible de réduire le nombre de postes nécessaires, ce qui permet de moduler la contribution PRRD. Deux contraintes majeures sont à considérer dans ce cas : la fin d'un détachement doit être anticipée un an à l'avance, afin de gérer les retours du personnel et les éventuels recrutements ; la politique actuelle de l'AEFE privilégie de ne pas interrompre les contrats en cours, mais plutôt de ne pas les renouveler lorsqu'ils arrivent à échéance. Les contrats sont administrativement renouvelables tous les trois ans, ce qui crée de la flexibilité mais aussi une complexité pour le pilotage RH.

Il est partagé par les membres du Conseil que, malgré ces tensions, la situation reste maîtrisable et ne compromet pas le fonctionnement de l'établissement. Le président conclut que, malgré les ajustements nécessaires liés à la nouvelle contribution de AEFE et à la situation financière, le budget de l'année prochaine devrait pouvoir être finalisé dans les temps. Il rappelle que des solutions créatives seront mises en œuvre pour gérer les dépenses et optimiser les ressources, tout en insistant sur l'importance du recrutement d'élèves comme levier principal pour maintenir l'équilibre financier. Il précise également que ces questions financières resteront suivies et discutées périodiquement lors des prochains conseils, afin de garantir un pilotage rigoureux et anticipatif.

b) Point de suivi concernant le contentieux à la suite de l'extension de l'annexe

À la demande du président, le proviseur AEFE informe le Conseil de l'avancée du contentieux à la suite de l'extension de l'annexe. Il rappelle qu'il s'agit, actuellement, d'une démarche précontentieuse, fondée et argumentée avec l'appui du cabinet d'avocats KANE, qui a conduit à une mise en demeure par la Fondation, du gestionnaire de projet, qui a transmis le dossier à son assurance. Cette dernière avait formulé une demande de précision, à laquelle la Fondation a répondu en avril 2025. Depuis, la direction était en attente de réponse avec plusieurs relances.



La réponse de l'assurance a finalement été reçue en décembre : elle rejette la responsabilité du gestionnaire de projet, affirme, sans élément de preuve, qu'il n'y a pas eu négligence de sa part et maintient que la clause de limitation de responsabilité, prévue au contrat, serait, en tout état de cause applicable. Le cabinet Kane a indiqué que cette clause peut être contestée en cas de négligence, mais l'assurance conteste ce point.

En retour, le LFSL a produit un contre-argumentaire, démontrant que certaines affirmations de l'assurance sont inexactes, et a demandé au cabinet d'avocats d'adresser un courrier à l'assurance pour contester sa position et demander des preuves à l'appui des affirmations.

Le proviseur AEFÉ précise que cette démarche ne nécessite aucun décaissement supplémentaire et reste dans le cadre du contradictoire avec l'assurance.

Le Conseil est informé que cette situation n'affecte pas les comptes actuels, le commissaire aux comptes n'ayant relevé aucun impact sur l'exercice précédent. Le président insiste sur la nécessité d'épuiser tous les recours afin de maximiser la récupération de cette créance.

c) Point de suivi concernant le projet de rénovation du site principal et ses impacts

À la demande du président, le proviseur AEFÉ et le DAF informent le Conseil des échanges récents avec le cabinet juridique Setterwalls, le propriétaire SISAB et le partenaire concernant la recherche de solution en cas de rénovation du site principal.

État des discussions avec SISAB

À l'issue de la rencontre avec Setterwalls, une rencontre a eu lieu entre SISAB, l'équipe projet au niveau de la Fondation (DAF, proviseur AEFÉ, proviseure Förskola) et ses interlocuteurs du cabinet d'avocats. À cette occasion, SISAB a reconnu que la Fondation n'a pas le même accord avec SISAB qu'Utbildningsförvaltningen (UF) et que le problème de l'évacuation, complexe, ne concerne pas uniquement de la responsabilité de la Fondation.

SISAB a également indiqué vouloir conserver la Fondation comme locataire après les travaux.

Une nouvelle rencontre est prévue en février avec Setterwalls et SISAB pour que ces derniers présentent leur processus et le calendrier prévisionnel de la rénovation. L'objectif de la direction est d'identifier à quel moment dans ce processus, la Fondation pourra intervenir, effectuer des points d'étape et assurer le respect de ses besoins spécifiques. En résumé, la direction adopte une approche préventive et diplomatique. L'objectif est de faire mesurer la nécessité de préserver la présence d'un établissement international français à Stockholm et, pour cela, de lui garantir des conditions de fonctionnement pérennes, en partageant, avec les autorités locales, l'exemple de la posture favorable des autorités de Göteborg.

Les échanges ont aussi conduit SISAB à solliciter la direction pour identifier les besoins de la Fondation pour maintenir l'activité durant les travaux. Le proviseur AEFÉ informe le conseil des scénarios envisagés par la direction et permettant un retour sur le site après rénovation. Des solutions temporaires peuvent



en effet être envisagées pendant les travaux, incluant un découpage de l'école sur plusieurs sites, sous certaines conditions :

- La partie collège ne doit pas être trop éloignée de l'annexe pour des raisons fonctionnelles et pédagogiques ;
- La localisation doit rester accessible et tenir compte de l'organisation familiale des deux grands groupes de familles composant notre public (environ 50 % résident à proximité du site principal (Bromma, Stora Essingen, Lilla Essingen, Kungsholmen, Liljeholmen, Gröndal), l'autre moitié réside loin du site principal) : un site au moins pour les « petites » classes doit être situé à proximité de Stora Essingen, un site au moins doit être très facilement accessible, au moins en transports en commun.

Le nombre de sites doit également rester raisonnable, afin de ne pas compliquer les logistiques familiales (prise en charge d'enfants de 1 à 18 ans). Plusieurs scénarios seront construits et transmis à SISAB pour les alimenter dans leur recherche de solutions.

Il a parallèlement été évoqué la possibilité pour la Fondation de transmettre des besoins hypothétiques concernant la réorganisation éventuelle des locaux après la rénovation. La direction a insisté sur le caractère tout à fait théorique des besoins qui pourraient être transmis, car ils dépendent de la capacité à avoir trouvé une solution de temporaire durant les travaux et de la réalité de tous les usagers des espaces (et de leurs souhaits) après la rénovation.

En conclusion, les récents échanges, accompagnés par un cabinet juridique reconnu pour son expertise, ont permis d'observer une avancée, au moins dans le discours, quant à la compréhension et l'acceptation par SISAB des contraintes et besoins de la Fondation et laissent envisager la possibilité d'un dialogue constructif et sécurisé.

Piste de projet envisagé pour une relocalisation

Le proviseur AEFE fait ensuite un résumé de l'état des discussions sur un éventuel et hypothétique projet de relocalisation.

Le projet présenté, qu'il vise une relocalisation temporaire ou pérenne, est considéré comme encourageant par les administrateurs mais il nécessite un travail approfondi sur les plans financier, juridique et stratégique avant tout engagement ferme. Il est souhaité par le Conseil que la direction indique à ses interlocuteurs qu'elle a la volonté de principe de poursuivre le travail d'élaboration du projet, dans ses dimensions stratégiques et financières.

Le Président souligne ensuite que, au regard des horaires, il propose de reporter la discussion sur les trois points d'information suivants — bilan de la visite du renouvellement de l'homologation, orientation et enseignement supérieur et campagne marketing — au prochain conseil d'administration, afin de les traiter de manière succincte et organisée. Il lui paraît en effet essentiel que le point de décision prévu puisse être abordé.



7. Points de décision

a) Frais de scolarité 2026-2027

Le président passe ensuite la parole au proviseur AEFÉ pour aborder la question des droits de scolarité. Ce dernier indique qu'il est impératif de les valider avant la fin du mois de janvier, pour deux raisons principales : d'une part, c'est une obligation liée à l'homologation en raison de son impact sur le calendrier d'attribution des bourses aux élèves de nationalité française et, d'autre part, pour permettre d'être transparent avec les familles au moment de la réinscription, surtout en cas d'augmentations significatives.

La réglementation suédoise encadrant les droits de scolarité est structurante : elle permet, de manière dérogatoire, aux écoles internationales de facturer aux familles le coût additionnel induit par le fait d'être une école internationale (et donc de suivre un curriculum étranger), après déduction des éventuelles aides externes, par exemple apportées par un État (pour le LFSL, la France). Or, dans la mesure où ce soutien diminue comme indiqué précédemment, le proviseur AEFÉ indique que, sur le plan du droit, l'intégralité de l'impact de la nouvelle contribution pourrait être transférée vers les droits de scolarité tout en restant conforme à la réglementation. Ce ne serait néanmoins ni soutenable sur le plan stratégique ni aligné aux objectifs politiques partagés par l'AEFÉ.

Depuis deux ans, un travail complexe est en cours pour affiner l'analyse permettant de définir précisément quels sont les coûts additionnels à prendre en compte dans la définition des droits de scolarité dans le cadre de cette réglementation : il n'est pas encore finalisé. Le proviseur AEFÉ rappelle que, historiquement, les droits de scolarité n'ont pas évolué de 2018 à 2023 et le Conseil d'Administration avait décidé d'appliquer une augmentation de 5 % par an sur les trois rentrées scolaires 2024, 2025 et 2026, avec une revalidation annuelle, afin, notamment, de rattraper les effets de l'inflation sur la période 2018-2023. Ces augmentations ont bien été mises en œuvre en 2024 et 2025 et il est nécessaire de vérifier si l'évolution prévue pour la rentrée 2026 reste adaptée au contexte actuel.

Le proviseur AEFÉ indique que le règlement financier revu à la rentrée 2024 est jugé opérationnel par les équipes et la direction : au-delà du montant des droits de scolarité, il détaille les règles contractuelles concernant les relations financières avec les familles et inclut notamment un préavis de départ de trois mois, avec facturation en cas de non-respect de celui-ci. Aucune modification n'est donc jugée nécessaire. Les seules adaptations éventuelles à envisager pourraient concerner l'intégration de projets spécifiques, comme le projet « *Un an à Stockholm* » ou la facturation pour des candidats libres aux examens, pour lesquels il n'existe pas de base juridique actuellement au niveau de la Fondation : ils pourront néanmoins faire l'objet d'avenants ultérieurs, dans la mesure où ils n'ont pas d'impact sur la réinscription ni sur le processus d'attribution des bourses, et le proviseur AEFÉ indique que, ce qui est proposé est de valider aujourd'hui le maintien du règlement financier tel qu'existant et les évolutions du montant des droits de scolarité.

Enfin, il indique que des projections financières ont été mises à disposition des administrateurs, tardivement, pour évaluer l'impact de la nouvelle contribution de l'AEFÉ. Pour la fin de l'année en cours, le résultat anticipé est de - 500 000 SEK. Pour la rentrée suivante, l'impact de la nouvelle contribution



de l'AEFE est estimé à 4,2 millions de couronnes et à quasiment 5 millions de couronne l'année suivante sans autre changement (niveau des effectifs, carte des emplois, structures pédagogiques, ...). Le proviseur AEFE souligne qu'il faut également anticiper de probables augmentations de loyers après 2029 pouvant générer des coûts significatifs. Il poursuit en détaillant les projections financières sur plusieurs années, en soulignant que, selon les calculs du DAF, le résultat pour 2028-2029 serait de 4,5 MSEK de pertes, avec un impact négatif de la trésorerie de 2 millions de couronnes chaque année. Il explique que, sur deux ans et demi, cette situation conduit à épuiser la trésorerie et à entamer progressivement les fonds propres, ce qui nécessite d'agir pour l'éviter. Pour l'année à venir, la situation reste gérable, mais au-delà, la situation devient plus critique.

Dans une optique de réflexion partagée avec les administrateurs, différents scénarios intégrant des évolutions différentes des droits de scolarité ont été construits par le DAF et lui-même, sur trois ans jusqu'à 2029, date où l'impact des loyers se fera sentir. Les résultats financiers annuels ont été recalculés année par année selon ces différentes hypothèses. Pour les rendre plus compréhensibles, chaque résultat a été traduit en équivalent par élève supplémentaire pour atteindre l'équilibre via du développement et en équivalent temps plein à déduire de la structure pour atteindre l'équilibre via une diminution de la masse salariale. Il s'agit de modèles macroéconomiques et non de projets fins et prêts à être mis en œuvre.

Le président souligne le travail remarquable effectué pour établir ces scénarios, qui permettent d'évaluer finement l'effet de l'augmentation du nombre d'élèves ou de l'ajustement des droits de scolarité sur l'équilibre financier. Les scénarios vont du maintien des droits avec une augmentation standard de 5 % par an sur trois ans à un scénario extrême nécessitant une hausse de 50 % la première année pour préparer les années suivantes.

Au nom de la direction, le proviseur AEFE recommande de répartir l'effort financier entre plusieurs leviers et de ne pas tout faire reposer sur les seuls frais de scolarité. Il est également suggéré de communiquer sur les montants en valeur absolue plutôt qu'en pourcentage, afin de mettre en perspective les évolutions par rapport à d'autres écoles internationales de la zone. Par exemple, des discussions informelles avec des proviseurs d'établissements comparables en taille et en contexte montrent que les droits de scolarité devraient y augmenter d'environ 300 € par élève et par an, ce qui permet de contextualiser les augmentations envisagées pour le LFSL. Enfin, la direction suggère d'absorber une partie importante des coûts supplémentaires dès l'année prochaine plutôt que de lisser l'augmentation sur plusieurs années. L'effet cumulatif du lissage aurait un impact financier certain et cela permettrait de communiquer auprès des familles de façon très transparente, en expliquant clairement l'évolution des droits dans le contexte actuel.

Le président poursuit en expliquant que, pour l'instant, aucune décision définitive sur les droits de scolarité n'a été prise car plusieurs enjeux stratégiques et politiques doivent être pris en compte. Il insiste sur le fait que le Conseil doit pouvoir examiner le dossier dans son ensemble avant de se prononcer, en ayant sous les yeux les tableaux et projections qui détaillent les différents scénarios, ce qui n'est pas le cas en absence de vidéo-projection. Selon lui, il est important de distinguer deux



dimensions pour la décision : d'une part, le montant exact de l'augmentation des droits de scolarité, et d'autre part, l'impact que ce choix aura sur les autres leviers financiers de l'école, notamment le nombre d'élèves supplémentaires et la structure de coûts. Il précise que les scénarios extrêmes — par exemple augmenter fortement les frais de scolarité — pourraient permettre de réduire les efforts sur l'augmentation du nombre d'élèves ou sur la structure de coûts, tandis qu'une hausse plus modérée demanderait des efforts partagés entre plusieurs leviers. L'équilibre se situe donc probablement selon lui dans un compromis combinant ajustements des frais, croissance du nombre d'élèves et optimisation des coûts.

Le proviseur AEFÉ rappelle de nouveau le contexte historique : entre 2018 et 2023, les droits de scolarité n'ont pas été augmentés alors que l'inflation cumulée s'est élevée à 18 % et les ajustements réalisés (5 % par an sur trois ans) n'ont permis de rattraper qu'une partie du différentiel. Aujourd'hui, il estime que l'école se trouve dans un « étai » : d'ici fin juillet, la situation reste gérable mais, au-delà, la combinaison de l'augmentation des efforts demandés par l'AEFE et du décalage historique avec l'inflation pourrait rendre la situation financière plus critique si des ajustements rapides ne sont pas effectués, que ce soit sur les droits de scolarité, la structure de coûts ou les revenus.

Il insiste sur la nécessité de transparence vis-à-vis des parties prenantes et de l'importance de répartir l'effort demandé. Certains efforts doivent venir de la structure elle-même, d'autres des familles actuelles et nouvelles, et enfin d'autres peuvent être obtenus via le développement externe, par exemple l'accueil de nouveaux élèves. Selon lui, une discussion préalable sur le « taux d'effort » à demander à chacune de ces catégories permettrait d'éclairer le futur vote et d'assurer l'équilibre de la décision. Il propose d'évaluer différentes répartitions possibles, comme 1/3-1/3-1/3 ou 50%-25%-25%, pour combiner l'équité et la viabilité financière, tout en reconnaissant que l'inflation reste un facteur déterminant dans cette réflexion.

Il insiste en soulignant l'importance de répartir équitablement l'effort entre toutes les parties prenantes afin que la décision sur les droits de scolarité soit comprise et acceptée par chacun, et que l'effort ne repose pas uniquement sur l'école ou sur certaines familles. Il donne un exemple concret : pour la rentrée 2026, une augmentation de 25 % des droits de scolarité représenterait en moyenne 3 080 SEK par élève sur l'année, soit environ 308 SEK par mois si l'on considère une année scolaire de dix mois. Cela correspond à un effort significatif mais raisonnable. Il insiste sur le fait qu'une telle hausse ne résout pas à elle seule la question de l'équilibre financier : même avec cette augmentation, il resterait un déficit de 2 000 000 SEK qu'il faudrait compenser soit par des économies sur les dépenses, par exemple via la masse salariale (équivalant à environ 4,5 ETP) soit par l'accueil d'environ 20 élèves supplémentaires. Il précise que l'objectif est de trouver un équilibre entre ces différents leviers — droits de scolarité, structure de coûts et nombre d'élèves — plutôt que de tout faire reposer sur une seule variable.

Enfin, il insiste sur la communication : il est préférable de présenter l'évolution des frais en montants bruts (par an et par mois) plutôt qu'en pourcentage, afin que les familles mesurent concrètement l'effort demandé et que celui-ci soit perçu comme raisonnable.

Le président propose, au regard de l'horaire et de la nécessité pour les administrateurs de disposer du temps requis pour étudier cette question, de valider la méthodologie présentée et d'organiser un



Conseil d'Administration Ad hoc, en visioconférence, pour finaliser la décision : il suggère le jeudi 29 janvier à 18 h pour cette réunion charnière. Tous les membres sont donc d'accord.

8. Clôture de la réunion

Le Président remercie tous les membres et clôt la réunion.



PROTOKOLL

Styrelsen: 2026-01

Datum: 2026-01-19

Plats: Frankrikes Residens

Registreringsnummer: 902004-1852

Närvarolista**Närvarande ordinarie medlemmar:**

- Guillaume Lefebvre, Ordförande, ledamot vald av styrelsen
- Eva Höglund, Vice ordförande, ledamot vald av styrelsen
- Erik de Rouville, ledamot vald av styrelsen
- Stéphanie Cozon, ledamot vald av personalen
- Anne Ruchaud, ledamot vald av personalen
- Olivier Cureau, ledamot vald av personalen
- Marion Grönberg, ledamot vald av elevföräldrarna
- Jérôme Chappert, kassör, ledamot vald av elevföräldrarna

Frånvarande och ursäktad:

- Hervé Brice, ledamot vald av elevföräldrarna

Personer med rådgivande funktion:

- Denis Ravaille, Rektor och Skolchef AEFE
- Katarina Koto, Rektor för förskola och Skolchef för förskola och fritidshem
- Olivier Priou, Fransk Konsul
- Sophie Maysonnave, Kultur- och Vetenskapsråd vid franska ambassaden

Inbjudna personer med rådgivande funktion:

- Fabrice Palhies, Låg- och mellanstadiechef
- Txomin Diaz, Ekonomichef
- Mona-Marleen Antonson, HR-chef

Inbjuden gäst:

Guillaume Raboutot, Samarbetsattaché för franska vid Institut français i Sverige

Vid protokollet:

Sophie Pier Federici, Kommunikationsansvarig



1. Öppnande av mötet

Ordföranden, Guillaume Lefebvre, öppnar mötet kl. 09.30.

Alla medlemmar samtycker till att mötet spelas in, med förbehållet att inspelningen endast får användas för att upprätta protokollet.

Ordföranden tackar Kultur- och Vetenskapsrådet och Ambassadören för deras välkomnande till Frankrikes Residens i samband med årets första möte och framför sina bästa önskningar till alla medlemmar.

2. Fastställande av dagordningen

Dagordningen fastställs.

3. Val av justerare

Styrelsen utser Stéphanie Cozon och Jérôme Chappert till justerare.

4. Godkännande av protokollet från styrelsemötet den 19 november 2025 (2025-07) och det extra mötet den 3 december 2025 (Ad-Hoc)

Protokollen från mötena den 19 november och 3 december 2025 antas enhälligt.

Ordföranden upprepade sina tidigare lovordande kommentarer och betonade att det var särskilt anmärkningsvärt att alla gröna ljus hade getts vid revisionen. Han preciserade att denna bedömning delades av flera medlemmar runt bordet, med tanke på revisorernas positiva slutsatser både om redovisningen och om systemens tillförlitlighet och säkerhet, särskilt när det gäller löpande kontroller. Han anser att dessa resultat är en mycket god indikator på redovisningsmässig motståndskraft, oberoende av den allmänna situationen i övrigt.

5. Rapporter

a) Rapport från Rektorn för AEFÉ

Rektorn för AEFÉ tar till orda och ber om ursäkt för förseningen med att tillhandahålla vissa dokument. Eftersom det inte finns något visuellt stöd under mötet uppmanar han de närvarande medlemmarna att yttra sig och ställa frågor om vissa punkter kräver ytterligare förtydliganden.

När det gäller hans rapport preciserar han att han har valt att prioritera vissa delar, med tanke på den stora mängd information som den innehåller.

Han betonar att den administrativa verksamheten över lag är tillfredsställande: instanserna fungerar korrekt, trots vakanta platser, och inga särskilda svårigheter har konstaterats när det gäller organisationen av examinationerna. Anmälningarna är avslutade och examinationskalendern är nästan färdigställd, även när det gäller aspekter som vanligtvis tar lång tid att fastställa. Detta vittnar om effektiviteten i det harmoniseringsarbete som bedrivs på zon-nivå. Han nämner dock en faktor som kan



störa utbildningssamfundet: trots de åtgärder som vidtagits av LFSL, den diplomatiska beskickningen och rektoratet i Lille har det inte varit möjligt att undvika att schemalägga de skriftliga proven för Diplôme National du Brevet (elever i 3^e) den 18 och 19 juni, trots att den 19 juni är Midsommarafton, eftersom denna kalender gäller elever från många länder runt om i världen. Denna situation kan medföra svårigheter, både när det gäller att mobilisera tentamensvakter och att säkerställa elevernas närvaro. Rektorn anger att han inte kan förutse exakt vilka konsekvenser detta kommer att få, men uttrycker samtidigt sin förhoppning att ingen elev kommer att avstå från att delta. Han påminner om att DNB varken är obligatoriskt för inträde i 2nde eller nödvändigt för att kunna gå vidare till svenska gymnasier, varför risken för frånvaro inte helt kan uteslutas. Bortsett från detta anses organisationen av proven vara tillfredsställande och i linje med förväntningarna.

När det gäller den årliga planeringen av kvalitetsarbetet och jämställdhetsplanen, uppger han att planen för 2025-2026 har lagts fram för kommittén för hälsa, medborgarskap och miljö (CESCE) vid dess sammanträde i januari och att den förväntas godkännas av skolrådet (CE) i februari. Åtgärderna för att öka medvetenheten och den därmed sammanhängande planeringen har redan inletts. Slutligen uppger Rektorn AEFE att en särskild punkt kommer att ägnas åt förnyelsen av ackrediteringen (homologation) som genomfördes under mycket goda former.

På det pedagogiska och utbildningsmässiga planet uppger Rektorn AEFE att november och december, som varje år, har varit särskilt intensiva månader. Han preciserar att aktiviteterna i samband med "Nobelveckan" har sträckt sig över en längre period, särskilt på grund av de besök som organiserats på grundskolan. Denna vecka, som organiserades i nära samarbete med föräldraföreningen (APE), präglades av besök av framstående personligheter. Rektorn AEFE lyfter särskilt fram Philippe Aghions föreläsning i aulan, där skolan också tog emot elever från Franska Skolan. Detta evenemang, som anordnades på LFSL, bidrog på ett betydande sätt till skolans anseende och möjliggjordes tack vare stöd från Ambassaden och Franska Institutet, som han tackar för detta. Han påminner också om att det hölls avslutningsföreläsningar och andra viktiga evenemang för nätverket, särskilt återupptagandet av utbytesprogrammen ADN-AEFE. I detta sammanhang uppger han att fyra elever i 2nde kommer att få delta i ett utbyte i år.

Rektorn AEFE nämner sedan en period som varit mer intensiv än vanligt när det gäller skolans verksamhet, särskilt på gymnasienivå. Han preciserar att antalet incidenter inte varit högre än under samma period tidigare år, som traditionellt präglats av ökad trötthet hos elever och personal. Däremot har allvaret och konsekvenserna av vissa incidenter varit större, vilket framgår av hans rapport, och har lett till kontakter med olika svenska myndigheter och partner. Vissa situationer har haft stor genomslagskraft inom utbildningssamfundet. Vissa av dem är fortfarande under behandling. Analysen av dessa händelser ingår i det arbete som pågått i sex månader med att skriva om skolans interna regler, samt i planeringen av åtgärder för att öka medvetenheten. I detta sammanhang är det program för utbildning i känslomässigt och relationellt liv samt sexualitet som införts sedan skolstarten en integrerad del av detta arbete. En fördjupad analys kommer att genomföras för att avgöra om dessa situationer är konjunkturella eller långvariga.



Slutligen redogör Rektorn AEFÉ för det arbete som har utförts inom området studievägledning, ett centralt ämne under den aktuella perioden. Åtgärder har vidtagits redan från och med 5ème, med syftet att upptäcka sig själv och arbetslivet. Ju närmare gymnasiet eleverna kommer, desto mer inriktas stödet på strategier för val av utbildningsväg och antagning till högre utbildning, i Frankrike eller lokalt. Eleverna har särskilt haft nytta av informationsinsatser som specifika föreläsningar, en virtuell mässa för studier i Frankrike, deltagande i SACO-mässan samt systematiska informationsmöten för familjer. Syftet med dessa åtgärder, som genomförts tidigare än tidigare år, är dubbelt: att minska elevernas och familjernas oro inför valet av inriktning och att göra det möjligt för skolan att tidigare kartlägga familjernas intentioner för att på ett mer effektivt sätt kunna förutse elevantalet och organisera gymnasiet inför skolstarten.

Inom ramen för den pedagogiska styrningen togs två ytterligare punkter upp som rör utbildningsområdet. Den första gäller den höga frånvaron som observerades under helgen den 5 januari 2026. Vid detta tillfälle observerades olika beteenden hos familjerna. I Sverige är dock elevernas och familjernas skyldigheter när det gäller skolgång samt skolans roll när det gäller att kontrollera och se till att dessa skyldigheter uppfylls strängare än i Frankrike. Vissa familjer meddelar skolan formellt vid enstaka frånvarotillfällen, medan andra inte gör det.

Skolan har dock en skyldighet att varna, även socialtjänsten, när frånvaron blir upprepad eller problematisk. I detta sammanhang har ledningen inlett ett arbete för att formalisera och harmonisera förfarandet för frånvaro inom ramen för skolans interna regler för skolstarten 2026: alla förutsebara enstaka frånvarotillfällen måste godkännas skriftligen i förväg och villkoren för pedagogisk uppföljning ska systematiskt specificeras. Denna formalisering kommer också att göra det möjligt att påminna familjerna om att skolgången är obligatorisk. Den andra punkten gäller två komplexa rättsliga situationer som rör fransk-svenska familjer och som presenteras av Rektorn AEFÉ.

När det gäller styrningen av personalresurser, ekonomi och logistik uppmanar Rektorn AEFÉ ledamöterna att ta del av de specifika rapporterna. Han uppmärksammar dem på en särskild punkt som rör gymnasiet, nämligen frågan om vikarier för lärare som inte kan undervisa. Av strategiska skäl strävar LFSL efter att garantera så effektiva och kontinuerliga vikarier som möjligt, särskilt vid frånvaro på grund av sjukdom eller fortbildning. Även om vikarie i allmänhet kan ordnas, är den pedagogiska kvaliteten på de aktiviteter som erbjuds i detta sammanhang fortfarande en utmaning. Denna situation skapar frustration hos eleverna, lärarna och ibland även hos familjerna. En diskussion pågår för att förbättra vikariernas pedagogiska samstämmighet och relevans.

När det gäller finansiella frågor preciserar han att rapporten för det senaste bidraget från AEFÉ inom ramen för projektet på Annexet (*beträffande säkerheten*) har överlämnats och att ärendet nu är avslutat. När det gäller projektet "Ett år i Stockholm" har det inte gjorts några betydande framsteg. Projektet syftar till att ta emot gymnasieelever som kommer utan sina familjer till en värdfamilj under en period på ett till tre år, enligt modellen för gymnasiet i Dublin. Teamen har för närvarande svårt att integrera detta projekt i sin dagliga verksamhet. Om projektet fortfarande planeras att startas, även i experimentell form, kommer det att vara nödvändigt att identifiera specifika resurser för att kunna inleda genomförandet.

När det gäller säkerheten uppger Rektorn AEFÉ att skolan har genomfört den obligatoriska årliga PPMS-övningen, som avser risken för intrång. Övningen genomfördes på ett tillfredsställande sätt och



resultaten är positiva. Han betonar att säkerhetsrutinerna har utvecklats mycket positivt under de senaste tre åren, även om det fortfarande finns utrymme för förbättringar. PPMS-övningen avseende större risker i samband med exceptionella händelser är planerad till mars.

Slutligen tar han upp fastighetsfrågorna och anger att de är föremål för en särskild punkt på dagordningen.

Därefter tar Rektorn AEFÉ upp förberedelserna inför läsåret 2026–2027. Han anger att förberedelserna av skolkalendern för 2026–2027 inte medför några särskilda svårigheter. När det gäller budgeten fortsätter skolan det arbete som inleddes förra året, med målet att anta budgeten vid det planerade styrelsemötet i slutet av mars, så att man får en stabil budgetram som gör det möjligt att tillgodose de identifierade behoven, särskilt när det gäller pedagogiska strukturer, med full kännedom om läget. Frågan om skolavgifter, som är central i detta sammanhang, kommer att tas upp under den specifika punkt som finns på dagordningen.

När det gäller prognoser för elevantal och pedagogiska strukturer (grupper, klasser) har en tvåstegsprocess införts. Familjerna till eleverna i 3ème, 2nde och 1ère har ombetts att ange sina preliminära önskemål före den 7 januari. Vissa svar väntar fortfarande, men en första sammanfattning kan göras mycket tidigare än åren innan. Målet är att kunna fastställa de övergripande riktlinjerna för utbildningsutbudet mellan slutet av januari och början av februari, före återinskrivningsfasen. De uppdaterade uppgifterna finns i den överlämnade rapporten. För gymnasiet är prognoserna för elevantalet i stort sett i linje med prognoserna från november, med ett stabilt elevantal i 2nde. En punkt som kräver uppmärksamhet har dock identifierats när det gäller 1ère. På högstadiet rapporteras en viss utmaning när det gäller elevantalet, särskilt i 4ème: prognosen visar en mycket begränsad minskning (– 3 elever), vilket över lag är stabilt på medellång sikt. Slutligen visar analysen av de preliminära avsikterna att det finns ett lågt antal ansökningar till den dubbla SAM-utbildningen i 1ère (endast en elev i detta skede). Denna situation kan leda till att denna inriktning inte öppnas vid nästa skolstart, ett beslut som kan komma att meddelas redan i slutet av januari. En sådan tidig kommunikation skulle göra det möjligt att informera familjer och personal tydligt vid återinskrivningen, i en anda av öppenhet. De slutgiltiga justeringarna av de pedagogiska strukturerna kommer att göras efter klassrådsmötena och återinskrivningsfasen.

Rektorn avslutar sitt anförande med att öppna för diskussion och frågor.

När det gäller skolplikt och helgdagen den 5 januari anser Marion Grönberg att det är lämpligt att informera familjerna, särskilt med tanke på den kommande vinterlovet. Lovet har nämligen kortats till en och en halv vecka, vilket inte alla familjer har insett omedelbart. Den huvudsakliga veckan sammanfaller med lovet för de offentliga skolorna i Stockholm, och vissa familjer står därför inför särskilt höga priser. Det verkar som om flera familjer överväger att åka bort under den andra veckan, även om denna inte ingår i den officiella kalendern.

I detta sammanhang påpekar Rektorn AEFÉ att det är viktigt att skolan fullt ut tar på sig den roll som tilldelats den enligt reglerna och förutser sådana situationer. Som exempel kan nämnas att en familj nyligen kontaktade skolan angående en planerad frånvaro från den 26 december 2026 till den 27 januari 2027 på grund av en tjänsteresa. Styrelsen har delegerat till Rektorn AEFÉ och Rektorn för förskolan att fatta beslut om denna typ av ansökningar. Ur pedagogisk synvinkel kan enstaka frånvarodagar på en till två dagar tas igen av eleven. Däremot kan systematiska frånvaron, särskilt i



samband med tidiga avresor eller försenade hemresor från semestern, orsaka svårigheter. Det är därför nödvändigt att fastställa tydliga ramar för detta. Han uppger att ett dokument som formaliserar förfarandet för förhandsansökan har tagits fram. Dessutom kan en påminnelse till familjerna om skolplikten övervägas. Slutligen planeras det att integrera detta förfarande i skolans interna regler från och med nästa läsår.

Ordföranden tar sedan till orda efter presentationen av Rektorn AEFES rapport. Han föreslår att man till att börja med skickar en ny skriftlig eller muntlig kommunikation till den Fransk-svenska handelskammaren (CCFS) och till de franska utrikeshandelsrådgivarna (CCE) för att påminna om att LFSL är mycket öppet för att ta emot elever från högstadiet och gymnasiet, särskilt från familjer med framtida utlandsstationerade. Han påminner om att gymnasiet fram till nyligen inte hade tillräcklig kapacitet för att möta efterfrågan från utstationerade familjer, medan situationen idag tenderar att vända. För nyanlända familjer är tillgången till en fransk skola en avgörande faktor, särskilt för CCE-nätverken, som samlar representanter för stora franska företag och även spelar en roll inom ekonomisk diplomati. Ordföranden betonar sin personliga erfarenhet i detta avseende. Han anser att en sådan kommunikation – eller till och med ett kort, målinriktat uttalande – skulle välkomnas av berörda parter. Detta skulle kunna lugna företagen och familjerna flera månader före utlandsflytten, eftersom de snabbt skulle kunna bekräfta för sina huvudkontor att det inte finns några problem med skolgången, särskilt som den aktuella perioden (mitten av januari) är särskilt lämplig för detta. Ordföranden förklarar sig villig att delta i detta initiativ, även i form av ett medundertecknat brev, där han framhåller sin roll som representant för LFSL. Han kopplar också samman detta med de kommunikationsåtgärder som redan har genomförts.

Han ger sedan ordet till Rektorn för Förskolan.

b) Rapport från rektorn för Förskolan

Förskolans rektor påminner om att förskolan kännetecknas av en stark flerspråkighet. Svenska är det huvudsakliga språket i hemmen, men totalt sett finns 17 andra språk representerade i de olika familjekonstellationerna. Förutom franska och svenska är de vanligaste språken arabiska, engelska, spanska och italienska.

Hon nämner sedan ett utbildningsprojekt som föreslås av den arbetsgivarorganisation som institutionen är medlem i. Utbildningen, som heter *"Steg för steg mot en lärande organisation"*, börjar i mitten av februari. Syftet är att främja spridningen av ny kunskap inom teamen, snarare än en isolerad utbildning utan inverkan på yrkesutövningen. Två medlemmar av teamet kommer att delta, vilket väcker stor entusiasm.

Slutligen uppger hon att en uppföljning av utvärderingen av det systematiska kvalitetsarbetet genomfördes i slutet av föregående kalenderår. Rapporten kommer att diskuteras mer ingående vid mötet med den särskilda arbetsgruppen för att analysera resultaten och måluppfyllelsen.



En fråga ställs om vilka språk som talas i familjerna: Rektorn förtydligar att i de allra flesta fall talas minst ett av språken franska/svenska hemma. Situationer där varken franska eller svenska används är sällsynta, även om det finns några fall, särskilt inom diplomatfamiljer.

Eftersom inga ytterligare frågor har ställts föreslås att man går vidare till nästa punkt.

c) Rapport om Fritids

Ordföranden ger ordet till Låg- och mellanstadietchefen som presenterar en lägesrapport om Fritidsverksamheten. Han uppger att den nya Biträdande Rektör Fritidshem sedan tillträdet har arbetat med att stärka sammanhållningen i teamen genom att vara mycket närvarande på fältet. Det finns dock fortfarande svårigheter när det gäller vikarier och hantering av personalens frånvaro, vilket kräver en reflektion om rekrytering och stöd.

Det rapporteras också om några incidenter och olyckor som inträffat nyligen, främst relaterade till bristande efterlevnad av det individuella mottagningsprotokollet. Denna situation leder till en reflektion över hur kommunikationen mellan lärar-teamen kan förbättras, särskilt när vikarier är närvarande, för att säkerställa en bättre överföring och uppdatering av viktig information.

Dessutom återkommer man till ett tidigare nämnt klagomål som framfördes av en familj under höstlovet. Biträdande Rektör Fritidshem har arbetat med familjen, eleven och den berörda gruppen för att få fram ett svar, och gruppens stöd kommer att fortsätta. Familjen har sedan dess uttryckt sin tillfredsställelse med de åtgärder som vidtagits.

När det gäller uppföljningen av kvalitetsarbetet och utvärderingen av måluppfyllelsen anges att de uppsatta målen har uppnåtts. I ett sammanhang med förstärkt kommunikation och samarbete mellan teamen kring ett gemensamt projekt har vissa mål omdefinierats för att gå längre. Ett nytt mål har också identifierats: att främja elevernas aktiva deltagande, särskilt genom inrättandet av ett elevråd, så att de kan uttrycka sina åsikter och föreslå aktiviteter.

En medlem av styrelsen betonar att klagomål, synpunkter eller reklamationer, även om de behandlas seriöst och noggrant, också måste analyseras som indikatorer på det allmänna klimatet. I förhållande till hela gemenskapen är antalet begränsat och bör inte övertolkas, även om målet fortfarande är att minska dem så mycket som möjligt. Det bekräftas att varje anmälan utreds noggrant och att personalen uppmuntras att rapportera dem för att möjliggöra en lämplig uppföljning.

Därefter föreslås att man går vidare till nästa punkt på dagordningen och Ordföranden ger ordet till HR-chefen.

d) HR-rapport

HR-chefen presenterar de centrala punkterna i sin rapport. När det gäller rekryteringar under läsåret 2025-2026 informerar hon medlemmarna om att en annons kommer att publiceras för rekrytering av en IT-ansvarig från och med maj 2026. Flera ersättnings- och ledighetssituationer presenteras också: rekrytering av en vikarierande matematiklärare på gymnasienivå från januari till vinterlovet, förslag om



en heltidsanställning som entrévärd efter en uppsägning, förlängning av en deltidsvikariat på Fritids, kommande föräldraledighet för en AESH med intern ersättning, dels en skolsköterska som tar deltidsledigt utan lön för studier utan planerad ersättare, och dels en heltidsledighet för evenemangskoordinatorn med omfördelning av arbetsuppgifterna internt.

Hon presenterar också de första rekryteringsprognoserna för skolstarten 2026, särskilt med tanke på den troliga avgången av It-teknikern och förändringar i personalen som är utstationerad. I idrottsundervisningen har en kandidat som rankats som nummer två av CCPL accepterat tjänsten, under förutsättning att ministeriet godkänner utstationeringen, efter att den nuvarande lärarens utstationering har upphört. Inom SES övervägs en eventuell vakans: i händelse av vakans kan tjänsten, enligt AEFÉ: s beslut, behållas eller omvandlas till ett lokalt kontrakt. Slutligen planeras det att anlita personal med lokala kontrakt för att förutse eventuella avgångar och anpassa förberedelserna inför skolstarten.

När det gäller arbetet med arbetsmiljön presenterar HR-chefen en uppdatering av planen för förebyggande och åtgärder mot kränkande behandling och diskriminering, som har utarbetats av en grupp frivilliga medarbetare och som ska antas efter socialdialogkommissionens möte i januari. Hon redogör också för resultaten av säkerhetsrundorna och Miljöförvaltningens inspektion, som avslöjade mindre avvikelser, varav en del redan har åtgärdats, medan andra följs upp av stiftelsen eller fastighetsägaren. Slutligen informerar hon om framstegen i den årliga kartläggningen av lönerna för lokalt rekryterad personal, vars resultat kommer att presenteras för fackföreningsrepresentanterna, samt om kommande förändringar i samband med EU-direktivet om lönetransparens.

Generellt sett rör de situationer som har kommit till styrelsens kännedom inom ramen för dess tillsynsroll eller delegationsrapportering framför allt långvarig frånvaro, varav några exempel presenteras.

e) Ekonomisk rapport

Därefter föreslås att man går vidare till nästa punkt på dagordningen och Ordföranden ger ordet till Ekonomichefen.

Den senare presenterar en lägesrapport om skolans finansiella situation. Det resultat som konstaterats i detta skede visar ett rörelseresultat som ligger i linje med prognoserna från början av skolarbetet. Avvikelser mellan budgeterade intäkter och utgifter observeras, främst på grund av säsongsvariationer. En försämring av resultatet förväntas dock vid räkenskapsårets slut, med ett beräknat resultat på cirka -0,5 MSEK i slutet av juli (+1,033 MSEK budgeterat), främst på grund av att det faktiska elevantalet är lägre än det beräknade, den första effekten av det nya bidraget till AEFÉ i juli 2026 och den sena mottagningen av den slutliga fakturan för ersättningen till AEFÉ: s utstationerade personal för hela kalenderåret 2025. Den del som motsvarar perioden januari-juli 2025 (räkenskapsåret 24-25) är bokföringsmässigt avslutad och kommer därför att påverka räkenskapsåret 25-26.

För att i möjligaste mån begränsa detta resultat har flera åtgärder vidtagits, särskilt en försiktig hantering av ännu inte bokförda finansiella åtaganden. Detta innefattar begränsning av ersättningen av personal som är på ledighet när tjänstens funktion tillåter det, uppskjutande av vissa projekt och intern



omorganisation av uppdragen. Trots dessa justeringar är den finansiella situationen fortsatt under kontroll och förenlig med stiftelsens kapacitet i detta skede av räkenskapsåret.

Ordföranden påminner om att trots de nämnda spänningarna är likviditetshanteringen fortsatt sund och att stiftelsen hittills aldrig har behövt utnyttja en bankkredit. Han betonar dock den negativa inverkan som budgetomfördelningen i samband med renoveringen av Annexet har haft. I ett allmänt begränsat sammanhang uppmanar han ändå till en återhållsam hållning och att behålla det nödvändiga perspektivet.

Styrelsen övergår sedan till en informationspunkt som presenteras av Rektorn om AEFÉ: s övergripande finansiella situation och dess konsekvenser för stiftelsen och LFSL.

6. Informationspunkter

b) AEFÉ: s situation och avtalets inverkan

Rektorn AEFÉ påminner om att AEFÉ: s situation är en del av den franska statens ansträngda budgetläge, vilket har lett till en gradvis minskning av det bidrag som tilldelas AEFÉ för dess offentliga uppdrag. En reform av AEFÉ: s ekonomiska modell inleddes av dess tillsynsmyndighet (Ministeriet för Europa- och utrikesfrågor) i juli 2025, med en förväntad minskning av subventionerna med 63 miljoner euro över två år (2025 och 2026), från ett initialt belopp på cirka 400 miljoner euro totalt.

Samtidigt står AEFÉ inför en betydande årlig ökning av sina kostnader, särskilt i samband med den kraftiga ökningen av arbetsgivarens andel av pensionsavgifterna, som 2026 kommer att uppgå till 84 % av bruttointkomsten för utlandsanställd personal. Denna dubbla utveckling skapar en sax-effekt mellan minskade intäkter och ökade utgifter.

Utan korrigerande åtgärder visade prognoserna på en kritisk likviditetssituation för AEFÉ i december 2026, vilket var oförenligt med försiktighetskraven. Mot denna bakgrund gav AEFÉ: s tillsynsmyndighet företräde åt en strukturell reform framför punktvisa finansiella justeringar. Flera arbetsgrupper har bildats för detta ändamål. De första resultaten presenterades vid AEFÉ: s styrelsemöte den 27 november och godkändes sedan vid mötet den 18 december, samtidigt som det klargjordes att arbetet fortsätter med en tidsfrist för överväganden som fastställts till slutet av skolåret. Rektorn AEFÉ påminner om att reformen av AEFÉ: s ekonomiska modell även omfattar en översyn av personalramarna, med fokus på statusen för utstationerad personal, organisationsformer, utstationeringar utan tidsbegränsning samt sysselsättningskartan. Denna del av översynen är ännu inte slutförd, och ytterligare meddelanden om utvecklingen av personalramarna kan komma att göras under de kommande sex månaderna. Budgeten för utbildnings- och kulturaktiviteter för 2026, inklusive stipendier, beräknas uppgå till cirka 500 miljoner euro, vilket motsvarar 12 % av den franska statens budget för utrikesverksamhet. AEFÉ: s generaldirektör betonade att detta bidrag vittnar om statens starka engagemang för nätverket, trots att stödet kommer att minska.

De ekonomiska aspekterna av reformen berör alla skolor, oavsett om de är partnerskolor, direktstyrda (EGD) eller avtalsskolor, såsom LFSL, samt huvudkontorets avdelningar. För partnerskolorna innebär



detta en ökning av deltagandegraden, medan för direktstyrda eller avtalsskolor införs en ny särskild avgift. Rektorn AEFÉ påminner om att AEFÉ: s styrelse, i enlighet med skollagen och de avtal som undertecknats av skolorna, har ansvaret för att fastställa villkoren för finansieringen av nätverket och därmed fastställa storleken och arten av de bidrag som dessa skolor ska betala. Ett tredje bidrag kommer därför att införas inom ramen för reformen av AEFÉ: s ekonomiska modell för avtalsbundna skolor. Detta bidrag baseras på antalet utstationerade anställda (lärare, CPE, ledning), med undantag för lärare vars huvudsakliga arbetsgivare är Institut Régional de Formation (IRF). Det beräknas utifrån den genomsnittliga kostnaden i nätverket för arbetsgivarens andel av pensionsavgiften, per personalkategori: för chefer 38 736 euro, för lärare och CPE 34 750 euro per år. En andel på 35 % av detta avgiftsbelopp ska betalas av varje skola från och med den 1 juli 2026 och därefter 50 % från och med den 1 januari 2027, för att uppnå en balanserad fördelning mellan AEFÉ och den förvaltande mottagande organisationen. För LFSL ska avgiften betalas från och med den 1 juli 2026, dvs. sex månader för den kommande budgeten till en sats på 35 %, och därefter tillämpas den på hela kalenderåret från och med 2027 till en sats på 50 %. Låg- och mellanstadietchefer och Rektorn AEFÉ berörs av denna fakturering.

För att ge lite bakgrundsinformation uppger Rektorn AEFÉ att skolavgifterna i det franska utlandsundervisningsnätverket i genomsnitt uppgår till 6 940 euro per år och elev. Om det nya bidraget skulle slås igenom fullt ut på skolavgifterna, uppskattar AEFÉ att det skulle innebära en ökning på i genomsnitt 457 euro per elev och år. Det har dock preciserats att det politiska målet är att inte överföra hela denna merkostnad till familjerna, för att undvika negativa effekter på beräkningen av stipendier och begränsa utestängningseffekterna. Verktyg såsom kartan över utstationerad personal (antal anställda) kan användas för att fördela kostnaderna på ett mer balanserat sätt.

Tre huvudsakliga konsekvenser för stiftelsen framhålls:

- AEFÉ: s styrelse ansvarar för att organisera de finansiella flödena mellan skolan och förvaltningsorganet, vilket innebär att den gällande avtalet måste ändras för att inkludera det nya bidraget. AEFÉ har skickat ett tillägg till avtalet till stiftelsen, som ändrar artikel 12 för att formalisera detta bidrag. Det måste undertecknas före den 30 juni 2026 för att bidraget ska kunna faktureras från och med juli 2026. Om tillägget inte undertecknas skulle AEFÉ vara tvungen att säga upp avtalet, vilket skulle innebära att det avtalsenliga förhållandet och bidragsflödet avbryts. Styrelsen undrar över konsekvenserna av ett eventuellt avslag på undertecknandet av tillägget till AEFÉ-avtalet. Det preciseras att ett avslag på undertecknandet skulle innebära att skolan förlorar sitt avtal från och med läsåret 2027, enligt AEFÉ. Skolan skulle inte kunna fortsätta att fungera inom ramen för det gamla avtalet.
- Den andra konsekvensen gäller storleken på det nya bidraget, som uppgår till flera miljoner kronor per år.
- Den tredje effekten gäller balansen i de finansiella flödena mellan stiftelsen och AEFÉ. Även om AEFÉ: s faktura ökar, förblir AEFÉ: s nettobidrag till LFSL positivt, vilket gör det möjligt att upprätthålla ett effektivt ekonomiskt stöd till skolan. Om omständigheterna förblir oförändrade bör AEFÉ: s nettobidrag till LFSL ligga kvar på cirka 2 000 euro per elev och år när det nya bidraget har införlivats. AEFÉ: s rektor betonar också att skolan drar nytta av den flexibilitet som följer av



att dess budget är uppbyggd på ett skolår och inte ett kalenderår: det är möjligt att förutse effekterna av detta nya bidrag och integrera dem i budgetarbetet, till skillnad från andra skolor i nätverket som arbetar med budgetar baserade på ett kalenderår och som redan nu måste integrera dessa uppgifter i sin budget.

Styrelsens medlemmar begär förtydliganden om begreppet nettobidrag. Rektorn AEFE förklarar att nettobidraget är skillnaden mellan de kostnader som AEFE står för i och med sitt stöd till LFSL: s verksamhet (lönekostnader, stipendier, bidrag osv.) och de belopp som AEFE fakturerar LFSL, allt i förhållande till antalet elever. Den presenterade analysen visar att med de nya bidragen förblir nettobidraget positivt för LFSL, med ett genomsnittligt belopp per elev på cirka 1 952 euro för året 2027–2028, vilket är något lägre än de nivåer som observerats sedan 2009, men högre än före 2009. Denna utveckling återspeglar en ökning av nettokostnaden för skolan, men med bibehållet betydande stöd från AEFE (högre än skolavgiften per elev till exempel).

Åtgärder har identifierats för att hantera den finansiella situationen. När det gäller intäkterna är det möjligt att påverka utvecklingen av skolavgifterna, men det viktigaste verktyget är ändå att öka skolans attraktionskraft för att locka fler elever. En diversifiering av finansieringskällorna, via avgiftsbelagda fritidsaktiviteter, sponsring, fadderprogram eller specifika projekt som genererar ytterligare resurser, kan också övervägas, även om vissa alternativ är svårare att genomföra i det lokala sammanhanget. När det gäller anpassningen av utgifterna har flera alternativ identifierats: Optimering av pedagogiska strukturer (genom större klasser), anpassning av utbildningsutbudet efter lokala kapaciteter, omvärdering av stödfunktioner för undervisningen och administrativa funktioner för att optimera lönesumman utan att påverka utbildningens kvalitet, optimering av driftskostnader (översyn av kontrakt och abonnemang, studiebesök, skolmaterial osv.), översikt över utstationerade anställda (med möjlighet att inte ersätta vissa utstationeringar som löper ut eller vid pensionering, med respekt för avtal och tidsplan, vilket gör det möjligt att minska AEFE: s vidarefakturering).

Rektorn AEFE anger att användningen av dessa verktyg måste baseras på kollektiva överläggningar och planeras, med noggrann uppföljning av effekterna på berörda parter. Prognoser görs för att identifiera vilka utgiftsposter som kan optimeras.

Ordföranden framhåller LFSL: s solida förvaltning, de goda resultaten från de senaste revisionerna och vikten av att förbli en avtalsskola, både av ekonomiska skäl och för institutionellt erkännande. Slutligen påminner han om att bidraget för läsåret 2026–2027 kommer att uppgå till 35 % av den genomsnittliga kostnaden för första terminen och 50 % för andra terminen, vilket möjliggör en gradvis och kontrollerad övergång.

Styrelsen diskuterar därefter den potentiella inverkan som utstationeringar kan ha på LFSL: s organisation och pedagogiska utbud. Det påpekas att på kort sikt är styrningen främst möjlig via den lokala lönesumman, eftersom de omedelbara förändringarna av utstationerade tjänster är begränsade. På medellång sikt kan kartan över utstationerade anställdas tjänster justeras: när en utstationering löper ut är det till exempel möjligt att minska antalet nödvändiga tjänster, vilket gör det möjligt att



anpassa PRRD-bidraget. Två viktiga begränsningar måste beaktas i detta fall: slutet på en utstationering måste förutses ett år i förväg för att hantera personalens återkomst och eventuella nyrekryteringar. AEFE:s nuvarande policy är att inte avbryta pågående kontrakt, utan att inte förnya dem när de löper ut. Kontrakten kan förnyas administrativt vart tredje år, vilket skapar flexibilitet men också komplexitet för HR-styrningen.

Styrelsens medlemmar är eniga om att situationen, trots dessa spänningar, fortfarande är hanterbar och inte äventyrar skolans verksamhet. Ordföranden drar slutsatsen att nästa års budget, trots de nödvändiga justeringarna i samband med AEFE:s nya bidrag och den finansiella situationen, bör kunna slutföras i tid. Han påminner om att kreativa lösningar kommer att genomföras för att hantera utgifterna och optimera resurserna, samtidigt som han betonar vikten av att rekrytera elever som den viktigaste faktorn för att upprätthålla den finansiella balansen. Han preciserar också att dessa finansiella frågor kommer att följas upp och diskuteras regelbundet vid kommande styrelsemöten för att garantera en rigorös och förebyggande styrning.

b) Uppföljning av tvisten till följd av utvidgningen av Annexet

På Ordförandens begäran informerar Rektorn AEFE styrelsen om utvecklingen i tvisten till följd av utbyggnaden av Annexet. Han påminner om att det för närvarande rör sig om ett förberedande rättsligt förfarande, som grundats och argumenterats med stöd av advokatbyrån KANE, vilket har lett till att stiftelsen har skickat en formell underrättelse till projektledaren, som har vidarebefordrat ärendet till sitt försäkringsbolag. Den senare hade begärt ytterligare upplysningar, vilket stiftelsen besvarade i april 2025. Sedan dess har ledningen väntat på svar och skickat flera påminnelser.

Svaret från försäkringsbolaget kom slutligen i december: det avvisar projektledarens ansvar, hävdar utan bevis att det inte förelåg någon försumlighet från hans sida och vidhåller att ansvarsbegränsningsklausulen i avtalet i alla händelser skulle vara tillämplig. Advokatbyrån Kane har angett att denna klausul kan bestridas i händelse av försumlighet, men försäkringsbolaget bestrider detta.

LFSL har i sin tur lagt fram ett motargument som visar att vissa av försäkringsbolagets påståenden är felaktiga, och har bett advokatbyrån att skicka ett brev till försäkringsbolaget för att bestrida dess ståndpunkt och begära bevis som styrker påståendena.

Rektorn för AEFE preciserar att detta förfarande inte kräver några ytterligare utbetalningar och ligger inom ramen för tvisten med försäkringsbolaget.

Styrelsen informeras om att denna situation inte påverkar de aktuella räkenskaperna, eftersom revisorn inte har konstaterat någon inverkan på föregående räkenskapsår. Ordföranden betonar vikten av att uttömma alla rättsmedel för att maximera återvinningen av denna fordran.

c) Uppföljning av renoveringsprojektet av huvudbyggnaden och dess konsekvenser

På Ordförandens begäran informerar Rektorn AEFE och Ekonomichefen styrelsen om de senaste kontakterna med advokatbyrån Setterwalls, ägaren SISAB och partnern angående sökandet efter en lösning i händelse av renovering av huvudbyggnaden.



Status för diskussionerna med SISAB

Efter mötet med Setterwalls hölls ett möte mellan SISAB, projektgruppen på stiftelsen (DAF, rektor AEFE, rektor Förskola) och deras kontaktpersoner på advokatbyrån. Vid detta tillfälle erkände SISAB att stiftelsen inte har samma avtal med SISAB som Utbildningsförvaltningen (UF) och att det komplexa evakueringsproblemet inte enbart är stiftelsens ansvar.

SISAB har också angett att man vill behålla stiftelsen som hyresgäst efter renoveringen.

Ett nytt möte är planerat i februari med Setterwalls och SISAB för att de ska presentera sin process och den preliminära tidsplanen för renoveringen. Ledningens mål är att identifiera vid vilken tidpunkt i processen stiftelsen kan ingripa, göra delvisa utvärderingar och säkerställa att dess specifika behov tillgodoses. Sammanfattningsvis antar ledningen en förebyggande och diplomatisk strategi. Målet är att få dem att inse vikten av att bevara närvaron av en internationell fransk skola i Stockholm och, för att uppnå detta, garantera skolan varaktiga driftsvillkor, genom att till lokala myndigheter ge Göteborgsmyndigheternas positiva inställning som exempel.

Diskussionerna har också lett till att SISAB har uppmanat ledningen att identifiera stiftelsens behov för att kunna upprätthålla verksamheten under renoveringen. Rektorn AEFE informerar styrelsen om de scenarier som ledningen överväger och som möjliggör en återgång till platsen efter renoveringen. Tillfälliga lösningar kan övervägas under renoveringen, inklusive en uppdelning av skolan på flera platser, under vissa förutsättningar:

- Högstadiet (collège) får inte ligga för långt från annexet av funktionella och pedagogiska skäl.
- Platsen måste vara tillgänglig och ta hänsyn till familjestrukturen hos de två stora familjegrupper som utgör vår målgrupp (cirka 50 % bor i närheten av huvudbyggnaden (Bromma, Stora Essingen, Lilla Essingen, Kungsholmen, Liljeholmen, Gröndal), medan den andra hälften bor långt från huvudbyggnaden): minst en byggnad för de "små" klasserna måste ligga nära Stora Essingen, och minst en byggnad måste vara mycket lättillgänglig, åtminstone med kollektivtrafik.

Antalet byggnader måste också vara rimligt för att inte komplicera familjernas logistik (omsorg om barn i åldern 1–18 år). Flera scenarier kommer att utarbetas och överlämnas till SISAB som underlag för deras sökande efter lösningar.

Samtidigt diskuterades möjligheten för Stiftelsen att överlämna hypotetiska behov avseende en eventuell omorganisation av lokalerna efter renoveringen. Ledningen betonade att de behov som skulle kunna överlämnas är helt teoretiska, eftersom de beror på möjligheten att hitta en tillfällig lösning under renoveringen och på alla användares (och deras önskemål) efter renoveringen.

Sammanfattningsvis har de senaste diskussionerna, med stöd av en advokatbyrå som är känd för sin expertis, lett till framsteg, åtminstone i diskussionen, när det gäller SISAB: s förståelse och acceptans av stiftelsens begränsningar och behov, och öppnar för möjligheten till en konstruktiv och trygg dialog.

Planerat projekt för en flytt



Rektorn AEFE sammanfattar sedan läget i diskussionerna om ett eventuellt och hypotetiskt omlokaliseringsprojekt.

Det presenterade projektet, oavsett om det syftar till en tillfällig eller permanent omlokalisering, anser styrelsen vara lovande, men det kräver ett grundligt arbete på det finansiella, juridiska och strategiska planet innan något definitivt åtagande kan göras. Styrelsen önskar att ledningen meddelar sina samtalspartner att den i princip är villig att fortsätta arbetet med att utarbeta projektet, både i strategiskt och finansiellt hänseende.

Ordföranden betonar sedan att han, med tanke på tidsplanen, föreslår att diskussionen om de tre följande informationspunkterna – utvärdering av besöket för förnyelse av godkännandet, orientering och högre utbildning samt marknadsföringskampanj – skjuts upp till nästa styrelsemöte, så att de kan behandlas på ett kortfattat och organiserat sätt. Han anser det nämligen viktigt att den planerade beslutspunkten kan tas upp.

7. Beslutsfrågor

b) Skolavgifter 2026–2027

Ordföranden ger sedan ordet till Rektorn AEFE för att ta upp frågan om skolavgifter. Rektorn påpekar att det är absolut nödvändigt att fastställa dessa före slutet av januari, av två huvudsakliga skäl: dels är det ett krav som är kopplat till godkännandet på grund av dess inverkan på tidsplanen för tilldelning av stipendier till elever med franskt medborgarskap, dels för att kunna vara transparent gentemot familjerna vid omregistreringen, särskilt i händelse av betydande höjningar.

De svenska reglerna för skolavgifter är strukturerande: de tillåter, som undantag, internationella skolor att debitera familjerna de extra kostnader som uppstår genom att skolan är internationell (och därmed följer en utländsk läroplan), efter avdrag för eventuella externa bidrag, till exempel från en stat (för LFSL, Frankrike). Eftersom detta stöd minskar, som tidigare nämnts, anger Rektorn AEFE att hela effekten av det nya bidraget, rent juridiskt, skulle kunna överföras till skolavgifterna utan att det strider mot reglerna. Detta skulle dock varken vara hållbart ur strategisk synvinkel eller i linje med AEFE:s politiska mål.

Sedan två år tillbaka pågår ett komplext arbete för att förfina analysen och exakt fastställa vilka ytterligare kostnader som ska beaktas vid fastställandet av skolavgifterna inom ramen för denna lagstiftning. Arbetet är ännu inte avslutat. Rektorn AEFE påminner om att skolavgifterna historiskt sett inte har förändrats mellan 2018 och 2023 och att styrelsen hade beslutat att tillämpa en ökning på 5 % per år under de tre skolåren 2024, 2025 och 2026, med en årlig omprövning, särskilt för att kompensera för inflationens effekter under perioden 2018–2023. Dessa höjningar har genomförts under 2024 och 2025, och det är nödvändigt att kontrollera om den planerade utvecklingen för skolåret 2026 fortfarande är anpassad till den aktuella situationen.

Rektorn AEFE uppger att de regler som reviderades inför skolstarten 2024 anses vara fungerande av personalen och ledningen: utöver skolavgifterna specificeras de avtalsmässiga reglerna för de



ekonomiska relationerna med familjerna och inkluderar bland annat en uppsägningstid på tre månader, med fakturering vid bristande efterlevnad. Inga ändringar anses därför nödvändiga. De enda eventuella anpassningar som kan övervägas skulle kunna gälla integrering av specifika projekt, såsom projektet "Ett år i Stockholm" eller fakturering för fria kandidater till examina, för vilka det för närvarande inte finns någon rättslig grund på stiftelsenivå: De kan dock bli föremål för senare tillägg, i den mån de inte påverkar återinskrivningen eller processen för tilldelning av stipendier, och Rektorn AEFÉ anger att det som föreslås är att idag godkänna bibehållandet av den befintliga ekonomiska förordningen och förändringarna av skolavgifterna.

Slutligen anger han att finansiella prognoser har gjorts tillgängliga för ledamöterna, med viss försening, för att utvärdera effekterna av det nya bidraget till AEFÉ. Det förväntade resultatet i slutet av innevarande år är - 500 000 SEK. Nästa läsår uppskattas effekten av det nya bidraget till AEFÉ uppgå till 4,2 miljoner kronor och året därpå till nästan 5 miljoner kronor utan ytterligare förändringar (antal elever, tjänstekarta, pedagogiska strukturer osv.). Rektorn AEFÉ, betonar att man också måste räkna med sannolika hyreshöjningar efter 2029, vilket kan medföra betydande kostnader. Han fortsätter med att redogöra för de finansiella prognoserna för flera år framöver och betonar att enligt Ekonomichefens beräkningar skulle resultatet för 2028–2029 bli en förlust på 4,5 miljoner kronor, med en negativ inverkan på likviditeten på 2 miljoner kronor per år. Han förklarar att denna situation under två och ett halvt år kommer att leda till att likviditeten tar slut och att eget kapital gradvis börjar förbrukas, vilket kräver åtgärder för att undvikas. För det kommande året är situationen fortfarande hanterbar, men därefter blir den mer kritisk.

I syfte att dela sina tankar med styrelsen har Ekonomichefen och han själv tagit fram olika scenarier med olika utvecklingar av skolavgifterna över tre år fram till 2029, då hyreskostnaderna kommer att få effekt. De årliga finansiella resultaten har räknats om år för år enligt dessa olika antaganden. För att göra dem mer begripliga har varje resultat omräknats till motsvarande antal extra elever för att uppnå balans genom utveckling och till motsvarande heltidsanställda som ska dras av från strukturen för att uppnå balans genom en minskning av lönekostnaden. Det handlar om makroekonomiska modeller och inte om färdiga projekt som är redo att genomföras.

Ordföranden framhåller det enastående arbete som har utförts för att ta fram dessa scenarier, som gör det möjligt att noggrant utvärdera effekten av en ökning av antalet elever eller en justering av skolavgifterna på den finansiella balansen. Scenarierna sträcker sig från att behålla avgifterna med en standardökning på 5 % per år under tre år till ett extremt scenario som kräver en ökning på 50 % det första året för att förbereda de följande åren.

På ledningens vägnar rekommenderar Rektorn AEFÉ att den ekonomiska insatsen fördelas på flera olika områden och att man inte lägger hela bördan på skolavgifterna. Det föreslås också att man kommunicerar beloppen i absoluta tal snarare än i procent, för att sätta utvecklingen i perspektiv i förhållande till andra internationella skolor i området. Informella diskussioner med rektorer för skolor som är jämförbara i storlek och sammanhang visar till exempel att skolavgifterna där bör höjas med cirka 300 euro per elev och år, vilket gör det möjligt att sätta de planerade höjningarna för LFSL i sitt



sammanhang. Slutligen föreslår ledningen att en betydande del av de extra kostnaderna ska absorberas redan nästa år, i stället för att fördela ökningen över flera år. Den kumulativa effekten av en sådan fördelning skulle ha en viss ekonomisk inverkan, men det skulle göra det möjligt att kommunicera med familjerna på ett mycket transparent sätt och tydligt förklara utvecklingen av avgifterna i det aktuella sammanhanget.

Ordföranden fortsätter med att förklara att inget slutgiltigt beslut om skolavgifterna har fattats ännu, eftersom flera strategiska och politiska frågor måste beaktas. Han insisterar på att styrelsen måste kunna granska ärendet i sin helhet innan det fattar ett beslut, med tabeller och prognoser som beskriver de olika scenarierna framför sig, vilket inte är fallet utan videoprojektion. Enligt honom är det viktigt att skilja mellan två aspekter av beslutet: å ena sidan det exakta beloppet för höjningen av studieavgifterna och å andra sidan den inverkan som detta val kommer att ha på skolans andra finansiella verktyg, särskilt antalet extra elever och kostnadsstrukturen. Han preciserar att extrema scenarier – till exempel en kraftig höjning av skolavgifterna – skulle kunna minska ansträngningarna för att öka antalet elever eller förändra kostnadsstrukturen, medan en mer måttlig höjning skulle kräva ansträngningar som fördelas mellan flera faktorer. Balansen ligger därför enligt honom troligen i en kompromiss som kombinerar justeringar av avgifterna, ökning av antalet elever och kostnadsoptimering.

Rektorn AEFE påminner återigen om det historiska sammanhanget: mellan 2018 och 2023 har skolavgifterna inte höjts, medan den ackumulerade inflationen uppgick till 18 % och de justeringar som gjorts (5 % per år under tre år) endast har kunnat kompensera en del av skillnaden. I dag anser han att skolan befinner sig i en skyddad position: fram till slutet av juli är situationen fortfarande hanterbar, men därefter kan kombinationen av de ökade krav som AEFE ställer och den historiska skillnaden i förhållande till inflationen göra den finansiella situationen mer kritisk om inte snabba justeringar görs, vare sig det gäller skolavgifter, kostnadsstruktur eller intäkter.

Han betonar vikten av öppenhet gentemot intressenterna och vikten av att fördela de insatser som krävs. Vissa insatser måste komma från strukturen själv, andra från nuvarande och nya familjer, och ytterligare andra kan uppnås genom extern utveckling, till exempel genom att ta emot nya elever. Enligt honom skulle en förhandsdiskussion om den "insatsgrad" som ska krävas av var och en av dessa kategorier kunna belysa den kommande omröstningen och säkerställa ett balanserat beslut. Han föreslår att man utvärderar olika möjliga fördelningar, såsom 1/3 - 1/3 - 1/3 eller 50 %-25 %-25 %, för att kombinera rättvisa och ekonomisk hållbarhet, samtidigt som man erkänner att inflationen förblir en avgörande faktor i denna diskussion.

Han betonar vikten av att fördela bördan jämnt mellan alla berörda parter så att beslutet om skolavgifter förstås och accepteras av alla, och så att bördan inte enbart vilar på skolan eller vissa familjer. Han ger ett konkret exempel: för skolstarten 2026 skulle en höjning av skolavgifterna med 25 % innebära i genomsnitt 3 080 kronor per elev under året, eller cirka 308 kronor per månad om man räknar med ett tio månader långt skolår. Detta motsvarar en betydande men rimlig insats. Han betonar att en sådan höjning inte i sig löser frågan om den finansiella balansen: även med denna höjning skulle det finnas ett underskott på 2 000 000 SEK som skulle behöva kompenseras antingen genom besparingar i utgifterna, till exempel via lönesumman (motsvarande cirka 4,5 heltidsekvivalenter), eller genom att ta emot cirka 20 ytterligare elever. Han preciserar att målet är att hitta en balans mellan



dessa olika faktorer – skolvgifter, kostnadsstruktur och elevantal – snarare än att basera allt på en enda variabel.

Slutligen betonar han vikten av kommunikation: det är bättre att presentera kostnadsutvecklingen i bruttobelopp (per år och per månad) än i procent, så att familjerna konkret kan mäta den insats som krävs och så att denna uppfattas som rimlig.

Med tanke på tidsplanen och behovet av att styrelseledamöterna får tillräckligt med tid för att studera frågan föreslår Ordföranden att den presenterade metoden godkänns och att ett ad hoc-styrelsemöte organiseras via videokonferens för att fatta det slutgiltiga beslutet. Han föreslår torsdagen den 29 januari kl. 18.00 för detta avgörande möte. Alla medlemmar är överens.

9. Avslutning av mötet

Ordföranden tackar alla medlemmar och avslutar mötet.

Stockholm 2026-03-12

Lu et approuvé - Läst och godkänt

STÉPHANIE COZON

[STÉPHANIE COZON \(12 mars 2026 17:07:10 GMT+1\)](#)

Stéphanie Cozon, scrutatrice - *justerare*


[Jerôme Chappert \(16 mars 2026 13:51:38 GMT+1\)](#)

Jérôme Chappert, scrutateur – *justerare*

Guillaume LEFEBVRE

[Guillaume LEFEBVRE \(12 mars 2026 18:53:17 GMT+1\)](#)

Guillaume Lefebvre, Président - *Ordförande*

