

N° 90

SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2017-2018

Enregistré à la Présidence du Sénat le 15 novembre 2017

RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

*au nom de la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées (1) sur le **contrat d'objectifs et de moyens 2017-2020 de Campus France**,*

Par MM. Robert del PICCHIA et André VALLINI,

Sénateurs.

(1) Cette commission est composée de : M. Christian Cambon, *président* ; MM. Pascal Allizard, Bernard Cazeau, Mme Hélène Conway-Mouret, MM. Robert del Picchia, Thierry Foucaud, Mme Sylvie Goy-Chavent, MM. Jean-Noël Guérini, Joël Guerriau, Cédric Perrin, Gilbert Roger, *vice-présidents* ; M. Olivier Cigolotti, Mme Joëlle Garriaud-Maylam, MM. Philippe Paul, Rachid Temal, *secrétaires* ; MM. Jean-Marie Bockel, Gilbert Bouchet, Michel Boutant, Olivier Cadic, Alain Cazabonne, Pierre Charon, Édouard Courtial, René Danesi, Gilbert-Luc Devinaz, Jean-Paul Émorine, Bernard Fournier, Jean-Pierre Grand, Claude Haut, Mme Gisèle Jourda, MM. Jean-Louis Lagourgue, Robert Laufoaulu, Ronan Le Gleut, Jacques Le Nay, Rachel Mazuir, François Patriat, Mme Marie-Françoise Perol-Dumont, MM. Gérard Poadja, Ladislav Poniatowski, Mmes Christine Prunaud, Isabelle Raimond-Pavero, MM. Stéphane Ravier, Hugues Saury, Bruno Sido, Jean-Marc Todeschini, Raymond Vall, André Vallini, Yannick Vaugrenard, Jean-Pierre Vial, Richard Yung.

SOMMAIRE

| | <u>Pages</u> |
|--|--------------|
| AVIS SUR LE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS 2017-2020 DE CAMPUS FRANCE | 5 |
| AVANT-PROPOS | 7 |
| I. UN CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS QUI CONFIRME CAMPUS FRANCE COMME ACTEUR CENTRAL DE LA POLITIQUE D'ATTRACTIVITÉ DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE FRANÇAIS | 9 |
| A. L'ATTRACTIVITÉ DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE, OUTIL MAJEUR DE LA DIPLOMATIE CULTURELLE ET D'INFLUENCE | 9 |
| 1. <i>La France, premier pays d'accueil non anglophone</i> | 9 |
| a) Un nombre d'étudiants étrangers toujours croissant | 9 |
| b) Une répartition par origine géographique stable : près d'un étudiant sur deux est originaire d'Afrique | 13 |
| 2. <i>Une politique d'attractivité qui est aussi un facteur de rayonnement international</i> | 14 |
| a) Des facteurs d'attractivité importants | 15 |
| b) Un apport substantiel pour la France..... | 16 |
| B. CAMPUS FRANCE, ACTEUR CENTRAL DE CETTE POLITIQUE D'ATTRACTIVITÉ | 17 |
| 1. <i>Une agence en synergie avec de multiples acteurs</i> | 17 |
| a) Le rôle de Campus France | 17 |
| b) Les activités de Campus France..... | 19 |
| c) Des synergies avec de multiples partenaires | 20 |
| 2. <i>Un COM qui doit permettre à Campus France de consolider ce rôle</i> | 21 |
| a) Promouvoir et valoriser l'ESR français à l'international..... | 21 |
| b) Positionner Campus France comme un acteur central de la mobilité à l'international..... | 21 |
| c) Améliorer l'efficacité et la gestion administrative et financière de l'établissement | 22 |
| II. UNE POLITIQUE D'ATTRACTIVITÉ QUI DOIT ÊTRE RELANCÉE DANS UN CONTEXTE INTERNATIONAL TRÈS CONCURRENTIEL | 23 |
| A. LA FRANCE EN PERTE DE VITESSE DANS UN CONTEXTE TRÈS CONCURRENTIEL | 23 |
| 1. <i>Un marché mondial en pleine expansion marqué par l'attrait des pays anglophones et le dynamisme des pays émergents</i> | 23 |
| a) L'attrait des pays anglophones | 23 |
| b) Le dynamisme des pays émergents | 24 |
| c) Un exemple : la réorientation de la mobilité des étudiants africains | 25 |
| 2. <i>Des moyens considérables déployés à l'étranger pour attirer les étudiants internationaux</i> | 26 |
| a) L'exemple allemand | 26 |
| b) La diversification de l'offre..... | 27 |

| | |
|--|-----------|
| B. QUELLE STRATÉGIE POUR L'ATTRACTIVITÉ DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE FRANÇAIS ?..... | 28 |
| 1. <i>Des objectifs qui devraient traduire plus clairement les orientations de la politique d'attractivité</i> | 28 |
| a) Les objectifs de la politique des bourses | 28 |
| b) Une marque « France » à développer..... | 31 |
| c) Un lien mobilité entrante / mobilité sortante qui pose la question d'un rapprochement des acteurs | 31 |
| d) Des mesures de simplification nécessaires | 32 |
| 2. <i>Les moyens : une relance nécessaire</i> | 33 |
| a) Une diminution préoccupante des moyens des bourses..... | 33 |
| b) Une relance des bourses qui doit s'accompagner d'une augmentation des moyens des établissements | 34 |
| CONCLUSION GÉNÉRALE | 35 |
| EXAMEN EN COMMISSION..... | 36 |
| LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES | 41 |
| LETTRE DE SAISINE POUR AVIS..... | 42 |
| CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS DE CAMPUS FRANCE 2017-2020..... | 43 |

AVIS SUR LE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS 2017-2020 DE CAMPUS FRANCE

En application de l'article 1er de la loi n° 2010-873 du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'État, le Gouvernement a transmis aux assemblées parlementaires, le 17 octobre 2017, le projet de contrat d'objectifs et de moyens 2017-2020 de Campus France, afin de recueillir l'avis des commissions compétentes.

Réunie le 15 novembre 2017, la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées du Sénat, sur le rapport de M. Robert del Picchia et de M. André Vallini, rapporteurs, a adopté l'avis suivant.

1- Depuis sa création en 2012, **Campus France s'est imposé comme un acteur central de la politique d'attractivité de l'enseignement supérieur et de la recherche**, en synergie avec de multiples acteurs. Cette politique d'attractivité est aujourd'hui confrontée à d'importants défis :

- Alors que la mobilité internationale a augmenté de 46 % entre 2009 et 2016, la France n'a accueilli que 13 % d'étudiants étrangers supplémentaires. Bien que demeurant le premier pays d'accueil non anglophone, elle est suivie de près par la Russie et l'Allemagne, qui pourraient la devancer. Le marché mondial est en pleine expansion, tiré par le **succès des pays anglophones** d'une part, et par le **dynamisme des pays émergents** d'autre part ;

- Dans ce contexte, la situation de la France est fragile, et rendue plus incertaine encore par **des moyens en constante diminution**, puisque le nombre de boursiers du gouvernement français a baissé de 24 % entre 2010 et 2016, ce qui représente une réduction de 30 % des moyens affectés à ces bourses.

2- Le contrat d'objectifs et de moyens de Campus France comporte trois objectifs, s'agissant de la valorisation de l'enseignement supérieur, de son positionnement comme acteur central de la mobilité à l'international, et de l'amélioration de l'efficacité de sa gestion. Ces objectifs et les indicateurs associés sont **louables et de nature à consolider le rôle central de Campus France** et sa capacité à promouvoir la place de la France dans la concurrence internationale.

3- Mais **ce COM aurait dû être beaucoup plus ambitieux**, et être **l'expression d'une véritable politique d'attractivité** formulée par l'État, s'agissant notamment :

- des **objectifs de la politique des bourses** ;

- des **synergies à développer avec le réseau d'enseignement français à l'étranger de l'AEFE** ;

- de la **promotion de la marque « France »** dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche, grâce à une **vaste campagne mondiale de communication** ;

- du **développement de la mobilité sortante des étudiants français**, directement corrélée à la mobilité entrante, **en concertation avec les acteurs concernés**.

4- Le COM aurait également dû **clarifier la trajectoire future des moyens de cette politique d'attractivité**, actuellement à un niveau insuffisant compte tenu des enjeux, afin de donner davantage de visibilité à l'opérateur dans l'élaboration de ses stratégies.

Le projet de contrat d'objectifs et de moyens de Campus France semble davantage conçu comme un outil de bon fonctionnement administratif, que comme **la déclinaison d'une stratégie d'attractivité, alors que l'opérateur est confronté à d'importants défis pour l'avenir**.

AVANT-PROPOS

Campus France est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) créé par la loi n° 2010-873 du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'État et placé sous la double tutelle des ministères respectivement en charge des affaires étrangères et de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Campus France exerce trois principales missions, selon les orientations définies conjointement par les deux ministres de tutelle :

- la **gestion des boursiers du gouvernement français (BGF)**, y compris les missions et invitations (BMI) ;
- la **gestion de boursiers pour d'autres mandants** (boursiers des gouvernements étrangers, dits « BGE ») ;
- la **promotion de l'enseignement supérieur français à l'international**.

Campus France exerce ses missions **en partenariat avec de nombreux acteurs, dont le réseau culturel à l'étranger**, qui héberge les « espaces Campus France », **les établissements d'enseignement supérieur et de recherche** ainsi que des **partenaires étrangers**.

Ce schéma donne à Campus France **un rôle d'animation, de coordination et d'amplification des actions de promotion** de l'attractivité du système d'enseignement supérieur et de recherche français à l'étranger. Campus France s'est imposé dans ce **rôle central**, au cours de ses cinq premières années d'existence.

Le premier contrat d'objectifs et de moyens de Campus France a porté sur la période 2013-2015. **Après deux ans sans COM en vigueur** (2016 et 2017), **un nouveau projet est aujourd'hui soumis pour avis à votre commission**, en application de l'article 1er de la loi n° 2010-873 du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'État.

L'examen de ce contrat d'objectifs et de moyens pose naturellement la question des **orientations de la politique d'attractivité de l'ESR**, dans un contexte où la France, confrontée à une forte concurrence internationale, est en perte de vitesse, y compris dans ses zones d'influence traditionnelles. Les **objectifs du gouvernement dans ce domaine sont ambitieux**, si l'on en croit les propos du président de la République (voir encadré), **mais les moyens ne sont pour le moment pas au rendez-vous**.

Les orientations de la politique d'attractivité de l'enseignement supérieur et de la recherche

**Extrait du discours de M. Emmanuel Macron, président de la République
le 29 août 2017 (ouverture de la conférence des ambassadeurs)**

« Un autre aspect essentiel de notre attractivité, c'est la diplomatie étudiante. La France accueille 300 000 étudiants étrangers chaque année dans nos universités et grandes écoles ; ce n'est pas assez. Ce nombre est stable alors que la mobilité étudiante dans le monde a augmenté de 25 % depuis cinq ans. Les États-Unis continuent d'attirer de plus en plus d'étudiants, le Royaume-Uni aussi mais pas la France qui a été doublée l'année dernière par l'Australie.

« Cela requiert de notre part une stratégie plus résolue pour constituer en France de grandes universités visibles à l'international. Ce sera le défi dès le secondaire du ministre de l'Éducation nationale et de la ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'innovation, de construire ces éléments de réussite. Ce qui est bon pour la France, les jeunes et les étudiants français, est bon pour son attractivité internationale et c'est l'étape indispensable que le gouvernement est en train de relever.

« Mais notre stratégie d'accueil doit aussi être plus offensive et plus intégrée. De la réforme des universités à la demande de visa dans les espaces Campus France que vous animez, de l'accueil simplifié en France à la signature de nouveaux accords de coopération universitaire dans vos pays de résidence, tous les efforts doivent aller dans le même sens.

« Les pays de l'espace francophone doivent envoyer davantage d'étudiants en France, en particulier au niveau master et doctorat comme sait le faire par exemple l'Amérique latine. Je souhaite que nous nous appuyons davantage sur le réseau des lycées français à l'étranger et que nous puissions créer davantage de bourses d'attractivité pour les meilleurs étudiants, et que nous en devenions leaders en Europe sur le marché justement du numérique diplômant. »

I. UN CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS QUI CONFIRME CAMPUS FRANCE COMME ACTEUR CENTRAL DE LA POLITIQUE D'ATTRACTIVITÉ DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE FRANÇAIS

A. L'ATTRACTIVITÉ DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE, OUTIL MAJEUR DE LA DIPLOMATIE CULTURELLE ET D'INFLUENCE

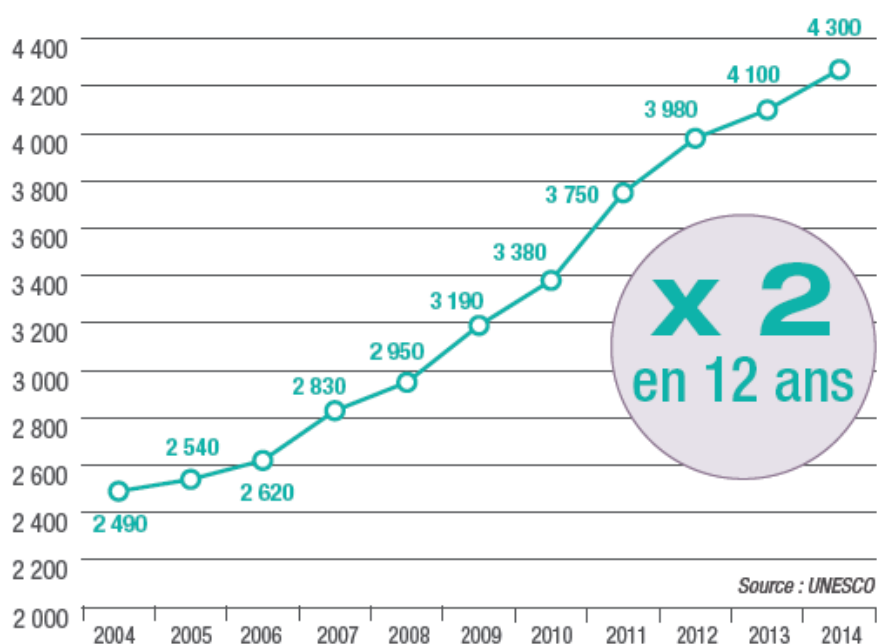
Composante de la mondialisation, la mobilité internationale des étudiants s'est fortement accrue depuis le début de ce siècle : **entre 2002 et 2014, le nombre d'étudiants en mobilité internationale dans le monde a doublé, passant de 2,17 millions à 4,3 millions**. Ce rythme est deux fois plus rapide que celui de l'augmentation de la population étudiante mondiale.

1. La France, premier pays d'accueil non anglophone

a) Un nombre d'étudiants étrangers toujours croissant

Les données internationales, fournies par l'UNESCO, portent sur les étudiants dits « internationaux » ou « en mobilité internationale », c'est-à-dire « *qui ont quitté provisoirement leur territoire national dans le but de poursuivre leurs études et qui sont inscrits dans un programme d'enseignement dans un pays étranger* ». Ces chiffres, provenant de sources diversifiées et hétérogènes, sont à considérer avec précaution.

Évolution de la mobilité internationale des étudiants (en milliers)



Source : Campus France, les chiffres clés (février 2017)

La France est en 2014 le **quatrième pays d'accueil de la mobilité étudiante internationale**, après les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Australie. Elle demeure donc le premier pays non anglophone d'accueil d'étudiants étrangers, suivie de près par la Russie et l'Allemagne.

Les 10 premiers pays d'accueil des étudiants internationaux (2014)

| Rang | Pays d'accueil | Nombre d'étudiants internationaux | Évolution 2009-2014 |
|------|----------------|-----------------------------------|---------------------|
| 1 | États-Unis | 842 384 | +27,5 % |
| 2 | Royaume-Uni | 428 724 | +16,2 % |
| 3 | Australie | 266 048 | +3,3 % |
| 4 | France | 235 123 | (*) |
| 5 | Russie | 213 347 | +64,5 % |
| 6 | Allemagne | 210 542 | (*) |
| 7 | Canada | 165 000 (**) | +72,6 % |
| 8 | Japon | 132 685 | +0,8 % |
| 9 | Chine | 108 217 | +76,8 % |
| 10 | Italie | 87 544 | +32,9 % |

(*) Non significatif : changement des modalités de mesure pour la France et l'Allemagne depuis 2013

(**) Estimation

Source : Campus France, les chiffres clés (février 2017)

Des changements dans les modalités de mesure par l'UNESCO pour la France et l'Allemagne affectent toutefois la lecture de l'évolution du nombre d'étudiants en mobilité internationale dans ces pays au cours de la dernière décennie.

Ces changements ont conduit à **ne compter que les seuls étudiants en mobilité internationale, et non plus l'ensemble des étudiants étrangers**. En conséquence, la France a subi **une perte d'effectif d'environ 15 % en 2013**, entraînant mécaniquement un recul à la quatrième place des pays d'accueil, derrière l'Australie.

La mesure du nombre d'étudiants internationaux par l'UNESCO

À partir de 2013, le mode de comptage des étudiants mobiles a été modifié. Jusqu'en 2012, la mobilité s'appuyait sur les notions de scolarisation ou de résidence précédentes à l'étranger (cas de l'Allemagne).

Lorsque les pays n'étaient pas en mesure de fournir cette information, l'UNESCO prenait en compte dans ses tableaux la notion d'étudiant de nationalité étrangère (cas de la France).

En 2012, un nouveau concept de mobilité a été adopté, qui s'appuie sur le pays d'obtention du dernier diplôme du second degré à l'étranger. Ce changement de définition a permis à la France de fournir des données sur la mobilité.

Par rapport au mode de comptage précédent, ces changements méthodologiques fondamentaux ont eu pour conséquence de réduire artificiellement d'environ 15 % le nombre d'étudiants pris en compte pour la France à partir de 2013 et de faire mécaniquement reculer le pays au 4^{ème} rang des nations d'accueil des étudiants en mobilité, alors même que le nombre d'étudiants de nationalité étrangère inscrits dans le supérieur progressait, mesuré par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Source : Campus France, les chiffres clés (février 2017)

En 2016-2017, d'après les données du ministère de l'enseignement supérieur, de la Recherche et de l'innovation, qui portent sur le nombre d'étudiants étrangers :

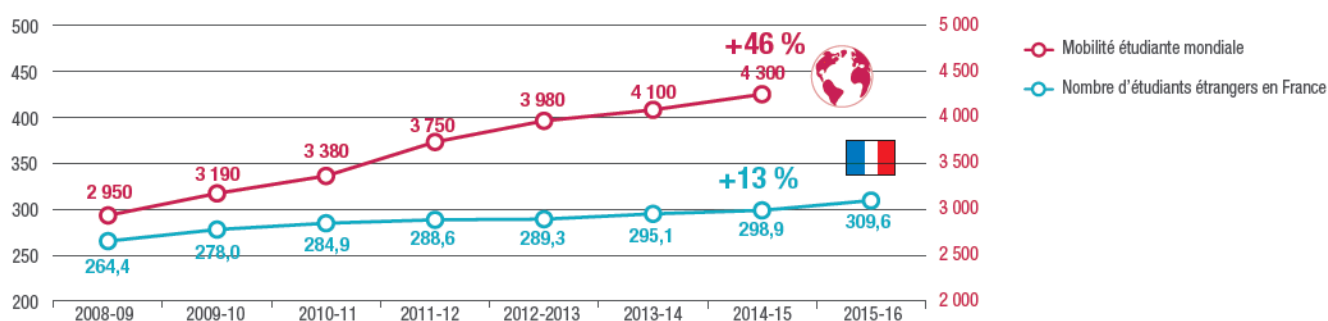
- **La France compte 323 900 étudiants étrangers**, soit une augmentation de 4 % par rapport à 2015-2016.

- Parmi eux, **242 402 étudiants étrangers**, soit 75 %, **sont inscrits dans les universités**.

- En termes de flux, s'agissant des étudiants non ressortissants d'un pays de l'Union européenne, **102 598 visas de long séjour pour études à titre privé ont été délivrés (+16,3 %)**. La Chine (12 878 visas délivrés), le Maroc (11 183) et les États-Unis (9 715) occupent les trois premières places en termes de flux.

Entre 2008 et 2016, le nombre d'étudiants étrangers en France est passé de 264 400 à 323 900 (+22 %). L'augmentation est constante dans le temps, mais **moins rapide que celle de la mobilité mondiale**, qui a augmenté de 46 % entre 2008 et 2014.

Évolution du nombre d'étudiants étrangers depuis 2009 (en milliers)



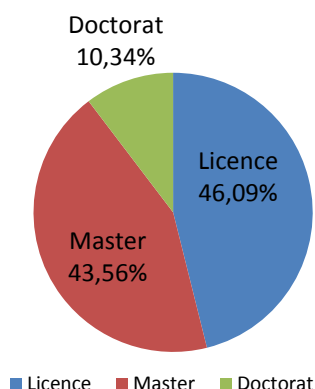
Source : Campus France, les chiffres clés (février 2017), d'après UNESCO, MENESR

La croissance du nombre d'étudiants étrangers en France est **plus marquée dans les grandes écoles et les formations hors universités** (+26 % entre 2010 et 2015) qu'à l'université (+3 % sur la même période). Les grandes écoles ont en effet une politique dynamique d'accueil d'étudiants étrangers, dans le cadre de politiques d'internationalisation, qui leur permettent, en retour, d'envoyer leurs étudiants en séjour à l'étranger. Les universités n'ont pas toujours les moyens nécessaires à une telle politique.

À l'université, les étudiants étrangers sont plus nombreux à s'inscrire en licence (46 %) qu'en master (44 %) et en doctorat (10 %). Leur proportion par rapport à l'ensemble des étudiants augmente toutefois avec le niveau universitaire.

Ainsi 11 % des étudiants sont étrangers en licence, 18 % en master et 41 % en doctorat.

Répartition des étudiants étrangers à l'université par cycle



| | 2016-2017 | | |
|--------------|-----------|-----------|---------------------|
| | Français | Étrangers | % étrangers / total |
| L | 902 296 | 111 735 | 11,02 % |
| M | 496 310 | 105 593 | 17,54 % |
| D | 35 522 | 25 074 | 41,38 % |
| TOTAL | 1 434 128 | 242 402 | 14,46 % |

Source : réponse au questionnaire de vos rapporteurs sur le PLF 2018

L'analyse de la répartition des étudiants étrangers **par discipline** fait apparaître que **37 % des étudiants étrangers s'orientent vers les disciplines scientifiques** (dont 7,3 % vers le domaine de la santé), 31 % vers les disciplines du droit, des sciences politiques, de l'administration et de l'économie-gestion, 18,7 % vers les disciplines linguistiques et littéraires et 13 % vers les sciences humaines et sociales.

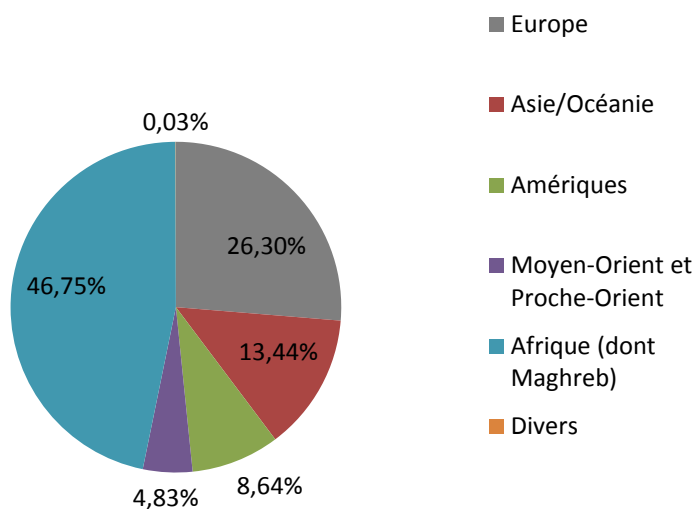
b) Une répartition par origine géographique stable : près d'un étudiant sur deux est originaire d'Afrique

La répartition des étudiants étrangers par provenance géographique est relativement stable dans le temps, avec une prédominance de nos zones d'influence traditionnelles notamment francophones.

En 2016-2017, 47 % des étudiants étrangers en France proviennent du continent africain, 27 % sont originaires d'Europe et 13 % d'Asie/Océanie.

On note néanmoins une **légère diminution du nombre d'étudiants provenant d'Asie/Océanie**. La part du **continent américain**, d'où ne viennent que 8,6 % des étudiants étrangers, **progressé lentement**.

Origine des étudiants étrangers inscrits dans les universités françaises



| Zones géographiques | 2016-2017 | | |
|-------------------------------|----------------|--------------|-----------------------------------|
| | Inscrits | en % monde | Évolution par rapport à 2015-2016 |
| Europe | 63 752 | 26,86 % | 0,58% |
| Asie/Océanie | 32 579 | 13,44 % | -1,10 % |
| Amériques | 20 950 | 8,64 % | 0,78 % |
| Moyen-Orient et Proche-Orient | 11 717 | 4,83 % | 3,05 % |
| Afrique (dont Maghreb) | 113 320 | 46,75 % | 5,51 % (6,67 %) |
| Divers | 84 | 0,03 % | 5 % |
| Total monde | 242 402 | 100 % | 2,73 % |

Source : réponse au questionnaire de vos rapporteurs sur le PLF 2018

Les principaux pays pourvoyeurs d'étudiants étrangers sont le **Maroc** (12 % du nombre total d'étudiants étrangers), la **Chine** (9 %), l'**Algérie** (7 %) et la **Tunisie** (4 %), suivis par l'**Italie**, le **Sénégal**, l'**Allemagne**, le **Cameroun**, l'**Espagne** et la **Côte d'Ivoire**. Les **États-Unis** occupent la onzième place : 2 % des étudiants étrangers en France sont originaires de ce pays en 2015-2016.

2. Une politique d'attractivité qui est aussi un facteur de rayonnement international

L'attractivité d'un pays découle en grande partie de son **image**, elle-même entretenue par le processus de mobilité qui contribue à diffuser cette image à l'étranger. **Alimenter ce cercle vertueux est essentiel**, d'autant qu'il

implique de jeunes générations qui seront actives et en situation d' « influenceurs » pendant encore plusieurs décennies.

a) Des facteurs d'attractivité importants

Pour attirer les étudiants étrangers, **la France bénéficie de son image et de l'influence** qu'elle tire, au plan mondial, de son histoire, de son économie, de sa culture et de son patrimoine.

Ses principaux facteurs d'attractivité sont :

- **la langue française**, présente sur les 5 continents:
 - o 274 millions de personnes dans le monde sont locuteurs du français, dont 212 millions en font un usage quotidien ;
 - o 125 millions sont apprenants du français (ou en français) : 76 millions ont le français pour langue d'enseignement et 49 millions étudient le français langue étrangère (FLE).
 - o L'Organisation internationale de la francophonie (OIF) regroupe 84 États et gouvernements (dont 23 membres observateurs) répartis sur les cinq continents.
- **la puissance économique française**, ainsi que **l'attractivité de la recherche et de l'innovation françaises**, illustrée, par exemple, par les succès des entreprises françaises du secteur numérique (« French tech ») ;
- **l'attrait du tourisme** (83 millions de touristes internationaux en 2016), qui fait de la France la première destination touristique mondiale de façon constante depuis les années 1980.

Outre ces facteurs d'attractivité, l'enseignement supérieur et la recherche français propose **une offre de formations riche et diversifiée, dont la qualité est reconnue et qui sont financées par l'État**. Celui-ci prend, en effet, en charge l'essentiel du coût des formations proposées par les établissements publics (**soit en moyenne 14 000 € par étudiant et par an**). Aucune distinction n'est faite entre étudiants internationaux et étudiants français.

De fait, 91 % des étudiants étrangers ayant choisi la France la recommanderaient comme destination d'études. Le choix de la France par ces étudiants est motivé notamment par **la valeur des diplômes, la qualité de l'enseignement, le coût des études**. La connaissance de la **langue française, l'intérêt culturel de la France**, son intérêt touristique ainsi que les possibilités de sorties et de loisirs figurent également parmi les motifs de choix¹.

¹ Source : « Image et attractivité de la France auprès des étudiants étrangers, principaux résultats du baromètre Campus France TNS Sofres », Les notes de Campus France n° 42, janvier 2014.

Image et attractivité de la France auprès des étudiants étrangers

En 2017, les qualités prêtées à la France et à l'enseignement supérieur français se confirment. Par rapport aux précédents baromètres (2011, 2013), elles tendent même à augmenter :

- 9 étudiants étrangers sur 10 recommandent la France comme destination d'étude (90% en 2011 ; 91% en 2013 ; 92% en 2017).
- 9 étudiants étrangers sur 10 sont satisfaits de leur séjour en France dont 52% tout à fait (43% en 2011 ; 41% en 2013).
- Plus de 88% de ceux qui étudient ou ont étudié en France se déclarent satisfaits de la valeur des diplômes et de la qualité de l'enseignement (plus de 85% en 2011 ; plus de 86% en 2013).

Source : Baromètre Campus France Kantar Sofres 2017

b) Un apport substantiel pour la France

L'influence des voyages dans la formation des esprits est une évidence qui perdure : « *Les voyages étendent l'esprit, l'élèvent, l'enrichissent de connaissances, et le guérissent des préjugés nationaux. C'est un genre d'étude auquel on ne supplée point par les livres, et par le rapport d'autrui ; il faut soi-même juger des hommes, des lieux, et des objets* » (l'Encyclopédie) « *L'important est de frotter, et limer votre cervelle contre celle d'autrui* » (Montaigne)¹.

Avec la mondialisation et la démocratisation de l'enseignement supérieur, **la mobilité des étudiants internationaux est devenue un terrain de concurrence entre États**, car elle est perçue non seulement comme **un atout pour l'économie**, mais aussi comme le moyen de **véhiculer des valeurs**. De retour dans leurs pays d'origines, les anciens étudiants internationaux joueront en effet **un rôle prescripteur** et seront **les ambassadeurs des pays où ils ont étudié**, avec lesquelles ils contribueront à nouer des liens. Pour la France, cela se traduit par des achats de produits français, un resserrement des liens avec les entreprises françaises, des incitations au tourisme en France notamment.

Lancé en 2014, le **réseau France Alumni** doit permettre de maintenir les liens entre anciens étudiants ayant étudié en France, afin de cultiver le réseau de ces futurs « ambassadeurs » de la France.

Même à court terme, le retour économique de l'accueil d'étudiants étrangers en France est positif. Alors que **le coût des étudiants étrangers pour le budget de l'État est estimé à 3 milliards d'euros**, **l'apport de ces étudiants à l'économie s'élève à 4,65 milliards d'euros²**, dont :

¹ Source : Édition Numérique Collaborative et Critique de l'Encyclopédie (1751-1772).

² Source : « Au-delà de l'influence : l'apport économique des étudiants étrangers en France », Les notes de Campus France n° 45, novembre 2014.

-
- 3,25 milliards d'euros en consommation quotidienne de biens et services ;
 - 0,56 milliard d'euros en frais d'inscription et de scolarité ;
 - 0,46 milliard d'euros de dépenses des proches qui rendent visite aux étudiants ;
 - 0,36 milliard d'euros en dépenses de transport aérien auprès d'opérateurs français.

À titre de comparaison, **aux États-Unis**, la contribution nette des étudiants étrangers à l'économie a été évaluée, en 2013-2014, à **19 milliards d'euros**.

La politique d'attractivité de l'enseignement supérieur et de la recherche est donc **un investissement rentable non seulement à long terme mais aussi à court terme**.

B. CAMPUS FRANCE, ACTEUR CENTRAL DE CETTE POLITIQUE D'ATTRACTIVITÉ

1. Une agence en synergie avec de multiples acteurs

Pour mettre en valeur les atouts dont la France dispose et coordonner la politique d'attractivité, la création d'une agence semblable à celles existants dans des pays concurrents s'est imposée. Elle a été inscrite dans la loi du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'État¹, complétée par un décret d'application du 30 novembre 2011². Cette agence est alors venue se substituer à l'association Egide et au groupement d'intérêt public Campus France, préexistants.

a) Le rôle de Campus France

Aux termes de l'article 6 de la loi précitée, les missions de l'établissement public industriel et commercial (EPIC) Campus France sont les suivantes :

- *« la valorisation et la promotion à l'étranger du système d'enseignement supérieur et de formation professionnelle français, y compris par le suivi régulier des ressortissants étrangers ayant accompli tout ou partie de leur cursus dans le système français d'enseignement ou le réseau d'enseignement français à l'étranger ;*
- *« l'accueil des étudiants et chercheurs étrangers, y compris l'aide à la délivrance des visas et l'hébergement, en appui aux universités, aux écoles et aux autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche, ainsi qu'aux collectivités territoriales ;*

¹ Loi n° 2010-873 du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'État.

² Décret n° 2011-2048 du 30 décembre 2011 relatif à Campus France.

- « la gestion de bourses, de stages et d'autres programmes de la mobilité internationale des étudiants et des chercheurs ;
- « la promotion et le développement de l'enseignement supérieur dispensé au moyen des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

L'établissement public Campus France est placé sous la tutelle des ministres respectivement en charge des affaires étrangères et de l'enseignement supérieur.

Le décret précité a précisé les missions de l'agence. Aux termes de ce décret, Campus France est chargé de :

- « Fournir des prestations aux bénéficiaires de programmes de mobilité internationale de l'État ou de ses partenaires ;
- « Assurer, dans son domaine de compétences, l'organisation logistique de séminaires, colloques et conférences et des actions de formation ;
- « Animer un forum « Campus France » avec les établissements d'enseignement supérieur français chargé d'émettre des recommandations au conseil d'administration de l'établissement public sur les questions de promotion à l'international de l'enseignement supérieur de la France ;
- « Coordonner et aider à élaborer la réponse française aux appels d'offres internationaux dans le domaine de la promotion de l'enseignement supérieur ; l'établissement peut également se présenter en tant qu'opérateur et répondre lui-même à un appel d'offre international sans préjudice des compétences de l'établissement France expertise internationale ;
- « Contribuer à la définition des orientations des Espaces Campus France dans les postes diplomatiques, afin d'assurer la meilleure articulation entre les besoins exprimés par les postes diplomatiques et ceux des établissements d'enseignement supérieur français. »

La mise en place de Campus France a été effective le 1^{er} mai 2012. Un **premier contrat d'objectifs et de moyens** a porté sur la période 2013-2015. Le 13 novembre 2013, sur le rapport de Mme Kalioppi Ango Ela, votre commission avait donné un avis favorable à ce premier COM, sous réserve de quelques ajustements pour permettre à l'établissement de disposer de davantage de visibilité sur les engagements de l'État.

Les quatre grands objectifs de ce premier COM étaient les suivants :

- la valorisation et la promotion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche à l'international ;
- l'amélioration de l'accueil et de l'accompagnement des étudiants et chercheurs étrangers durant leur séjour en France, en appui

aux établissements, aux collectivités territoriales, au CNOUS¹ et aux CROUS² ;

- le suivi régulier et l'animation d'un réseau d'étudiants et de chercheurs ayant accompli une partie de leur cursus dans le système français d'enseignement supérieur ;
- l'amélioration de l'efficacité dans la gestion administrative et financière des programmes de mobilité et d'attractivité.

À la différence de son homologue allemand, Campus France ne gère donc que **la mobilité entrante sur le territoire**, et pas la mobilité sortante.

b) Les activités de Campus France

En 2016, Campus France a géré 31 000 mobilités, dont 22 613 pour le compte du ministère des Affaires étrangères (étudiants, stagiaires, chercheurs, experts) en baisse de 4 %, ce qui représente 70 % du total des mobilités qu'il a mises en œuvre. Campus France a géré par ailleurs 4 700 mobilités pour le compte de partenaires étrangers, en hausse de 5 %.

Le nombre de boursiers du gouvernement français était de 11 739, dont 73 % de bourses d'études et 27 % de bourses de stages, pour un montant géré de **55,9 millions d'euros**. 25 % de ces boursiers viennent d'Asie, 24 % d'Afrique subsaharienne, 19 % d'Afrique du nord-Moyen-Orient et 11 % d'Europe et 10 % des Amériques.

S'agissant de la gestion des boursiers pour d'autres mandats (**bourses de gouvernements étrangers ou BGE**), en 2016, **les opérations menées ont sensiblement diminué**. Elles concernent 4700 élèves boursiers contre 6500 en 2015 (- 28 %). Cette diminution s'explique notamment par la fin de programmes boursiers importants financés par le **Brésil**, qui avaient permis jusqu'à 2000 mobilités étudiantes simultanées. Les principaux partenaires étrangers de Campus France sont : le Gabon, la Malaisie, l'Angola, le Mexique, le Pakistan, Madagascar, l'Irak, la Côte d'Ivoire, le Pérou et l'Algérie.

S'agissant de la promotion de l'enseignement supérieur français à l'international, **Campus France a organisé 51 événements en 2016**, contre 39 en 2015, avec un accent particulier mis sur l'Asie et les Amériques. Le nombre d'événements organisé en France progresse (ateliers, journées pays, séminaires d'information...), de même que le nombre de participants à ces événements. L'année 2016 a été marquée par la tenue à Paris des « **Rencontres Campus France** » qui ont mis l'Afrique à l'honneur, afin de renforcer les coopérations universitaires et de recherche avec ce continent, en partenariat avec l'Agence universitaire de la francophonie (AUF).

¹ Centre national des œuvres universitaires et scolaires.

² Centres régionaux des œuvres universitaires et scolaires.

Créée en 2014, la plateforme **France Alumni** est déployée dans 84 postes diplomatiques. 30 nouveaux pays seront prochainement couverts par ce dispositif, que Campus France est chargé de superviser.

c) Des synergies avec de multiples partenaires

Campus France est un acteur central dans la **mise en relation des différents partenaires** de la promotion du système d'enseignement supérieur et de recherche français.

Campus France travaille, tout d'abord, en étroite coopération avec le **réseau diplomatique français**. En juin 2017, 252 implantations de Campus France sont présentes dans 122 pays dont 37 disposent de la procédure dite « Études en France ». Le personnel chargé d'animer les espaces représente un effectif de 500 agents. Les espaces et antennes Campus France sont intégrés au sein du réseau culturel des ambassades ou au sein des alliances françaises. Ces implantations coopèrent avec l'EPIC Campus France mais n'ont pas de lien organique avec lui.

Répartition des espaces et antennes Campus France

| | Pays | Espaces | Antennes | % |
|------------------------------|-------------|----------------|-----------------|----------|
| Afrique | 28 | 28 | 9 | 15% |
| Amériques | 21 | 23 | 32 | 22% |
| Asie | 19 | 39 | 17 | 22% |
| Europe - CEI | 39 | 48 | 29 | 30% |
| Afrique du Nord et MO | 15 | 23 | 4 | 11% |
| Total au 31/07/2017 | 122 | 161 | 91 | |
| | | 252 | | |

Source : réponses au questionnaire de vos rapporteurs sur le PLF 2018

Les espaces et antennes Campus France ont pour mission de promouvoir l'enseignement supérieur français, d'accompagner les candidats aux études en France et de fournir une expertise. Dans certains pays, ils gèrent le réseau des anciens étudiants (France Alumni). Plus largement, ces implantations sont chargées de promouvoir la « marque France » dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche. L'agence contribue à leur budget et à la formation des personnels.

Campus France anime par ailleurs un réseau, le **Forum Campus France**, constitué de 341 établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

Campus France participe également à des **projets européens**, notamment à destination des réfugiés (programmes HOPES, inHERE) et pour promouvoir l'Europe comme destination d'études. Le programme « Prestige » qui soutient la mobilité internationale des chercheurs de/vers la France, est cofinancé à hauteur de six millions d'euros par l'UE. Campus

France pilote, par ailleurs, le programme MEETAfrica, financé dans le cadre du processus de Rabat lancé en 2006 (Dialogue euro-africain sur la migration et le développement), qui accompagne des diplômés africains de l'enseignement supérieur français dans leur projet de création d'entreprises en Afrique. L'agence exerce, enfin, plus généralement une mission d'expertise pour le montage de projets européens dans l'enseignement supérieur.

2. Un COM qui doit permettre à Campus France de consolider ce rôle

Le contrat d'objectifs et de moyens 2017-2020 de Campus France, soumis pour avis à votre commission, assigne à l'agence trois objectifs. Il ne comporte **pas d'inflexion majeure par rapport au précédent COM**, mais consolide les orientations et actions qui sont déjà celles de l'agence, tout en l'incitant à développer ses outils numériques.

Le COM comprend, globalement, **davantage d'obligations de moyens que de résultats**.

a) Promouvoir et valoriser l'ESR français à l'international

Le **premier objectif du COM** concerne la **promotion et la valorisation de l'enseignement supérieur et de la recherche** français à l'international. Il s'agit :

- d'accompagner les établissements dans le développement de leur offre internationale ;
- de mettre en place une stratégie de communication numérique ;
- d'animer et d'étendre le réseau France Alumni.

Pour évaluer l'atteinte de cet objectif, deux indicateurs sont prévus : une moyenne des enquêtes de satisfaction réalisées auprès des établissements et le nombre des anciens élèves inscrits sur la plateforme France Alumni, qui devra atteindre 73 000 en 2020, contre 55 000 aujourd'hui.

b) Positionner Campus France comme un acteur central de la mobilité à l'international

Le **deuxième objectif** du COM est relatif au **positionnement de Campus France comme acteur central de la mobilité** à l'international. Il s'agit :

- de développer les partenariats pour la gestion des mobilités ;
- de poursuivre et développer le positionnement de Campus France sur les appels d'offres européens ;

- de poursuivre l'appui aux établissements dans leur politique d'accueil des étudiants ;
- d'améliorer le suivi des programmes de bourses et des étudiants boursiers en mettant en place la dématérialisation du dossier de l'étudiant, d'ici à 2020.

Les indicateurs portent, notamment, sur le nombre de contrats et de projets européens en cours ainsi que sur le montant des fonds gérés.

c) Améliorer l'efficacité et la gestion administrative et financière de l'établissement

Le **troisième objectif** du COM est **l'amélioration de la gestion administrative et financière de l'agence**, grâce à :

- l'élaboration d'une politique des ressources humaines modernisée et prenant en compte le genre (égalité femme/homme) ;
- la poursuite de la mise en place d'instruments de pilotage (tableaux de bord permettant une gestion prévisionnelle, suivi des dispositifs) ;
- la mise en place du dispositif « opérateur exemplaire » pour le développement durable, conformément à une circulaire du 17 février 2015.

L'amélioration du pilotage doit permettre des gains de productivité (ration mois bourses/ETPT) de 2 % par an.

Le COM porte sur la période 2017-2020, donc en pratique, sur 2018-2020, tandis que le précédent COM portait sur la période 2013-2015. L'opérateur a donc fonctionné sans COM en exercice, pendant deux ans, ce qui est **une pratique semble-t-il courante mais regrettable, tant pour l'efficacité des relations entre l'État et l'opérateur que pour l'exercice du contrôle parlementaire des politiques publiques**.

Les **délais d'élaboration des contrats d'objectifs et de moyens** sont, en tout état de cause, **beaucoup trop longs**.

S'agissant, enfin, de **la question des moyens**, le COM n'apporte aucune donnée nouvelle, se bornant à indiquer les montants des subventions inscrites « en PLF 2017 » au bénéfice de Campus France ainsi qu'en faveur des bourses et échanges d'expertise.

Comme votre commission l'a relevé récemment, s'agissant du COM de l'Institut français¹, **le COM de Campus France ne comprend aucune trajectoire pluriannuelle en termes de moyens**, même à titre indicatif et sans préjudice de l'annualité budgétaire. Or, la fonction d'un COM devrait être de permettre à l'opérateur de **se projeter dans la durée**, avant de lancer des opérations qui l'engageront à moyen terme sur les plans humain et financier.

¹ « Institut français : un contrat d'objectifs sans moyens suffisants », rapport d'information n° 419 (2016-2017) de M. Jacques Legendre et Mme Hélène Conway-Mouret, sénateurs.

II. UNE POLITIQUE D'ATTRACTIVITÉ QUI DOIT ÊTRE RELANÇÉE DANS UN CONTEXTE INTERNATIONAL TRÈS CONCURRENTIEL

A. LA FRANCE EN PERTE DE VITESSE DANS UN CONTEXTE TRÈS CONCURRENTIEL

Les objectifs du COM de Campus France sont louables, mais ils ne reflètent pas **l'ampleur des défis auxquels la politique d'attractivité est confrontée, dans un marché mondial en pleine expansion.**

1. Un marché mondial en pleine expansion marqué par l'attrait des pays anglophones et le dynamisme des pays émergents

4,3 millions d'étudiants sont en mobilité internationale en 2015, ce qui représente un doublement en quinze ans. La mobilité des étudiants dans le monde croît deux fois plus vite que leur nombre.

Mais, alors que la mobilité étudiante au niveau mondial a augmenté de 46 % entre 2009 et 2016, la France n'a accueilli que 13 % d'étudiants étrangers supplémentaires et perd donc des parts de marché.

Tandis que la France est passée à la **quatrième place des pays d'accueil au niveau mondial**, suivie de près par l'Allemagne et la Russie, elle a également **reculé à la 4ème place des pays d'accueil du programme européen Erasmus**, dont elle est pourtant le premier pays d'origine des étudiants.

a) L'attrait des pays anglophones

En 2014, les trois premières destinations des étudiants en mobilité internationale dans le monde sont les États-Unis (19,6%), le Royaume-Uni (10%) et l'Australie (6,2 %). La France arrive en quatrième position (5,5%).

Les **États-Unis**, qui ont accueilli 907 251 étudiants en 2015, accentuent leur prééminence, avec une progression de + 27,5 % en cinq ans (chiffres UNESCO), alors même que les étudiants des États-Unis sont peu mobiles, préférant les courts séjours à l'étranger (sessions d'été par exemple). D'après les données du rapport *Open Doors de l'Institute of international education (IEE)*¹, les étudiants accueillis sont majoritairement originaires d'Asie (66 %) puis du Moyen-Orient (10 %) et d'Europe (9 %). En cinq ans, le nombre d'étudiants originaires du Moyen-Orient a augmenté de 137 % mais la politique menée par le président Donald Trump pourrait, à l'avenir, modifier cette tendance.

Le **Royaume-Uni** consolide sa seconde position, en accueillant 428 724 étudiants étrangers en 2015, après un recul en 2013, en raison d'un

¹ « Les États-Unis et la mobilité étudiante internationale », Les notes de Campus France n°53 (mai 2017).

durcissement des conditions d'accès pour les étudiants hors Union européenne. Les prochaines années devraient toutefois être marquées par l'impact du Brexit, dont l'effet symbolique s'est fait sentir dès la rentrée 2017, avec une diminution de 5 % du nombre de candidatures d'étudiants européens dans les universités britanniques.

L'**Australie**, qui accueille 294 438 étudiants étrangers en 2015, est récemment passée à la troisième place, devant la France. Ce pays, qui a mis en place une politique d'attractivité dynamique, bénéficie d'une position géographique lui permettant d'attirer de nombreux étudiants asiatiques (en provenance notamment de Chine et d'Inde).

b) Le dynamisme des pays émergents

La part relative des six États qui attirent le plus d'étudiants en mobilité internationale est passée de 55 % en 2002 à 51 % en 2014. Cette évolution traduit une concurrence croissante au niveau mondial, plusieurs pays émergents ayant développé leur système d'enseignement supérieur et intégré cette dimension à leur politique d'influence régionale, voire mondiale.

Ainsi, entre 2010 et 2015, les effectifs d'étudiants en mobilité internationale ont augmenté :

- de 179 % en **Turquie** (14^{ème} pays d'accueil avec 72 200 étudiants en 2015) ;
- de 172 % en **Arabie saoudite** (13^{ème} pays d'accueil avec 73 000 étudiants) ;
- de 75 % en **Russie** (6^{ème}, 226 400 étudiants) ;
- de 72 % en **Chine** (9^{ème}, 123 100 étudiants) ;
- de 68 % aux **Émirats Arabes unis** (12^{ème}, 73 400 étudiants) ;
- de 53 % en **Ukraine** (17^{ème}, 57 600 étudiants).

La très forte augmentation du nombre d'étudiants en mobilité en **Turquie** traduit une augmentation des effectifs en provenance d'Asie centrale et du Moyen-Orient. Quant à l'**Arabie saoudite**, sa très forte progression s'explique non seulement par le développement des études supérieures dans ce pays mais aussi par le développement de bourses d'études islamiques.

La **Russie** mène également une politique d'attractivité régionale, auprès des pays de la Communauté des États indépendants (CEI), de même que l'**Ukraine**, qui attire également des étudiants indiens et africains.

c) Un exemple : la réorientation de la mobilité des étudiants africains

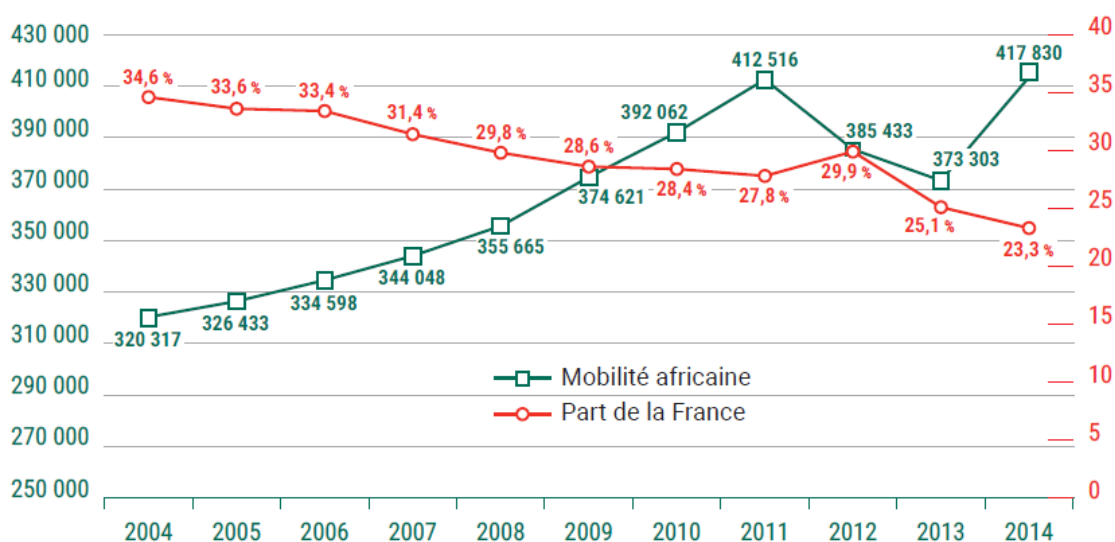
Si la France reste la destination privilégiée par les étudiants africains, la diversification de la mobilité étudiante y est rapide, y compris dans les pays francophones.

Ainsi :

« Si l'Europe reste la priorité (49 %), elle perd du terrain au profit de la mobilité intracontinentale (21 %) en particulier vers l'Afrique du sud, le Ghana, la Tunisie ou le Maroc. Le Moyen-Orient, particulièrement l'Arabie saoudite et les Émirats Arabes Unis, a récemment renforcé son attractivité en développant une offre spécifique de bourses d'études islamiques. La Turquie, l'Ukraine et l'Inde font également une forte percée sur les pays subsahariens. La Chine qui ne publie pas ses chiffres est probablement en nette progression »¹.

Avec 458 300 étudiants en mobilité internationale, l'Afrique représente environ un étudiant mobile sur dix dans le monde. **Un étudiant mobile sur deux y est francophone**, mais les étudiants africains s'orientent d'abord vers les pays de langue anglaise (à 42 %), puis vers les pays de langue française (à 34 %). 18 % des étudiants francophones optent pour des pays anglophones, tandis que 11 % des étudiants anglophones optent pour des pays francophones.

Variation du nombre d'étudiants africains en mobilité d'études diplômantes



Source : « La mobilité internationale des étudiants africains », Les notes de Campus France, Hors-série n° 16, septembre 2017.

¹ « La mobilité internationale des étudiants africains », Les notes de Campus France, Hors-série n° 16, septembre 2017.

2. Des moyens considérables déployés à l'étranger pour attirer les étudiants internationaux

Des moyens importants sont déployés à l'étranger pour attirer des étudiants, que ce soit dans le cadre de politiques de communication de grande envergure, ou par la distribution de bourses incitatives.

a) L'exemple allemand

L'Allemagne met en œuvre depuis 2013 une stratégie spécifique d'internationalisation de son enseignement supérieur. Accueillant 4,9 % des étudiants en mobilité internationale dans le monde, l'Allemagne est le sixième pays d'accueil au niveau mondial. Bien qu'elle ait perdu son cinquième rang au profit de la Russie, elle demeure très compétitive, notamment grâce à une forte mobilité sortante, qui favorise la mobilité entrante, et grâce à une politique de bourses dynamique.

L'organisme allemand en charge de la mobilité étudiante, le *Deutscher Akademischer Austauschdienst* (DAAD) consacre **191 M€ à la mobilité entrante, soit trois fois plus que le budget des bourses de mobilité françaises (65 M€ en 2018)**.

Le montant du budget du DAAD est en expansion (471 M€ en 2015, 500 M€ en 2016). Son financement est assuré par plusieurs ministères : le ministère fédéral des Affaires étrangères allemand (37 %), le ministère fédéral de l'éducation et de la recherche (25 %) et le ministère fédéral de la coopération économique et du développement (10 %). Les autres sources de financement sont constituées de fonds de l'Union Européenne (fonds Erasmus, 21 %) et de fonds privés (7 %). Les 16 États fédérés (Länder) contribuent aux frais universitaires des boursiers étrangers.

Plusieurs différences avec Campus France contribuent à expliquer l'écart des montants administrés par les deux structures :

- Le DAAD gère les bourses Erasmus, tandis qu'elles sont en France sous la responsabilité du GIP « Erasmus + Éducation Formation » ;
- le DAAD accompagne tout à la fois les mobilités entrantes et sortantes. Sur son budget, le DAAD consacre près de 191 millions d'euros à la mobilité entrante (bourses d'études, bourses scientifiques et autres aides à la mobilité), soit trois fois plus que les montants fléchés dans les budgets publics français pour les mobilités entrantes¹ ;
- le DAAD porte au plan budgétaire son réseau de représentations à l'étranger (71 bureaux et centres d'information), tandis que

¹ Source : réponses au questionnaire de vos rapporteurs sur le PLF 2018.

Campus France accompagne les services dédiés (espaces Campus France) dépendant du MEAE.

Le modèle allemand de gestion de la mobilité étudiante est donc **plus intégré que le modèle français**.

b) La diversification de l'offre

L'enseignement supérieur est aussi marqué, au niveau mondial, par une **diversification des modalités d'internationalisation** : apparition d'une offre éducative en ligne, les MOOC (*massive open online courses*) et par l'exportation des formations et des établissements (formations supérieures délocalisées ou *offshore*). Par ailleurs, certains pays ont choisi de développer fortement leur offre d'enseignement supérieur en anglais, afin d'attirer davantage d'étudiants. C'est le cas des **Pays-Bas (11ème rang), où le nombre d'étudiants en mobilité internationale a augmenté de 208 % entre 2010 et 2015**.

En 2015, le rapport du comité pour la stratégie nationale de l'enseignement supérieur (STRANES) a proposé un **développement des cursus en langue anglaise en France**, dans les termes suivants : « *Développer une offre de formation internationalisée conduit à envisager de développer les cursus en langue anglaise. L'objectif n'est pas d'être présent sur un marché international purement anglophone, mais de promouvoir la culture et la langue françaises, notamment en articulant formations en anglais et enseignement de français langue étrangère (FLE) et en favorisant une réelle rencontre interculturelle.* »¹

C'est l'esprit de la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche qui a élargi, tout en l'encadrant, la possibilité pour les établissements d'enseignements supérieur de proposer des formations dans une langue autre que le français.

Article L121-3 du code de l'éducation

(modifié par l'article 2 de la loi n°2013-660 du 22 juillet 2013)

I.-La maîtrise de la langue française et la connaissance de deux autres langues font partie des objectifs fondamentaux de l'enseignement.

II.-La langue de l'enseignement, des examens et concours, ainsi que des thèses et mémoires dans les établissements publics et privés d'enseignement est le français. Des exceptions peuvent être justifiées :

1° Par les nécessités de l'enseignement des langues et cultures régionales ou étrangères ;

2° Lorsque les enseignants sont des professeurs associés ou invités étrangers ;

¹ « *Pour une société apprenante - propositions pour une stratégie nationale de l'enseignement supérieur (STRANES)* », par Sophie Béjean, présidente du comité pour la STRANES, et Bertrand Monthubert, rapporteur général (septembre 2015).

3° Par des nécessités pédagogiques, lorsque les enseignements sont dispensés dans le cadre d'un accord avec une institution étrangère ou internationale tel que prévu à l'article L. 123-7 ou dans le cadre d'un programme européen ;

4° Par le développement de cursus et diplômes transfrontaliers multilingues.

Dans ces hypothèses, les formations d'enseignement supérieur ne peuvent être que partiellement proposées en langue étrangère et à la condition que l'accréditation concernant ces formations fixe la proportion des enseignements à dispenser en français. Le ministre chargé de l'usage de la langue française en France est immédiatement informé des exceptions accordées, de leur délai et de la raison de ces dérogations.

Les étudiants étrangers bénéficiant de formations en langue étrangère suivent un enseignement de langue française lorsqu'ils ne justifient pas d'une connaissance suffisante de cette dernière. Leur niveau de maîtrise suffisante de la langue française est évalué pour l'obtention du diplôme.

Les enseignements proposés permettent aux étudiants francophones d'acquérir la maîtrise de la langue d'enseignement dans laquelle ces cours sont dispensés.

Les écoles étrangères ou spécialement ouvertes pour accueillir des élèves de nationalité étrangère, ainsi que les établissements dispensant un enseignement à caractère international, ne sont pas soumis à l'obligation prévue au premier alinéa.

B. QUELLE STRATÉGIE POUR L'ATTRACTIVITÉ DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE FRANÇAIS ?

Le contrat d'objectifs et de moyens de Campus France aurait pu être l'occasion de **décliner différents aspects d'une stratégie d'attractivité ambitieuse**, accompagnée d'une **nécessaire relance des moyens**.

1. Des objectifs qui devraient traduire plus clairement les orientations de la politique d'attractivité

a) Les objectifs de la politique des bourses

Depuis 2012, le versement des bourses et le suivi en France des boursiers sont confiés à Campus France. Depuis 2015, plusieurs mesures de simplification ont été mises en œuvre. Elles visent à alléger les procédures pour les services du MEAE, le réseau culturel à l'étranger et l'opérateur, à réduire les coûts de gestion et à renforcer la lisibilité et l'attractivité de l'offre de bourses. À la rentrée 2018, la nomenclature des bourses doit passer d'un barème de 18 catégories à seulement 7. Les boursiers représentent moins de 10 % des étudiants étrangers en France.

Le suivi des anciens étudiants et boursiers a par ailleurs été renforcé au travers du **réseau France Alumni**, plateforme numérique lancée en novembre 2014, aujourd'hui déployée dans 84 postes diplomatiques. 30 nouveaux pays seront prochainement couverts par ce dispositif, coordonné par Campus France.

Quelles sont, à l'heure actuelle, les orientations de la politique des bourses ? D'après les informations fournies par les services du MEAE : « *La politique d'attribution des bourses favorise la mobilité encadrée, au niveau master et doctorat. **Certaines disciplines sont privilégiées** : filières scientifiques et sciences de l'ingénieur, économie, gestion, management, droit et sciences politiques. Elle vise à accueillir davantage d'étudiants issus des **pays émergents**, en lien avec notre diplomatie d'influence. Elle soutient des programmes s'inscrivant dans une logique de coopération, d'appui aux partenariats universitaires et scientifiques, et à coûts partagés ou cofinancés lorsque le contexte le permet. La sélection repose sur **l'excellence académique** et révèle une forte exigence. Les bourses sont attribuées selon des critères fixés par des jurys constitués majoritairement d'universitaires. Le taux de réussite des boursiers, s'élevant à 95%, témoigne de l'efficacité de ce dispositif : 65 % d'entre eux obtiennent le diplôme visé et 30% passent au niveau supérieur »¹.*

Ces priorités sont précisées par le projet annuel de performances annexé au PLF 2018 : « *Les crédits alloués aux bourses permettront de poursuivre l'effort en direction des étudiants provenant notamment des pays émergents, en particulier **d'Inde, du Brésil et de la Chine**. Par ailleurs, afin de suivre au plus près l'actualité internationale (situation en **Syrie** par exemple), des aides ponctuelles continueront d'être dégagées afin de soutenir la mobilité des étudiants provenant de zones sensibles »².*

Trois programmes d'excellence sont particulièrement remarquables :

- Le **programme « Eiffel »**, à destination de futurs décideurs : environ 920 boursiers en master et 97 en doctorat, à hauteur de 11,8 M€, montant reconduit en 2018 ;
- Le **programme « Excellence Major »** de soutien aux meilleurs élèves des lycées français à l'étranger, géré par l'AEFE : il est doté d'un budget annuel de 6,5 M€, subventionné par le MEAE à hauteur de 3,55 M€ pour près de 90 boursiers ;
- Le **programme « Quai d'Orsay-Entreprises »**, cofinancé avec le secteur privé, dont le principal partenaire est le groupe Total.

Campus France est **un acteur de premier plan dans la mise en œuvre des objectifs** de la politique des bourses, en lien avec le réseau diplomatique et avec les établissements d'enseignement supérieur et de recherche. **Il est donc surprenant que le COM n'évoque pas ces objectifs.**

¹ Source : réponse au questionnaire de vos rapporteurs pour avis.

² Projet annuel de performances annexé au projet de loi de finances pour 2018, mission « Action extérieure de l'État ».

Évolutions dans l'attribution des bourses du gouvernement français depuis 2012 par niveau, discipline et origine géographique

| Niveau/année | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Licence | 12% | 7% | 6% | 13% | 14% |
| Master | 57% | 57% | 60% | 57% | 58% |
| Doctorat | 31% | 36% | 34% | 30% | 28% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

| Disciplines /année | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Sciences de l'ingénieur | 22% | 23% | 31% | 30% | 24% |
| Langues & formation enseignants | 16% | 22% | 9% | 11% | 16% |
| Sciences | 18% | 20% | 24% | 24% | 22% |
| Sciences humaines et sociales | 19% | 17% | 19% | 18% | 17% |
| Droit & administration publique | 7% | 12% | 7% | 7% | 13% |
| Management | 17% | 6% | 10% | 10% | 8% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

| Origine géographique /année | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Amériques | 9% | 9% | 8% | 9% | 10% |
| Afrique du Nord – Moyen-Orient | 33% | 38% | 29% | 27% | 19% |
| Afrique subsaharienne | 21% | 19% | 22% | 22% | 24% |
| Asie Océanie | 17% | 16% | 20% | 20% | 25% |
| Europe continentale | 11% | 8% | 10% | 10% | 11% |
| UE | 9% | 10% | 11% | 12% | 11% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Source : réponses au questionnaire de vos rapporteurs sur le PLF 2018

Vos rapporteurs notent que le COM ne fait aucune mention des objectifs poursuivis par le gouvernement en matière de mobilité et de bourses, **qu'il s'agisse de favoriser la mobilité au niveau master et doctorat, de privilégier l'excellence académique, de promouvoir certaines disciplines notamment scientifiques ou d'accueillir davantage d'étudiants issus des pays émergents**, en particulier, l'Inde, le Brésil et la Chine. Les échanges avec **l'Amérique latine** pourraient, par ailleurs, être accrus, pour y encourager la francophonie.

Par ailleurs une plus grande **synergie avec le réseau AEF** doit être recherchée, afin d'attirer davantage d'élèves des lycées français vers notre système d'enseignement supérieur. C'est notamment la vocation du programme de bourses « Excellence Major », qui doit être développé.

b) Une marque « France » à développer

D'autres orientations sont suggérées dans une note commune CPU/CDEFI/CGE/Campus France¹ sur les **mesures nécessaires pour accroître l'attractivité des établissements d'enseignement supérieur français**.

Est notamment évoquée la **nécessité d'une campagne mondiale de communication** afin de mieux faire connaître le système d'enseignement supérieur et de recherche français et de **promouvoir la marque « France » au travers des grandes marques de l'ESR français**, rendues plus visibles par les regroupements d'établissements :

« Au-delà des bourses, c'est aussi une bataille de communication qu'il faudra engager, en développant un marketing de la destination France aussi dynamique que celui de nos concurrents directs. Pour exemple, nous soulignons les campagnes 'Education is Great Britain', financée à hauteur de 6 millions d'euros par Education UK, 'Future unlimited' de Austrade ou 'A world-class education - Think new' de New Zealand Education.

« Des moyens fléchés seront nécessaires pour conduire des campagnes de marketing et assurer tant leur projection sur de grands supports mondiaux que leur relai quotidien au sein du réseau français à l'étranger. Ces campagnes devront relayer et appuyer l'émergence de grandes marques françaises de l'ESR, dont la visibilité se joue désormais à l'échelle des regroupements, des établissements fusionnés ou des grands réseaux. Alors que le système français n'est pas toujours lisible aux yeux des partenaires étrangers, ces entités, par leur taille, leur densité et leur lisibilité doivent constituer des marqueurs forts de notre communication globale. »

C'est à Campus qu'il faudrait confier la mise en œuvre d'une telle **stratégie de promotion de la marque « France », à condition toutefois de lui donner les moyens nécessaires** au déploiement de cette stratégie dans le temps.

c) Un lien mobilité entrante / mobilité sortante qui pose la question d'un rapprochement des acteurs

La mobilité entrante est corrélée à la mobilité sortante, par le biais des accords d'échanges interuniversitaires. En 2015, 78 675 étudiants français ont connu une mobilité internationale, soit une augmentation de 37 % depuis 2010. La France occupe la sixième place des pays d'origine des étudiants

¹ Note commune de la Conférence des présidents d'université (CPU), de la conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs (CDEFI), de la conférence des grandes écoles (CGE) et de Campus France, disponible sur le site internet de Campus France (2017).

internationaux, après la Chine, l'Inde, l'Allemagne, la Corée du Sud et l'Arabie saoudite.

Toutefois, de **fortes inégalités** demeurent **entre les étudiants des universités** - qui sont 26 % à connaître une expérience internationale - et **étudiants des écoles** qui sont 81 % à faire cette expérience. Des marges de progression existent donc.

Les liens entre mobilité entrante impliquent une **concertation entre Campus France et l'agence « Erasmus plus France »**, groupement d'intérêt public (GIP) qui assure, pour la France, la promotion et la gestion de plusieurs programmes et dispositifs communautaires, notamment Erasmus+, sur les volets éducation et formation.

Plus largement, **une réflexion sur le partage des compétences, voire sur un éventuel rapprochement** entre ces agences, ainsi qu'avec le **Centre National des Œuvres Universitaires et Scolaires (CNOUS)**, pour ce qui est de l'accueil et des services aux étudiants étrangers, serait nécessaire. Vos rapporteurs regrettent que le COM n'ait pas été l'occasion d'évoquer ces questions, sous l'angle **d'une amélioration de la coordination et des synergies entre les organismes existants**.

d) Des mesures de simplification nécessaires

Plusieurs mesures de simplification des démarches administratives des étudiants étrangers ont été prises au cours des années récentes. **Cette orientation doit être poursuivie**.

Inauguré en janvier 2016, le site internet etudiant.gouv.fr apporte à tous les étudiants un ensemble d'informations, de services et d'accès à des démarches, regroupés sur une **plateforme unique**. Les étudiants étrangers sont assimilés aux étudiants nationaux et disposent des mêmes droits. Par ailleurs, les bénéficiaires d'une bourse du gouvernement français ou d'une bourse d'un gouvernement étranger ont un accès prioritaire aux résidences universitaires, grâce à une convention conclue entre Campus France et le CNOUS. Le « plan 40 000 », dont l'objectif est de mettre en chantier 40 000 **logements étudiants**, dont la moitié en Ile-de-France, devrait contribuer à l'amélioration de l'accueil des étudiants étrangers (comme des étudiants français). Par ailleurs, le troisième volet du programme d'investissement d'avenir (PIA 3) prévoit le lancement de sociétés universitaires de recherche qui pourraient permettre à certaines universités de développer une activité de logement, à destination des étudiants étrangers notamment.

S'agissant des **conditions de séjour**, la loi du 22 juillet 2013¹ a ouvert la possibilité d'un titre de séjour pluriannuel pour les étudiants de master et de doctorat, après un an sur le territoire. Plus récemment, la loi du 7 mars 2016² prévoit un titre de séjour adapté à la durée des études, la possibilité

¹ Loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

² Loi n° 2016-274 du 7 mars 2016 relative au droit des étrangers en France.

d'une dispense de visite médicale et des facilités pour changer de statut après le diplôme.

Malgré ces mesures de simplification, la note commune précitée CPU/CDEFI/CGE/Campus France souligne la baisse récente de la mobilité doctorale et milite pour une réflexion sur les conditions d'accueil à ce niveau, ainsi que pour la possibilité d'un accès au statut d'étudiant entrepreneur, « *non seulement en doctorat mais également aux niveaux précédents, pour tous les étudiants étrangers démontrant un projet cohérent et porteur de développement en France* ». S'agissant des chercheurs, « *leur accueil souffre encore de modalités réglementaires contraignantes, tant du point de vue de leur droit au séjour que de leur fiscalité* ».

2. Les moyens : une relance nécessaire

Une politique d'attractivité ambitieuse ne peut être envisagée sans une relance des moyens. À cet égard, la diminution des montants affectés aux bourses de mobilité au cours de la dernière décennie est préoccupante.

a) Une diminution préoccupante des moyens des bourses

Le nombre de boursiers du gouvernement français a baissé de 24 % entre 2010 et 2016. Quant au coût de ces bourses, il a été réduit de 30 %.

Nombre de boursiers, durée et coût total des bourses du gouvernement français (BGF)

| Années | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015* | 2016* |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Nombre de BGF | 15 380 | 14 687 | 14 491 | 14 500 | 13 550 | 12 900 | 11 739 |
| <i>dont bourses d'études</i> | 10 219 | 10 408 | 10 215 | 9 500 | 8 700 | 9305 | 8 617 |
| <i>dont bourses de stages</i> | 5 161 | 4 279 | 4 276 | 4 100 | 4 000 | 3595 | 3 122 |
| nombre total de mensualités | 78 348 | 76 465 | 79 869 | 66 134 | 65 369 | 66 998 | 61 369 |
| moyenne de mois par | 5,1 | 5,2 | 5,5 | 4,5 | 4,8 | 5,2 | 5,2 |
| Coût total en M€ | 80,5 | 71,8 | 69,7 | 62,1 | 62,2 | 60,4 | 55,9 |

*P185 et P209 confondus. L'opérateur a commencé à distinguer dans ses chiffres et statistiques ce qui relève respectivement du P185 et du P209 à partir de 2015. Dans un souci de cohérence avec les années précédentes, pour 2015 et 2016, le cumul P185 et P209 est maintenu.

Source : réponses au questionnaire de vos rapporteurs sur le PLF 2018

Le projet de loi de finances pour 2018 prévoit une stabilisation du budget des bourses, à 64,6 M€ pour les bourses de mobilité à destination des étudiants étrangers en France.

Sur le montant total, 58,53 M€ sont consacrés aux bourses du gouvernement français.

Sont à distinguer des bourses du gouvernement français :

- Les bourses cofinancées développées par les postes diplomatiques (notamment les bourses de gouvernements étrangers qui représentent 4 665 boursiers) ;
- Les bourses du programme « Excellence Major », gérées par l'AEFE ;
- Les bourses de l'Université franco-allemande (UFA).

En douze ans, le montant des bourses du gouvernement français a été quasiment divisé par deux.

b) Une relance des bourses qui doit s'accompagner d'une augmentation des moyens des établissements

La relance des moyens affectés aux bourses ne sera toutefois pas suffisante. Si le coût des études est un facteur important d'attractivité, il en est de même de **la qualité de l'accueil au sein des établissements**.

Or, d'après la note commune précitée CPU/CDEFI/CGE/Campus France : « *primo-accueil, enseignement du français, accompagnement pédagogique, animation culturelle, insertion sociale, suivi sanitaire, etc. sont autant de dossiers pour lesquels nous apparaissions comme une destination de deuxième zone malgré l'excellence des formations par ailleurs proposées. Un nouveau saut qualitatif et quantitatif doit également être produit dans la politique du logement pour les étudiants et chercheurs internationaux* ».

Dans l'immédiat, il est, en particulier, nécessaire de donner aux premiers retours encourageants de l'initiative « *Make our planet great again* »¹, des suites à la hauteur des ambitions. En raison de son audience internationale, **cette initiative est en effet devenue cruciale en termes d'image pour la France**. Or, comme indiqué par vos rapporteurs dans leur avis budgétaire sur le projet de loi de finances pour 2018², toutes les difficultés ne sont pas levées pour les établissements d'enseignement supérieur qui accueilleront ces chercheurs et qui devront consacrer 30 millions d'euros au dispositif, en ouvrant à des chercheurs étrangers des postes très concurrentiels.

¹ « *Rendre sa grandeur à notre planète* », initiative lancée le 8 juin 2017 par le Président de la République pour attirer en France des chercheurs, enseignants, étudiants, entrepreneurs et ONG qui souhaiteraient y développer des projets en lien avec la lutte contre le changement climatique.

² Avis sur le projet de loi de finances pour 2018 n° 110 tome II (2017-2018) de M. Robert del Picchia et M. André Vallini, sénateurs.

CONCLUSION GÉNÉRALE

En conclusion, le projet de contrat d'objectifs et de moyens de Campus France semble **davantage conçu comme un outil de bon fonctionnement administratif, que comme la déclinaison d'une stratégie d'attractivité, alors que l'opérateur est confronté à d'importants défis pour l'avenir.**

L'accent est mis sur l'amélioration des outils existants, sur le développement de la communication numérique et sur la dématérialisation des procédures, ainsi que sur divers instruments de gestion des ressources humaines et de pilotage de l'établissement. Ces objectifs et les indicateurs qui leur sont associés sont **louables et de nature à confirmer Campus France comme acteur central de la politique d'attractivité.** La recherche d'une efficacité accrue, l'amélioration des outils existants pour mieux répondre aux besoins, et l'adaptation à l'ère numérique sont souhaitables, et de nature à conforter la place de la France dans la concurrence internationale.

Mais ce COM aurait dû être beaucoup plus ambitieux.

Il aurait dû être **plus ambitieux dans ses objectifs**, en s'inscrivant dans le cadre d'une **relance de la politique d'attractivité de l'enseignement supérieur et de la recherche.**

Il aurait dû aussi, et surtout, être **plus ambitieux dans son volet « moyens »**, quasiment inexistant, afin de permettre à l'opérateur de disposer d'une certaine visibilité pour l'avenir. Il est d'ailleurs regrettable que de nombreux COM ne remplissent pas cette fonction qui devrait pourtant être la leur.

La relance de la politique d'attractivité est indispensable puisque - un nombre croissant de pays l'ont aujourd'hui compris - l'attractivité de l'ESR est une composante essentielle de toute politique d'influence dynamique, contribuant au rayonnement tant linguistique que culturel et économique. Cette diplomatie du « soft power » est aujourd'hui essentielle à la « diplomatie globale » que la France souhaite mettre en œuvre.

EXAMEN EN COMMISSION

Réunie le 15 novembre 2017, la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées, sous la présidence de M. Christian Cambon, président, a procédé à l'examen du rapport d'information de M. Robert del Picchia et M. André Vallini.

M. Christian Cambon, président. - La commission a été saisie le 17 octobre 2017 du contrat d'objectifs et de moyens de Campus France, sur lequel nous devons nous prononcer avant le 28 novembre, en application de la loi du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'État.

M. Robert del Picchia, co-rapporteur. - Je commencerai par rappeler les missions de Campus France, établissement public industriel et commercial, sous la double tutelle des ministères respectivement en charge des affaires étrangères et de l'enseignement supérieur et la recherche.

Campus France est chargé depuis 2012 de la gestion des bourses de mobilité, de l'accueil des étudiants étrangers et de la valorisation et la promotion à l'étranger de l'enseignement supérieur français.

À la différence de son homologue allemand, Campus France ne gère donc que la mobilité entrante sur le territoire, et pas la mobilité sortante, les deux étant pourtant liées, nous y reviendrons.

En 2016, Campus France a géré 31 000 mobilités, dont 22 600 pour le compte du ministère des Affaires étrangères, en baisse de 4 %, et 4 700 pour le compte de partenaires étrangers, en hausse de 5 %.

Le nombre de boursiers du gouvernement français était de 11 800. 21 % de ces boursiers viennent d'Asie et autant d'Afrique (hors Maghreb), 20 % d'Europe, 15 % du Maghreb, 14 % du Moyen-Orient et seulement 8 % d'Amérique.

S'agissant de la promotion de l'enseignement supérieur français à l'international, Campus France a organisé 51 événements en 2016, avec un accent particulier mis sur l'Asie et les Amériques.

L'opérateur contribue à l'animation du réseau des Espaces Campus France, qui n'ont toutefois pas de lien hiérarchique avec lui. Ces Espaces sont au nombre de 252 dans 122 pays, où ils constituent une composante à part entière du réseau culturel des ambassades.

Les recettes issues de la procédure dite « Études en France », de transmission des dossiers vers les établissements, sont intégralement reversées aux établissements à autonomie financière, et non à Campus France.

Le budget de l'opérateur s'élève, en 2017, à 26 millions d'euros, dont 3,8 millions d'euros de subvention du ministère des affaires étrangères et 1,8 million d'euros de subvention du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. 11,2 millions d'euros de ressources propres correspondent, pour l'essentiel, à des frais de gestion prélevés par Campus France sur les enveloppes de bourses gérées pour le compte du MEAE, et d'autres acteurs publics et privés, français ou étrangers¹.

Quels sont les enjeux auxquels Campus France est aujourd'hui confronté ?

Alors que la mobilité internationale a augmenté de 46 % entre 2009 et 2016, la France n'a accueilli que 13 % d'étudiants étrangers supplémentaires. Nous perdons donc des parts de marché.

En 2014, avec 235 000 étudiants internationaux, la France a reculé du 3^e au 4^e rang des pays d'accueil des étudiants en mobilité, après les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Australie. Elle reste le premier pays non anglophone, mais talonnée de près par la Russie et l'Allemagne, qui devraient, sauf coup de théâtre, passer devant nous.

Les chiffres révèlent que l'accueil d'étudiants étrangers est conçu par plusieurs pays émergents comme une composante essentielle de leur politique d'influence régionale ou mondiale.

Ainsi, entre 2010 et 2015, les effectifs d'étudiants internationaux ont augmenté de 75 % en Russie, de 72 % en Chine, de 172 % en Arabie saoudite et de 179 % en Turquie.

Parmi les pays qui ont beaucoup progressé (+ 208 %), je mentionnerai aussi les Pays-Bas, car leur ascension dans le classement résulte de la diffusion très large de la langue anglaise dans leur système d'enseignement supérieur où 60 % des cours sont dispensés en anglais. Faut-il accepter de telles concessions à l'usage du français pour être plus attractif ? C'est une question que l'on peut se poser.

En Afrique, si la France reste la destination préférée des étudiants, une proportion croissante se tourne vers d'autres destinations : Canada, Italie, Ukraine, Émirats arabes unis et Arabie saoudite, avec notamment le développement de bourses d'études islamiques.

Cette situation est inquiétante.

La situation fragile de la France sur le marché mondial de l'enseignement supérieur et de la recherche est d'autant plus dommageable que l'attractivité de l'enseignement supérieur est un facteur majeur d'influence, les anciens étudiants étant ensuite prescripteurs dans leurs pays

¹ *Projet annuel de performances de la mission « Action extérieure de l'État », annexé au projet de loi de finances pour 2018.*

d'origines, où ils concourent aux liens économiques avec la France et à la diffusion de nos valeurs.

M. André Vallini, co-rapporteur. - Que propose le contrat d'objectifs et de moyens de Campus France pour répondre à ces enjeux ? Trois objectifs sont assignés à Campus France, s'agissant de la promotion et de la valorisation de l'enseignement supérieur, de son positionnement comme acteur central de la mobilité à l'international, et de l'amélioration de l'efficacité de sa gestion. L'accent est mis sur l'amélioration des outils existants, sur le développement de la communication numérique et sur la dématérialisation des procédures, ainsi que sur divers instruments de gestion des ressources humaines et de pilotage de l'établissement.

Ces objectifs et les indicateurs qui leur sont associés, sont bien sûr tout à fait louables. La recherche d'une efficacité accrue, l'amélioration des outils existants pour mieux répondre aux besoins, et l'adaptation à l'ère numérique sont bien sûr souhaitables, et de nature à conforter la place de la France dans la concurrence internationale.

Mais ce COM aurait pu être beaucoup plus ambitieux.

Pour cela, encore faudrait-il pouvoir donner une certaine visibilité à Campus France sur ses moyens, ce que ne fait pas le COM, qui mentionne simplement « à titre indicatif » le montant des subventions allouées à Campus France « en PLF 2017 ».

Le texte du COM porte d'ailleurs tantôt sur la période 2017-2020, tantôt sur 2018-2020... ce qui n'aide pas à la lisibilité du document.

Surtout, on aurait pu espérer lire dans ce COM l'expression d'une véritable politique d'attractivité, que le ministère souhaiterait voir Campus France mettre en œuvre.

Or le COM ne fait aucune mention des objectifs poursuivis par le gouvernement en matière de mobilité et de bourses, qu'il s'agisse de favoriser la mobilité au niveau master et doctorat, de privilégier l'excellence académique, de promouvoir certaines disciplines notamment scientifiques, et d'accueillir davantage d'étudiants issus des pays émergents, en particulier, l'Inde, le Brésil et la Chine. Il nous semble, plus largement, que les échanges avec l'Amérique latine, pourraient être accrus, pour y encourager la francophonie.

Une plus grande synergie avec le réseau AEF est par ailleurs recherchée, afin d'attirer davantage d'élèves des lycées français vers notre système d'enseignement supérieur. Là encore, on ne trouve rien dans le COM. Or cette synergie doit être accrue. C'est notamment la vocation du programme de bourses « Excellence Major », qui doit être développé.

En juillet 2017, une note commune de Campus France, de la Conférence des présidents d'université (CPU) et de deux Conférences de grandes Écoles, a par ailleurs proposé des mesures pour accroître

l'attractivité des établissements français d'enseignement supérieur. Ces orientations sont les suivantes :

- Renforcer les bourses et augmenter les moyens alloués à l'accueil des étudiants et chercheurs ;

- Simplifier les procédures, adapter les formations, simplifier les modalités de séjour des étudiants, notamment l'accès au statut d'étudiant entrepreneur ;

- Organiser une campagne mondiale de communication et un véritable marketing de la destination France, car notre système d'enseignement supérieur et de recherche n'est pas très lisible à l'étranger. Cette orientation aurait dû être reprise dans le COM, à condition de donner à Campus France les moyens nécessaires à une telle campagne.

- Enfin, développer la mobilité sortante des étudiants français, qui est directement liée à la mobilité entrante. Or de fortes inégalités demeurent entre étudiants des universités (qui sont 26 % à connaître une expérience internationale) et étudiants des écoles (qui sont 81 % à faire cette expérience).

Sur ce point, le ministère pourrait par exemple demander à Campus France une concertation accrue avec l'agence « Erasmus plus France ». Plus largement, une réflexion sur le partage des compétences entre ces agences, et avec le Centre National des Œuvres Universitaires et Scolaires (CNOUS), serait nécessaire.

En conclusion, nous ne sommes donc pas défavorables à ce COM. Mais il nous semble qu'il aurait pu être plus ambitieux, et qu'il aurait dû donner à Campus France des perspectives plus claires en termes de moyens. C'est pourquoi notre avis est très réservé. Nous vous proposons donc de faire figurer ces remarques dans un rapport d'information de notre commission, Monsieur le président, que nous enverrons aux deux ministres de tutelle et aux membres du conseil d'administration de Campus France.

M. Olivier Cadic. - Merci pour cette vision d'ensemble des enjeux. La problématique est celle de la compétitivité de notre enseignement supérieur à l'international. Vous avez mentionné l'usage de l'anglais dans les universités aux Pays-Bas. C'est un des facteurs de compétitivité. S'agissant de Campus France, y-a-t-il des études de satisfaction auprès des universités et grandes écoles françaises, sur le fonctionnement de Campus France, qui pourraient comporter des pistes d'amélioration ?

M. Robert del Picchia, co-rapporteur. - L'usage de l'anglais est un facteur important, mais on ne peut pas faire abstraction de la langue française.

S'il y a moins d'étudiants étrangers c'est aussi qu'il y a aussi moins de places disponibles. Communiquer à l'étranger ne suffit pas. Il est nécessaire que l'offre soit suffisante.

La Commission adopte l'avis présenté par les rapporteurs sur le contrat d'objectifs et de moyens 2017-2020 de Campus France et autorise sa publication sous forme d'un rapport d'information.

LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES

M. Bertrand Monthubert, président, et **Mme Béatrice Khaiat**, directrice générale, Campus France

M. Laurent Bili, directeur général de la mondialisation, de la culture, de l'enseignement et du développement international

LETTRE DE SAISINE POUR AVIS



Le Premier Ministre

Paris, le **17 OCT. 2017**

Monsieur le Président,

En application de l'article 6 de la loi n° 2010-873 du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'Etat, j'ai l'honneur de vous transmettre, pour être déposé sur le bureau du Sénat, le rapport sur le contrat d'objectifs et de moyens 2017-2020 de Campus France.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'assurance de ma haute considération,

Pour le Premier ministre et par délégation,
le Secrétaire général du Gouvernement,

Marc GUILLAUME

Monsieur Gérard LARCHER
Président du Sénat
Palais du Luxembourg
PARIS

CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS DE CAMPUS FRANCE 2017-2020



CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS DE CAMPUS FRANCE

2017 – 2020

Entre les soussignés :

L'ETAT,

Représenté par :

- le ministre de l'Europe et des Affaires étrangères,
- la ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation,
- le ministre de l'Intérieur,
- le ministre de l'Action et des Comptes publics,

d'une part,

ET

CAMPUS FRANCE

établissement public à caractère industriel et commercial sis 28, rue de la Grange-aux-Belles,
à Paris (Xème),
représenté par le Président de son conseil d'administration et sa Directrice générale,

d'autre part ;

I. PREAMBULE

Campus France, établissement public à caractère industriel et commercial, est l'opérateur de l'Etat chargé de la promotion de l'enseignement supérieur français, de la gestion des bourses de mobilité ainsi que de l'accueil des étudiants étrangers. Ses missions sont définies par la loi du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'Etat et par son décret d'application du 30 décembre 2011. Il exerce ses activités selon les orientations et les priorités définies conjointement par ses ministères de tutelle, le Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) et le Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI).

A cette fin, un contrat d'objectifs et de moyens est conclu entre l'Etat, représenté par les tutelles, le Ministère de l'Intérieur et le Ministère de l'Action et des Comptes publics, et l'opérateur, pour une durée de trois ans. Ce contrat fixe des objectifs et leurs modalités d'action, ainsi que les moyens qui sont alloués à Campus France pour leur mise en œuvre. Il prévoit également les modalités de suivi et d'évaluation des actions menées, sur la base d'indicateurs (annexe).

Bilan du premier contrat d'objectifs et de moyens de Campus France

Le bilan du premier contrat d'objectifs et de moyens pour la période 2013-2015 a mis en évidence des acquis importants, liés à la mise en œuvre de la loi du 27 juillet 2010 :

- le regroupement sur un site géographique unique a permis de renforcer la cohésion des équipes ;
- la signature de l'accord d'entreprise, en octobre 2013, a unifié les différents régimes sociaux que la fusion du GIP et d'Egide en 2012 avait laissé coexister ;
- l'opérateur a intensifié son activité de promotion de l'enseignement supérieur et de la recherche ainsi que son soutien à l'accueil des étudiants et chercheurs étrangers. Ainsi, l'Agence organise ou participe annuellement à une cinquantaine de manifestations : salons institutionnels, tournées thématiques, etc. Concernant l'accueil, Campus France gère à la fin du premier contrat en 2015 plus de 31 000 mobilités par an (étudiants, stagiaires, chercheurs et experts).

Enjeux du présent contrat d'objectifs et de moyens

Le contrat 2018-2020 doit tenir compte d'un contexte marqué par une diversification de la mobilité internationale étudiante et par une concurrence renforcée, qui implique de nouveaux pays prescripteurs de mobilité.

Suite à un changement du périmètre des flux d'étudiants comptabilisés par l'Unesco, la France devient quatrième pays d'accueil des étudiants en mobilité derrière les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Australie. Mais les écarts se resserrent avec d'autres pays, tels la Russie, qui enregistre une forte progression du nombre d'étudiants accueillis, au détriment de l'Allemagne, du Canada et du Japon, eux-mêmes talonnés par la Chine. D'autres pays connaissent une évolution spectaculaire : l'Arabie Saoudite, en offrant des bourses d'études islamiques, a accueilli un nombre d'étudiants étrangers en progression de 260 %, passant du 27e au 11e rang des pays d'accueil entre

2009 et 2014. La mobilité vers la Turquie a progressé de 120 % sur la même période, le pays accueillant plus des trois quarts des étudiants d'Asie centrale et du Moyen-Orient.

Le maintien de l'attractivité de la France exige donc une stratégie dynamique, qui ne se repose pas sur les flux d'étudiants captifs du fait de liens historiques et linguistiques, mais s'adapte aux besoins des pays d'origine et fait face aux stratégies des pays concurrents :

- la promotion de l'enseignement supérieur français à l'étranger doit être encore plus dynamique face à une offre très concurrentielle ;
- la recherche de nouveaux partenariats pour Campus France et l'accueil des étudiants internationaux en France constituent un deuxième enjeu majeur ;
- enfin, la gestion efficiente de Campus France constitue un dernier enjeu stratégique, permettant d'atteindre les deux objectifs d'activité qui précèdent.

Modalités d'action du contrat d'objectifs et de moyens

Pour répondre à ces enjeux, le nouveau contrat s'appuie sur une série d'actions :

- informer régulièrement les établissements d'enseignement supérieur français et les postes diplomatiques ;
- accorder une vigilance accrue à la qualité de service, y compris pour les prestations rendues à l'ensemble des clients de Campus France ;
- adapter les outils pour répondre aux besoins de ses clients : présence sur les salons, moments d'échanges, formations, supports... ;
- déployer des outils numériques métier performants ;
- renforcer la communication, en particulier dans la sphère numérique ;
- développer des outils de gestion des ressources humaines et budgétaires adaptés aux priorités de l'agence.

II. OBJECTIFS STRATEGIQUES

Objectif n°1 : Promouvoir et valoriser l'enseignement supérieur et la recherche français à l'international

En 2013, plus de 4 millions d'étudiants dans le monde suivaient des cursus d'études supérieures dans un autre pays que le leur. D'ici 2025, leur nombre pourrait doubler. L'internationalisation de l'enseignement supérieur, bien que récente, est ample et extrêmement rapide. Elle est portée par la volonté des étudiants de se tourner vers les meilleures formations et par la concurrence que se livrent les établissements. Dans ce contexte, Campus France doit poursuivre ses actions visant à renforcer le déploiement international et l'attractivité des établissements d'enseignement supérieur et de recherche français.

Sous-objectif 1.1 : Accompagner les établissements français d'enseignement supérieur et de recherche et leurs regroupements dans le développement de leur offre internationale

1.1.1 : Par l'organisation ou la participation à des événements dédiés.

- En liaison avec les postes, réévaluer chaque année la pertinence des événements.
- S'assurer de l'importance numérique et de la diversité des établissements participant aux événements.

1.1.2 : Par une offre d'expertise relative aux politiques d'internationalisation

- Aider les établissements à mettre en place un véritable pilotage de leur politique internationale.

1.1.3 : Par la promotion des formations dispensées au moyen des technologies numériques.

- Mettre en ligne le catalogue de ces formations en lien avec le site <http://www.sup-numerique.gouv.fr/>

Sous-objectif 1.2 : Mettre en place une stratégie de communication à l'ère du numérique.

1.2.1 : Elaborer une stratégie numérique.

- Définir les objectifs, les cibles, les moyens.
- Déterminer le positionnement de Campus France par rapport à ses concurrents et aux autres acteurs.

1.2.2 : Evaluer l'impact de cette stratégie numérique.

- Mesurer l'audience des sites et réseaux sociaux.
- Mesurer le taux de partage sur les réseaux sociaux.

1.2.3 : Refondre le site internet et veiller à son actualisation

- Améliorer l'ergonomie et le référencement du site
- Former/informer les responsables de sites locaux des Espaces Campus France.

Sous-objectif 1.3 : Accompagner l'extension du réseau France Alumni et assurer son animation.

- Communiquer auprès des réseaux d'établissements et favoriser les inscriptions sur le réseau France Alumni.
- Former régulièrement les nouveaux responsables de plateformes locales.
- Diversifier et renouveler les contenus du site internet central.
- Evaluer l'impact du réseau France Alumni (statistiques d'utilisation de la plateforme, enquête de satisfaction auprès des utilisateurs).

Objectif n°2 : Positionner Campus France, en France et au-delà, comme un acteur central de la mobilité à l'international

Dans le secteur de l'enseignement supérieur devenu extrêmement concurrentiel, plusieurs organismes ont développé des activités de gestion des mobilités internationales. Campus France doit consolider sa place parmi eux en veillant à conclure de nouveaux partenariats de financement et à offrir un accueil de qualité aux étudiants étrangers.

Sous-objectif 2.1 : Développer les partenariats pour la gestion de mobilités.

- Opérer une veille sur les programmes de mobilité des gouvernements étrangers avec l'assistance des ambassades.
- Développer une offre de prestations répondant à l'ensemble des demandes.
- Mettre en place tous les outils de suivi nécessaires pour vérifier la rentabilité de ces partenariats.

Sous-objectif 2.2 : Poursuivre et développer le positionnement de Campus France sur les appels d'offres européens

- Maintenir une veille sur les appels d'offre de la Commission européenne.
- Consolider l'expertise dans la réponse aux appels à projets européens.

Sous-objectif 2.3 : Poursuivre l'appui aux établissements pour leur politique d'accueil des étudiants.

2.3.1 : Sensibiliser et former les personnels concernés tant à Campus France que dans les établissements, à la qualité de l'accueil.

- Organiser régulièrement des événements dédiés à l'accueil, assurant notamment un partage d'expérience entre établissements et une valorisation des bonnes pratiques.

2.3.2 : Promouvoir les dispositifs de guichet unique et les événements liés à l'accueil.

- Mettre à jour la cartographie des guichets d'accueil.
- Participer à des événements organisés par les établissements, les collectivités ainsi que par les associations étudiantes chargées de l'accueil et du parrainage des étudiants étrangers.

Sous-objectif 2.4 : Améliorer le suivi des programmes de bourses et des étudiants boursiers en mettant en place la dématérialisation du dossier de l'étudiant.

- Créer un outil numérique de suivi de la situation des boursiers, d'ici à la fin 2018, depuis la candidature et la délivrance du visa jusqu'au suivi pédagogique, pour les bourses des gouvernements étrangers et bourses du gouvernement français.
- Identifier, proposer et mettre en place les interfaçages possibles avec d'autres outils numériques (France Alumni, Etudes en France...).

Objectif n°3 : Améliorer l'efficacité et la gestion administrative et financière de l'établissement

Campus France poursuit, avec l'appui de ses tutelles, les travaux menés en matière de pilotage administratif, gestion budgétaire et comptable publique : modernisation de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, mise en place de tableaux de gestion pour les programmes de bourses, établissement d'un plan d'action pour le développement durable.

Sous-objectif 3.1 : Elaborer une politique des ressources humaines et salariale à moyen terme intégrant le genre et permettant d'améliorer les capacités de pilotage

3.1.1 : Poursuivre la modernisation de la gestion des ressources humaines et du dialogue social.

- Dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et compétences (GPEEC), réaliser un référentiel des métiers, emplois et compétences et projection démographique de ces ressources par métier.

- Sur la base de ce référentiel métier, dans le respect du dialogue social et de l'accord d'entreprise, effectuer une cotation des postes permettant d'encadrer les niveaux de rémunération.
- Réaliser une analyse juridique visant à étudier les conséquences de l'abandon, dans les contrats de travail des personnels au forfait-jours, de la référence à une indemnité de sujétion, non prévue par les textes. Mettre en œuvre, en accord avec le contrôle, les conclusions de cette analyse. Redéfinir, dans un dialogue social construit, les conditions d'accès à l'organisation de temps de travail de type « forfait-jours ».

3.1.2 : Concevoir et promouvoir les outils permettant de prendre en compte le genre.

- Elaborer une cartographie des actions visant l'égalité femme/homme.
- Elaborer et mettre en œuvre une politique visant l'égalité femme-homme [sous réserve du visa du contrôle budgétaire et comptable ministériel sur les mesures pouvant être prises pour atteindre cette égalité].

Sous-objectif 3.2 : Poursuivre la mise en place d'instruments de pilotage partagés éclairant le modèle économique de l'établissement

Une passerelle entre PRISME, instrument informatique de gestion des bourses et échanges d'expertise du MEAE, et les outils de gestion de Campus France a déjà été réalisée afin de fiabiliser le suivi financier. Cet outil est sans conteste une réussite en termes d'amélioration de la visibilité et donc du pilotage. Ces travaux de coopération entre les tutelles et l'établissement seront poursuivis en fonction de la capacité financière à développer les outils nécessaires.

3.2.1 : Parachever la mise en place de tableaux de bord permettant un suivi des activités de Campus France gérées pour le compte de l'Etat, afin d'affiner la gestion prévisionnelle.

- Aligner le mode de construction du budget Campus France sur les grandes lignes de programmation (activités gérées par Campus France), pour constituer une base de rapports de suivi.
- Continuer à améliorer l'harmonisation des méthodes de calcul des indicateurs de réalisations (nombre de boursiers de l'année, nombre de bourses, durée moyenne, etc.) dans le but de fiabiliser les rapports de suivi.
- Poursuivre l'affinage des restitutions mensuelles de dépenses.

3.2.2 : Sous réserve des moyens financiers disponibles, adapter le suivi des dispositifs gérés pour le compte des tutelles à leurs besoins d'analyse et de pilotage.

- Elaborer une analyse de l'activité par grand domaine.
- Mener une analyse de l'efficacité des activités de Campus France, en premier lieu la gestion des programmes de bourses.

Sous-objectif 3.3 : Mettre en place un plan d'opérateur exemplaire pour le développement durable

Conformément à la circulaire du Premier Ministre en date du 17 février 2015 relative au plan d'action interministériel « Administration exemplaire » pour l'environnement 2015-2020 (PMAE), il a été demandé à chaque ministère d'intégrer à ce dispositif les opérateurs et établissements publics sous leur tutelle d'ici au 31 décembre 2016. Obligatoire pour les établissements de plus de 250 salariés et sur la base du volontariat pour les autres, il a semblé cohérent que Campus France, très proche de ce plancher, s'approprie ce dispositif avec une plus grande flexibilité. Le plan d'opérateur exemplaire de l'Agence Campus France doit pouvoir s'appuyer sur les modèles de ceux du MEAE et du MESRI. L'opérateur veillera plus généralement à améliorer l'efficacité de ses activités, dans le respect de son engagement en faveur du développement durable.

III. MOYENS

La subvention pour charge de service public (SCSP) allouée à Campus France par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères sur les crédits du programme 185 « Diplomatie culturelle et d'influence », est votée annuellement par le Parlement à l'occasion de la loi de finances initiale. Le plafond d'autorisation d'emplois de l'EPIC Campus France est également voté à cette occasion.

A titre indicatif, le montant de la SCSP inscrit en PLF 2017 est de 3,8 M€ et le plafond d'autorisation d'emplois est de 229 ETPT sous plafond et 25 ETPT hors plafond.

En outre, le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères communique chaque année le volume des crédits programmés en bourses et échanges d'expertises et scientifiques confiés en gestion à l'opérateur.

A titre indicatif, le montant inscrit en projet de loi de finances (PLF) 2017 est de 64,5 M€ au titre du programme 185 et 8,2 M€ au titre du programme 209. En LFI 2016 et en PLF 2017, les montants indiqués pour le P185 concernent uniquement les transferts destinés à Campus France et ne comptabilisent donc pas les bourses et échanges d'expertise mis en œuvre par d'autres canaux (Bourses Excellence Major gérées par l'AEFE, bourses mises en œuvre localement par les postes, etc.).

La subvention pour charge de service public allouée à Campus France par le ministère chargé de l'Enseignement supérieur sur les crédits du programme 150 « Formations supérieures et recherche universitaire » est votée annuellement par le Parlement dans la loi de finances initiale. A titre indicatif, le montant de la SCSP inscrit en PLF 2017 est de 1,918 M€.

Par ailleurs, l'EPIC pourra bénéficier de financements complémentaires, quel qu'en soit la nature, de la part des ministères de tutelle comme d'autres bailleurs et cherchera les moyens nécessaires au développement de son activité.

IV. MODALITES D'APPLICATION DU CONTRAT

Le présent COM fait l'objet d'un rapport annuel de Campus France aux tutelles sur la mise en place des objectifs et sous-objectifs et sur la situation des indicateurs annexés.

Il fait également l'objet d'une présentation de son avancement au conseil d'administration de Campus France une fois par an, au moment de la présentation du rapport d'activité.

Un bilan définitif est présenté aux tutelles et au conseil d'administration lors de la première réunion de ce dernier suivant la fin de validité dudit COM.

Campus France conduit ses activités et sa stratégie de développement sous l'autorité des ministères de tutelle et en concertation avec les établissements d'enseignement supérieur et de recherche français. Il se conforme, dans ses opérations, aux orientations générales, fonctionnelles ou géographiques des politiques étrangères et d'enseignement supérieur et de recherche françaises.

Campus France doit faire état dans sa politique de communication des liens existant entre l'opérateur et les ministères de tutelle, l'EPIC Campus France agissant en tant qu'opérateur de ces ministères.

Dans le cadre de sa mission de valorisation et de promotion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, l'EPIC Campus France s'appuie sur le réseau diplomatique à l'étranger. L'EPIC Campus France est consulté pour avis sur les projets de création de nouveaux espaces Campus France chargés de la promotion des études en France et de l'accompagnement des étudiants étrangers au sein du réseau diplomatique.

V. Période de validité et modifications du contrat

Le présent contrat d'objectifs et de moyens est conclu pour la période 2017 à 2020. Il peut faire l'objet de modifications par avenant après accord des parties.

ANNEXE : INDICATEURS

Objectif n°1 : Promouvoir et valoriser l'enseignement supérieur et la recherche français à l'international

Sous-objectif 1.1 : Accompagner les établissements français d'enseignement supérieur et de recherche et leurs regroupements dans le développement de leur offre internationale

Indicateur : présentation d'une moyenne des enquêtes de satisfaction réalisées à la suite de la participation des établissements aux événements de promotion (questionnaire de satisfaction sur une base 100)

Cible 2018 : 90%

Cible 2019 : 90%

Cible 2020 : 90%

Sous-objectif 1.2 : Mettre en place une stratégie de communication à l'ère du numérique

Indicateur et cibles :

2018 : Présentation d'une stratégie de communication numérique

2019 : Mise en œuvre de la stratégie

2020 : Réalisation d'une étude d'impact de la stratégie numérique

Sous-objectif 1.3 : Accompagner l'extension du réseau France Alumni et assurer son animation

Indicateur : Nombre d'alumni inscrits sur la plateforme

Cible 2018 : 60 000

Cible 2019 : 66 000

Cible 2020 : 73 000

Objectif n°2 : Positionner Campus France, en France et au-delà, comme un acteur central de la mobilité à l'international

Sous-objectif 2.1 : Développer les partenariats pour la gestion de mobilités

Indicateurs :

Nombre de contrats nouveaux signés

Montant de fonds gérés

Nombre de contrats en cours

Sous-objectif 2.2 : Poursuivre et développer le positionnement de Campus France sur les appels d'offres européens

Indicateurs :

Nombre de projets en cours

Nombre de réponses à appel à projet déposées

Montant des fonds des programmes sur leur durée

2

Sous-objectif 2.3 : Poursuivre l'appui aux établissements pour leur politique d'accueil des étudiants

Indicateurs : Taux de satisfaction des participants aux séminaires sur l'accueil des étudiants étrangers

Cible 2018 : 70%

Cible 2019 : 75%

Cible 2020 : 80%

Sous-objectif 2.4 Améliorer le suivi des programmes de bourses et des étudiants boursiers en mettant en place la dématérialisation du dossier de l'étudiant

Indicateurs et cibles :

2018 : définition du cahier des charges et lancement de l'appel d'offre

2018 : déploiement de la solution et communication

2020 : gestion dématérialisée et bilan

Objectif n°3 : Améliorer l'efficacité et la gestion administrative et financière de l'établissement

Sous-objectif 3.1 : Elaborer une politique des ressources humaines et salariale à moyen terme intégrant le genre et permettant d'améliorer les capacités de pilotage

Indicateurs et cibles :

2018 : élaboration d'un projet de bilan cible, annuel et dynamique et intégrant la question du genre

2019 : présentation des bilans

2020 : présentation des bilans

Sous-objectif 3.2 : Poursuivre la mise en place d'instruments de pilotage partagés éclairant le modèle économique de l'établissement

Indicateurs : ratio « mois bourses / ETPT » intervenant sur la gestion des programmes de bourses, sans distinction du mandant

Cible 2018 : gain de productivité de 2% sur un an

Cible 2019 : gain de productivité de 2% sur un an

Cible 2020 : gain de productivité de 2% sur un an

Indicateurs et cibles :

Cible 2018 : réflexions sur les outils de comptabilité analytique à mettre en place

Cible 2019 : mise en place opérationnelle des outils

Cible 2020 : premières restitutions

Sous-objectif 3.3 : Mettre en place un plan d'opérateur exemplaire pour le développement durable

Indicateurs et cibles :

2018 : Présentation d'un plan d'opérateur exemplaire pour le développement durable

2019 : Mise en œuvre du plan et bilan

2020 : Mise en œuvre du plan et bilan